Calidad e Innovación en la Gestión Pública

Premios 2012

GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

agencia de evaluación y calidad

PREMIOS A LA CALIDAD E INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2012

MINISTERIO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios
2014

© *2014 de la presente edición*
MINISTERIO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Este 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 Martin
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 de Publicaciones oficiales:
http://publicacionesoficiales.boe.es

NIPO:632-14-002-6

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……..... 11

Características y proceso de gestión de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública 2012…….. 25

Evaluadores…….. 36

Premio a la Excelencia 2012

Candidatura Ganadora

BILBO ESKUALDEA (COMARCA BILBAO) DE OSAKIDETZA…….. 39

Accésit

CENTRO DE ATENCIÓN INTEGRAL A LAS DROGODEPENDENCIAS DEL AYUNTAMIENTO DE GETAFE……. 63

SERVICIO PROVINCIAL DE GESTIÓN Y RECAUDACIÓN DE LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE JAÉN …… 78

Premio Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los Servicios Públicos 2012

Candidatura Ganadora

CENTRO DE TECNOLOGÍAS AVANZADAS DEL INSTITUTO ARAGONÉS DE EMPLEO "Realización del Programa de Formación en Tecnologías de Información y Comunicación y del Programa de Formación Audiovisual de Aragón"……..95

Accésit

AYUNTAMIENTO DE CATARROJA "Plan PICAS (Plan de Impulso a la Competitividad y Ahorro de la Sociedad). Proyecto de Innovación Administrativa para la eliminación y reducción de cargas administrativas en la Sociedad de Catarroja"…….. 111

DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL EN BARCELONA "Menos es Más. Recepción de competencias y simplificación de procesos"……..128

Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna 2012

Candidatura Ganadora

GERENCIA DE SERVICIOS COMUNES DE LA DELEGACIÓN DEL GOBIERNO DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA EN GIRONA "Aplicación del cambio para la transformación de la Generalitat de Cataluña en Girona hacia un nuevo modelo organizativo y funcional"…… 139

Accésit

DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE ALICANTE "Moderniza 6.0. Plan de Modernización de los Ayuntamientos de la Provincia de Alicante"……..153

VICERRECTORADO TIC, CALIDAD E INNOVACIÓN Y DIRECCIÓN GENERAL DE INFRAESTRUCTURAS Y ESPACIOS DE LA UNIVERSIDAD PABLO DE OLAVIDE DE SEVILLA "Gestión de Eficiencia Energética y de Instalaciones en la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla"……166

SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN BURGOS "Proceso de liderazgo. Evaluación de los Líderes en los Organismos de la Administración Periférica del Ministerio de Defensa. Mejora del Liderazgo"…… 174

RECONOCIMIENTO ORGANIZACIONES RECEPTORAS DE INCENTIVOS EN 2013 ……181

NORMATIVA……190

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

Discurso de Clausura del Acto de Entrega de los Premios
(Madrid, 27 de noviembre de 2013)

Buenos días, amigos y amigas.

Se acerca el momento de la clausura de esta 4ª Conferencia en la que a lo largo de dos días hemos puesto en común nuestros puntos de vista acerca de temas críticos para las Administraciones Públicas en la actualidad, como son la transparencia y el buen gobierno, la calidad en la gestión, la innovación, la medición y la evaluación como elementos clave para la prestación de servicios a los ciudadanos y para la rendición de cuentas a quienes sufragan estos servicios. En fin, creo que ha sido un más que oportuno debate sobre todos los temas que en estos momentos tienen relevancia y significan algo en el quehacer de las administraciones públicas españolas.

No obstante, antes que nada quiero disculpar la asistencia del Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas que, por motivos de agenda, finalmente no ha podido clausurar como era su deseo esta importante Conferencia Interadministrativa. En este sentido, me complace ser portadora de su felicitación –a la que, lógicamente, me sumo- a todos ustedes por su participación y especialmente a los galardonados en el día de hoy con los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública.

Como seguramente ustedes conocen, estos galardones que hoy se entregan son los últimos de un modelo que se materializó en la Orden APU 486/2006 a través de la que se ordenaron y han venido convocando los premios en esta etapa. Anteriormente –seguramente algunos de ustedes lo recordarán- los Premios a la Calidad se convocaban únicamente en el ámbito de la Administración General del Estado. En desarrollo del marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado se dictó la Orden mencionada a la que hay que reconocer una más que acertada visión abriendo los premios a la participación de los tres niveles de las administraciones públicas: AGE, Administraciones Autonómicas y Administración Local.

Desde entonces –permítanme hacer una somera evaluación cuantitativa- la Agencia de Evaluación y Calidad responsable de la gestión de estos premios, ha evaluado casi 450 candidaturas (442 para ser exactos) concediéndose un total de 120 galardones (aproximadamente un 25% de las candidaturas) entre premios y accésits en las Modalidades de Excelencia y Buenas Prácticas. Creo que este balance es suficientemente expresivo para concluir que los Premios a la Calidad en su "Versión 2006" han cumplido más que satisfactoriamente su papel de impulsores de la calidad en la gestión en nuestras administraciones, función que les encomendaba el marco general. Seguramente algunos de ustedes han participado en alguna o algunas de sus convocatorias. Permítanme que aproveche la ocasión para agradecer sinceramente esta participación.

Sin embargo, es absolutamente obligado renovarse. Innovar, probablemente sea la manera más eficaz de sobrevivir y si estos premios no enfocaban nuevos horizontes corrían el riesgo de anquilosarse, habiendo cumplido, eso sí, muy eficazmente su papel pero quedando cada

vez más fuera del tiempo actual. No se trata de una visión darwiniana sino, en mi opinión, de una conclusión lógica.

La reflexión, por tanto, sobre el nuevo papel de los premios se ha condensado en la recientemente publicada Orden HAP/1353/2013, de 3 de julio, por la que se da nueva regulación a los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública.

Aparte cuestiones relacionadas con el proceso de gestión de los premios, más eficiente, el cambio fundamental ha sido el de convertir la modalidad de premios a las Buenas Prácticas en Premios a la Innovación. Creemos firmemente que este era un paso muy importante porque, en efecto, los retos de las administraciones públicas en este momento, como han podido debatir a lo largo de estos dos días, no están ya en su capacidad para hacer bien las cosas sino en ampliar su horizonte para desarrollar su capacidad innovadora, para hacer las cosas de otra manera y bajo otros paradigmas. Para ello es imprescindible la creatividad y la innovación, aunque eso signifique abordar las soluciones partiendo, digamos, de una página en blanco aunque apoyándose en la experiencia y en el conocimiento, propio o de otros.

Las organizaciones asistentes a esta 4ª Conferencia, a las que ustedes representan, son con toda seguridad las organizaciones líderes en los tres niveles de las Administraciones Públicas españolas. Por ello me van a permitir lanzarles, desde aquí, un reto vinculado a la innovación y la transparencia en el campo de juego de los Premios a la Calidad. Creemos que los Premios son un lugar ideal para mostrar que prestar servicios a los ciudadanos no es consecuencia de una rutina indescifrable, sino un modo de reinventarnos permanentemente mostrando el verdadero valor de nuestro trabajo.

Y ahora, permítanme que felicite expresamente a todas las organizaciones que han sido galardonadas en esta última convocatoria de los Premios, tal como se concibieron en 2005.

En primer lugar, a la Comarca Bilbao de Osakidetza-Servicio Vasco de Salud como merecida ganadora del Premio a la Excelencia. No es la primera vez que una demarcación comarcal de este Servicio resulta ganadora. Precisamente en la 3ª Conferencia, celebrada en Bilbao, que muchos de ustedes recordarán, se concedió este mismo galardón a la Comarca de San Sebastián. Parece que la tradicional rivalidad entre ambas ciudades se ha trasladado también a estos Premios. Bienvenida sea si finalmente los usuarios son los beneficiarios de esta sana competencia para ver quién es más excelente. Mi felicitación por tanto a Bilbo-Eskualdea de Osakidetza-Servicio Vasco de Salud.

Los accésits de esta modalidad de Excelencia han correspondido a la administración local. Desde aquí quiero destacar la importancia de las organizaciones galardonadas hoy.
En primer lugar, el Centro de Atención Integral a las Drogodependencias del Ayuntamiento de Getafe no es un desconocido en estos premios. Es la segunda ocasión en la que recibe un accésit del Premio a la Excelencia, siempre en dura competencia con organizaciones que le superaban, con mucho, en recursos y posibilidades materiales. En la convocatoria de 2009 compitió con el Aeropuerto de Ibiza, todo un coloso en la gestión del transporte aéreo. En esta ocasión con un servicio de salud de reconocido prestigio, incluso a nivel europeo. Quiero destacar, sobre todo, la claridad de ideas y la perseverancia del Ayuntamiento de Getafe y del CAID por mantenerse en el esfuerzo, que han sabido siempre que su importancia no era consecuencia de su tamaño o recursos sino de su capacidad de trabajar con el máximo nivel de Excelencia. Cuatro años después de obtener su merecidísimo accésit vuelven a obtenerlo. Sinceramente: enhorabuena.

El otro accésit del Premio a la Excelencia ha correspondido a una organización que ya obtuvo el premio en la convocatoria de 2008, el Servicio Provincial de Gestión y Recaudación de la Diputación Provincial de Jaén. Quiero destacar de este organismo su fortaleza en la búsqueda de la excelencia porque todos sabemos que las organizaciones evolucionan y no siempre en sentido positivo. En ocasiones sufren vicisitudes que las obligan a reinventarse. No es el caso de este organismo que es ampliamente reconocido por la excelencia de su gestión. Como a ellos les gusta decir, su valor no reside tanto en su capacidad para cumplir con solvencia su misión sino en realizarlo con empatía y capacidad suficientes para desarrollarla incluso en circunstancias difíciles para los contribuyentes como las actuales.

Por lo que se refiere al Premio Ciudadanía, destacar que me complace especialmente que los galardonados procedan de los tres niveles de las Administraciones Públicas y todas ellas hayan tenido una parecida inspiración relativa a la eficiencia en la gestión mostrando así su sentido de la oportunidad en el contexto actual, abordando con realismo su misión y convirtiéndose en referencia a la hora de enfocar soluciones a problemas relevantes administrativa y socialmente.

El Premio Ciudadanía ha correspondido al Centro de Tecnologías Avanzadas del Instituto Aragonés de Empleo. De su candidatura se ha destacado la actualidad del enfoque, su capacidad para articular oferta y demanda de empleo, su manera innovadora de gestar y mantener alianzas y su impacto social. Sin duda es una referencia para cualquier administración pública que quiera trabajar en este ámbito.

En cuanto a los accésits, destacar en primer lugar el galardón obtenido por el Ayuntamiento de Catarroja. De su candidatura se ha destacado el modelo de trabajo así como su capacidad para convertir la actividad municipal en una referencia social. También sus liderazgos técnico y político, gestionados con criterio, inteligencia y sentido de la oportunidad tratándose además de una organización de pequeño tamaño.

Por su parte, el otro accésit de este Premio Ciudadanía ha correspondido a la práctica presentada por la Dirección Provincial de Barcelona del Servicio Público de Empleo Estatal, una práctica nacida de la urgente necesidad de responder a una circunstancia sobrevenida, asumiendo el reto, además, como una oportunidad de mejora. Quiero destacar la capacidad de trabajo en equipo que han demostrado las personas de la organización y la brillantez del enfoque aportado.

Finalmente, de las 11 candidaturas presentadas al Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna, habría que destacar asimismo lo oportuno del enfoque que ha prevalecido, que no es otro que el de la mejora en la eficiencia de las organizaciones. En definitiva, hacer más con menos, un reto de plena actualidad

El Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna ha correspondido a la Delegación del Gobierno de la Generalitat en Girona. De esta candidatura el Jurado ha destacado su ambicioso planteamiento, la dificultad para llevarla a buen término, el ahorro de costes que permite, así como su capacidad para articular de manera realmente adecuada la relación entre los servicios prestados por la Generalitat de Catalunya en Girona y los ciudadanos y usuarios de sus servicios.
Los accésits han correspondido en esta ocasión a la Diputación Provincial de Alicante, con un ambicioso y oportuno planteamiento de prestación de servicios y ahorro de costes a las pequeñas entidades locales de la provincia basado en la integración de sus soluciones. En definitiva, por afrontar con rigor y sentido práctico las necesidades de los pequeños consistorios.

En segundo lugar, remarcar la brillantez de la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla que también tiene los Premios a la Calidad como una referencia de validación de su actividad. En esta ocasión, su merecido accésit descansa en su demostrada capacidad para poner en pie un proyecto orientado al ahorro de costes y con estrictos criterios de gestión y aseguramiento de la calidad.

Finalmente, la Delegación de Defensa en Castilla y León y Subdelegación de Defensa en Burgos ha obtenido su accésit a través de una propuesta de evaluación de los líderes en los organismos de la Administración Periférica del Ministerio de Defensa. Con esta práctica han afrontado un tema complejo como es el del liderazgo en las organizaciones con consistencia metodológica, valentía en el planteamiento y una indudable capacidad para trasladar su experiencia a cualquier tipo de organización.

Y ya, para finalizar, solo me queda destacar –como no podía ser de otra manera- la valiosa experiencia y aportación que nos han brindado las prestigiosas personalidades que han integrado los Jurados, especialmente el Jurado del Premio a la Excelencia que ha sido

presidido nuevamente, con gran interés, por el Secretario de Estado de Administraciones Públicas

Y cómo no, agradecer la labor a todas las personas que han colaborado a hacer realidad esta convocatoria de los Premios a la Calidad, y la participación de los responsables de los distintos Departamentos Ministeriales, Consejerías, Entidades Locales y Organismos participantes por su compromiso y su voluntad competitiva. También a los evaluadores que han realizado su labor con dedicación y compromiso aportando rigor metodológico en sus evaluaciones.

Y, como no puede ser de otra manera, quiero expresar mi consideración personal a los representantes de las Organizaciones de las Administraciones aquí presentes a las que quiero animar a participar en los ya convocados Premios 2013.

Creo que esta renovada convocatoria contribuirá a hacer que nuestras Administraciones Públicas sean más innovadoras y eficientes con el objetivo de seguir prestando sus imprescindibles servicios a la sociedad.

Muchas gracias

La entrega de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública 2012 tuvo lugar el 17 de noviembre de 2013 en el Salón de Actos del CSIC, c/Serrano 117 de Madrid.

El Acto estuvo presidido por la Secretaria General de Coordinación Autonómica y Local del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, Dª. 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.

PREMIO CIUDADANÍA A LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS. ACCÉSIT
AYUNTAMIENTO DE CATARROJA

PREMIO CIUDADANÍA A LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS. ACCÉSIT
DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL EN BARCELONA

PREMIO CIUDADANÍA A LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS
CENTRO DE TECNOLOGÍAS AVANZADAS DEL INSTITUTO ARAGONÉS DE EMPLEO

PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN INTERNA. ACCÉSIT
DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE ALICANTE

PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN INTERNA. ACCÉSIT
VICERRECTORADO TIC, CALIDAD E INNOVACIÓN Y DIRECCIÓN GENERAL DE INFRAESTRUCTURAS Y ESPACIOS DE LA UNIVERSIDAD PABLO DE OLAVIDE DE SEVILLA

PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN INTERNA. ACCÉSIT
SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN BURGOS

PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN INTERNA
GERENCIA DE SERVICIOS COMUNES DE LA DELEGACIÓN DEL GOBIERNO DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA EN GIRONA

PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA. ACCÉSIT
CENTRO DE ATENCIÓN INTEGRAL A LAS DROGODEPENDENCIAS DEL AYUNTAMIENTO DE GETAFE

PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA. ACCÉSIT
SERVICIO PROVINCIAL DE GESTIÓN Y RECAUDACIÓN DE LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE JAÉN

CSIC
CSIC

CSIC
CSIC

PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA
BILBO ESKUALDEA (COMARCA BILBAO) DE OSAKIDETZA

LOS GALARDONADOS

PREMIOS A LA CALIDAD E INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2012

PREMIOS A LA CALIDAD E INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2012 CARACTERÍSTICAS Y PROCESO DE GESTIÓN

El Real Decreto 951/2005 de 29 de julio (BOE de 3 septiembre), diseña el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado integrando, de forma coordinada y sinérgica, una serie de programas básicos para la mejora continua de los servicios mediante la participación de distintos actores involucrados en este objetivo: decisores políticos, órganos superiores, gestores y sociedad civil.
Este Real Decreto expone un marco normativo homogéneo para desarrollar los programas de calidad a fin de que los servicios y los ciudadanos en general dispongan de elementos para intervenir más activamente en la mejora de la administración.

El ámbito del Programa de Reconocimiento en el que se definen los Premios a la Calidad, extiende el campo de aplicación de los anteriormente destinados a organizaciones y unidades administrativas de la Administración General del Estado a todas las administraciones públicas a partir de 2006. Es a raíz de la primera convocatoria realizada mediante Orden APU/486/2006, de 14 de febrero, cuando se regula esta nueva versión y se convocan los correspondientes a la primera convocatoria (Excelencia, Tecnimap y Buenas Prácticas).

Pues bien, esta regulación es la que finaliza con la convocatoria correspondiente a 2012, tras siete convocatorias desde la primera publicación de la Orden de premios. El objetivo de la nueva regulación será reordenar y actualizar la vigente, manteniendo la configuración de los premios en dos modalidades -respetando, por tanto, los ámbitos definidos en el artículo 24.1 del Real Decreto 951/2005- aunque sustituyendo la modalidad de *"Buenas Prácticas"* por la de "*Premios a la Innovación"*.

Hasta la presente, se han venido convocando dos modalidades de Premios referidas: Excelencia y Buenas Prácticas. La modalidad de Buenas Prácticas dispone a su vez de dos categorías -a las que hay que sumar el *"Premio a la Gestión del Conocimiento"*- denominadas *"Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna"* y *"Premio Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los Servicios Públicos".* La modalidad de *"Excelencia"* se convoca anualmente, mientras que las Buenas Prácticas y la Gestión del Conocimiento se han venido convocando bienal y alternativamente.

DE LAS BUENAS PRÁCTICAS A LA INNOVACIÓN

Los Premios a la Innovación serán la nueva modalidad convocada en lugar de las *"Buenas Prácticas"* que finalizan su recorrido en la presente convocatoria. Se modifica asimismo la periodicidad bienal para pasar a convocarse anualmente.

El balance que puede hacerse de las ediciones de los Premios a las Buenas Prácticas es claramente satisfactorio. Las tres modalidades de premio que finalizan su recorrido en esta convocatoria de 2012 han permitido que se presentaran 161 candidaturas a lo largo del período 2006-2012: 64 al Premio Ciudadanía, 79 a Buenas Prácticas de gestión Interna y 18 a Gestión del Conocimiento, que representan, respectivamente, el 28%, el 34,5% y el 7,86% del total de candidaturas a los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública.

De estas candidaturas, la Administración General del Estado presentó 19 candidaturas de las 64 totales al Premio Ciudadanía (29,68%). A la modalidad de Buenas Prácticas de Gestión Interna la AGE ha presentado 37 (46,83%) y, finalmente, a Gestión del Conocimiento presentó 9, lo que supone un 50% del total de candidaturas presentadas a esta modalidad.

Los nuevos *Premios a la Innovación* incluirán, a partir de ahora, las dos categorías:

- "*Premio Ciudadanía":* destinado a reconocer las prácticas innovadoras en la provisión de productos o servicios, así como en los sistemas de relación con los ciudadanos o usuarios. Impacto externo.
- *"Premio a la Innovación en la Gestión":* destinado a reconocer las iniciativas que redunden en una mejora organizativa o de los procesos de gestión. Impacto interno.

El *"Premio a la Excelencia"* continuará convocándose anualmente, como hasta el momento.

La nueva denominación y objetivos responden a una visión y un concepto que encajan claramente con las dinámicas de las organizaciones más activas de las administraciones españolas, sea cual sea su ámbito de actuación (local, autonómico o estatal). También resulta más adecuada, incluso, a la denominación inicial establecida en el R.D., puesto que la convocatoria lo ha venido siendo de los *"Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública".*

Por su parte, la supresión de la modalidad de "Premio a la Gestión del Conocimiento" es consecuencia de la escasa concurrencia de organizaciones a sus convocatorias bienales (solo 18 candidaturas en tres convocatorias: 2007, 2009 y 2011). Por otra parte, las prácticas presentadas han venido respondiendo de modo más bien tangencial al concepto generalmente aceptado de "Gestión del Conocimiento". Sirva para justificar afirmación el hecho de que la última convocatoria, realizada en 2011 solo contó con dos candidatos y únicamente se concedió un premio. A la convocatoria anterior, correspondiente a 2009, se presentaron igualmente solo dos candidaturas y el Jurado consideró que ninguna de ellas era merecedora del premio por lo que decidió dejarlo desierto.

Las funciones de gestión del proceso de los premios establecidas en el artículo 30.f.3º del Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, se asignaron inicialmente a la extinta Secretaría General para la Administración Pública; la actual Delegación de competencias atribuye a la presidencia de la Agencia Estatal para la Evaluación de Políticas Públicas y Calidad de los Servicios la convocatoria y fallo del Jurado.

No obstante, la experiencia en la gestión y la reflexión sobre la eficacia en los procesos ha aconsejado delegar esta competencia a la Presidencia de la AEVAL que, a partir de la convocatoria de 2013, designará a los miembros de los Jurados.

1. PREMIO A LA EXCELENCIA 2012

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 la convocatoria de 2012 ha sido el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) en su versión correspondiente a 2010.

El premio a la Excelencia se convoca anualmente por Orden del titular del Departamento[1]. 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 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.

[1] Por delegación, la convocatoria la realizó la Presidenta de AEVAL (Orden HAP/1335/2012, de 14 de Junio), B.O.E. de 21 noviembre

La resolución del premio corresponde, por delegación (Orden HAP/1335/2012, BOE 14 de junio de 2012), a la Presidenta de la AEVAL.

A la convocatoria del Premio se han presentado en esta convocatoria 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, según el tipo de administración de pertenencia.

ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO

- Delegación de Defensa en la Ciudad de Melilla

ADMINISTRACIONES AUTONÓMICAS

- Centro de Coordinación Operativa CECOP-SOS Rioja
- Bilbo-Eskualdea / Comarca Bilbao - Osakidetza

ADMINISTRACIONES LOCALES

- Ayuntamiento de Logroño
- Centro de Atención Integral a las Drogodependencias del Ayuntamiento de Getafe
- Servicio Provincial de Gestión y Recaudación de la Diputación Provincial de Jaén

OTROS ENTES DE DERECHO PÚBLICO

- Servicio Universitario de Empleo de la Universidad de Almería

Con objeto de facilitar y ayudar a las organizaciones 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 2012"*, 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 EVALUACIÓN Y EVALUADORES

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

Cada una de las siete memorias evaluadas lo ha sido por un equipo formado por 4 evaluadores. La evaluación de las memorias se ha realizado mediante formulario teniendo en cuenta los criterios, subcriterios y elementos del Modelo de la EFQM en su versión 2010, en su interpretación para las organizaciones públicas.

La totalidad de los evaluadores han sido funcionarios o empleados públicos en activo pertenecientes a la Administración General del Estado, las Comunidades Autónomas o las Administraciones Locales así como de Universidades, todos ellos expertos en el Modelo de Excelencia de la EFQM y nombrados por la Presidenta de la AEVAL por Resolución de 7 de marzo de 2013. 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 por los equipos, cuyas reuniones se produjeron en la sede de AEVAL en la primera decena del mes de junio, y tras un primer contacto con las organizaciones candidatas, 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 y cada una de 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 y evaluadores 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 sirve 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 aportan 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 del Premio a la Excelencia celebró su reunión decisoria en la sede de la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas, Paseo de la Castellana nº 3, el día 2 de julio de 2013, bajo la Presidencia del Secretario de Estado de Administraciones Públicas D. Antonio Germán Beteta Barreda. Vistos los informes entregados por los equipos de evaluación, el Jurado hizo su propuesta al Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas.

La composición del Jurado fue la siguiente:

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 Liquete Gobeo
Secretario General del Club Excelencia en Gestión Vía Innovación

D.ª Paula Roch Heredia
Directora Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en Valladolid

D. Juan Luis Martín Cuesta
Director General de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad

D. José Nuño Riesgo
Director General de Calidad y Atención al Ciudadano del Ayuntamiento de Madrid

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

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 resolvió mediante Orden HAP/1396/2013 de 15 de julio de 2013 conceder el Premio de Excelencia en la Gestión Pública a la candidatura presentada por Bilbo Eskualdea – Comarca Bilbao de Osakidetza, Servicio Vasco de Salud. Asimismo acordó conceder accésit al Centro de Atención Integral a las Drogodependencias del Ayuntamiento de Getafe y al Servicio de Gestión y Recaudación de la Diputación Provincial de Jaén.

Los galardones se entregaron en una ceremonia oficiada en el marco de la clausura de la IV Conferencia Estatal de Calidad en los Servicios Públicos celebrada en el Salón de Actos del Consejo Superior de Investigaciones los días 26 y 27 de noviembre de 2013 bajo la Presidencia de Dª Rosana Navarro Heras, Secretaria General de Coordinación Autonómica y Local.

2. PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS 2012: CIUDADANÍA Y BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN INTERNA

La categoría de Premio a las Buenas Prácticas (Ciudadanía y Buenas Prácticas de Gestión Interna) se ha venido convocando bienalmente entre 2006 y 2012 alternativamente con el Premio a la Gestión del Conocimiento. Ninguna de sus dos modalidades tiene contenido económico consistiendo el premio en una placa o trofeo y un diploma acreditativo. Los ganadores pueden mostrar dicho galardón en sus publicaciones, material impreso y página *web,* así como anunciarlo en sus instalaciones por tiempo indefinido, aunque haciendo referencia expresa al año de la convocatoria.

A esta convocatoria del premio se han presentado un total de 17 candidaturas correspondientes a órganos, organismos o unidades de la Administración Pública. De estas 17 candidaturas, 6 pertenecen al Premio Ciudadanía y otras 11 al Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna

El proceso de evaluación de las memorias fue llevado a cabo a través de equipos integrados por dos evaluadores, todos ellos funcionarios o empleados públicos, con formación y experiencia en evaluación y en gestión de la calidad de los servicios públicos. Fueron designados mediante preceptivas Resoluciones de la Presidenta de la AEVAL de fecha 7 de marzo de 2013, un total de 17 evaluadores.

La constitución del Jurado se atuvo a la Disposición adicional de la convocatoria en la que se establece que, no obstante lo previsto en las respectivas bases, en caso de que el número de candidaturas así lo aconseje se podrá constituir un Jurado único para ambas modalidades de premios.

Este Jurado estuvo compuesto por las siguientes personas:

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

Vocales:
Dª. Trinidad Yera Cuesta
Directora General de Políticas Locales de la FEMP

D. Ignacio Iglesia Figueroa
Vicepresidente de la Asociación Española para la Calidad (AEC)

D. Eduardo González Mazo
Rector de la Universidad de Cádiz

D. Manuel Romero Alarcón
Director Comercial de Certificación de AENOR

D. Tomás Rodríguez Garraza
Director del Instituto Navarro de Administración Pública

Secretario:
D. Joaquín Ruiz López
Director del Departamento de Calidad de los Servicios de AEVAL

Secretario de Actas:
D. Luis Miguel Palomares Martín
Responsable de Área Reconocimiento. Departamento de Calidad de los Servicios de AEVAL

PREMIO CIUDADANÍA:

Con objeto de hacer operativa la evaluación de los criterios recogidos en las bases de convocatoria 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.
A la luz de ese *Formulario* fueron evaluadas las candidaturas. Concluida la fase de evaluación, los equipos entregaron los correspondientes informes.
Las candidaturas al premio y prácticas presentadas, clasificadas por tipo de administración fueron:

ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO

- Dirección Provincial del Servicio Público de Empleo Estatal.
  "Menos es Más. Recepción de competencias y simplificación de procesos"

ADMINISTRACIONES AUTONÓMICAS

- Gerencia de Servicios Comunes de la Delegación del Gobierno de la Generalitat en Girona. Departamento de Presidencia. Generalitat de Catalunya
  "Integración de la Atención ciudadana de la Generalitat de Catalunya en Girona: Nuevo Modelo Organizativo y funcional"

- Instituto Aragonés de Empleo. Departamento de Economía y Empleo. Gobierno de Aragón.
  "Realización del programa de Formación en Tecnologías de la Información y Comunicación y del Programa de Formación Audiovisual de Aragón por el Centro de Tecnologías Avanzadas"

ADMINISTRACIONES LOCALES

- Ayuntamiento de Catarroja.
  "Plan PICAS (Plan de Impulso a la Competitividad y Ahorro de la Sociedad). Proyecto de innovación administrativa para la eliminación y reducción de cargas administrativas en la sociedad de Catarroja"

- SUMA Gestión Tributaria. Diputación Provincial de Alicante
  "Cuatro administraciones locales juntas para compartir y mejorar los servicios a los ciudadanos"

- Servicio de Atención Ciudadana (SAC) del Ayuntamiento de Tudela
  "La gestión de los avisos, quejas y sugerencias en el Ayuntamiento de Tudela"

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

1.1. Diagnóstico realizado y claridad en el/los objetivo(s) de la práctica desarrollada: descripción y justificación del contenido de la práctica. Objetivos y alineamiento con la misión y estrategia de la organización o unidad responsable. Enfoque, metodología y herramientas utilizadas para su despliegue (actuaciones, distribución temporal de las mismas, asignación de responsabilidades y tareas, etc.). Ámbitos de la organización que se han tenido en cuenta en el proceso. Necesidades, demandas y expectativas de ciudadanos, usuarios y otros grupos de

interés. Personas que han participado en la práctica y nivel de responsabilidad en la organización. Planteamiento de revisión y seguimiento de los objetivos

1.2. Transparencia en el servicio y compromiso con el ciudadano: evidencias de mejora en el servicio. Expresión pública de compromisos (Cartas de Servicio, responsabilidad pública de los líderes, etc.). Rendición de cuentas ante los ciudadanos, usuarios del servicio u otros grupos de interés. Expresión formalizada de los estándares de servicio esperables o acciones compensatorias, en su caso. Planteamiento de revisión y seguimiento de los objetivos, estándares y compromisos.

1.3. Comunicación, participación e implicación: mecanismos para facilitar y promover de modo estable y permanente la comunicación y la información relevante a los ciudadanos, usuarios, empleados y grupos de interés. Utilización de métodos adecuados de consulta a ciudadanos, usuarios, personal u otras unidades, según proceda. Proactividad. Aplicación de mecanismos para estimular la participación e implicación de los usuarios y empleados (entrevistas, foros, equipos, grupos focales, comités consultivos, etc.). Utilización de herramientas de consulta (formularios, participación electrónica, etc.) que faciliten la propuesta de ideas, sugerencias de mejora o quejas tanto sobre el servicio como sobre el proyecto en curso.

1.4. Gestión de Recursos y Alianzas: actuaciones y estrategia en materia de recursos económico-financieros y activos de la organización para conseguir los objetivos definidos. Eficacia y eficiencia en la gestión de los mismos. Sostenibilidad de la iniciativa. Cooperación y trabajo conjunto con otras organizaciones, grupos de interés o redes.

1.5. Igualdad de género: medidas adoptadas para favorecer la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (ciudadanos, usuarios y personal), tanto en el acceso a la información y los recursos como al propio servicio, así como en la implicación paritaria en los equipos, grupos de trabajo, comités, etc. Acciones para eliminar impactos negativos por razón de género en ciudadanos y personal.

1.6. Resultados en los ciudadanos: envergadura o magnitud de la actuación así como el volumen de público objetivo al que se encuentre destinada. Datos, después de las mediciones de los diversos aspectos de la práctica y las actuaciones llevadas a cabo, sobre su impacto en los ciudadanos: usuarios, grupos de interés y en la sociedad (indicadores de rendimiento y medidas de percepción). Segmentación de los datos según tipos de destinatarios.

1.7. Resultados e impacto en la organización: valor de los indicadores en relación con los objetivos y estándares fijados de eficacia y eficiencia. Valor de los indicadores de resultados comparados con los de otras unidades similares, si procede. Efectos e impacto en el rendimiento de la organización y en sus empleados. Rentabilidad y beneficio de las alianzas establecidas, en su caso.

1.8. Adaptabilidad a otras organizaciones: elementos de la práctica (objetivos, metodología) que podrían ser aplicables a otras organizaciones. Evidencias de su transferencia a otras organizaciones. Participación en procesos de *benchmarking*.

En la segunda fase, un Comité Técnico, formado por 3 personas con experiencia en evaluación y calidad nombradas por la Presidenta de AEVAL, elaboró una relación de las candidaturas finalistas para participar en el Acto de Defensa Pública ante el Jurado. Atendiendo a la cercanía de las puntuaciones y al relativamente escaso número de candidatos todas las organizaciones fueron admitidas en la fase final.

La fase final consistió en la Defensa Pública que las organizaciones realizaron ante el Jurado. Previamente la AEVAL envió a cada uno de los miembros de este Jurado los informes de evaluación correspondientes a todas las candidaturas. Éste, después de escuchar a los representantes de las candidaturas y a la vista de los informes elevó su propuesta al Ministro de hacienda y Administraciones Públicas.

Este acto de defensa pública a que se refiere el punto 3 de la base Octava se celebró en la Sala Javier de Burgos de la sede del Instituto Nacional de Administración Pública, C/ Atocha 106, el día 26 de junio de 2012 y consistió en una exposición ante un auditorio y en presencia

de los miembros del Jurado realizado por los respectivos representantes de las candidaturas finalistas. El Jurado valoró dichas exposiciones según las pautas expuestas en el anexo 2.3.2. de la convocatoria. Cada uno de los representantes de las organizaciones finalistas dispuso de un máximo de 20 minutos para realizar la exposición de los elementos fundamentales de su práctica,. El Jurado, por su parte, planteó distintas cuestiones al finalizar cada una de las intervenciones que fueron respondidas por los representantes de las organizaciones.

Las pautas de evaluación durante para la defensa pública de las candidaturas fueron:

1.1. Conocimiento del contenido, proceso y resultados de la práctica.

1.2. Estructuración de la intervención: coherencia, consistencia conceptual y ajuste al tiempo concedido para la exposición.

1.3. Claridad en la exposición, creatividad, utilización de recursos no verbales y otros apoyos didácticos.

1.4. Información aportada sobre intercambio de experiencias, colaboraciones con otras organizaciones y *benchmarking.*

1.5. Ilustración a través de datos y ejemplos del compromiso con la ciudadanía.

Finalmente, conforme a la propuesta del Jurado, por Orden HAP/1396/2013, de 15 de julio, la Presidenta de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, Dª Ana María Ruiz Martínez, por delegación (HAP/1335/2012, de 14 de junio) resolvió conceder el Premio Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los Servicios Públicos a:

- Centro de Tecnologías Avanzadas. Instituto Aragonés de Empleo por su práctica *"Realización del Programa de Formación en Tecnologías de la Información y Comunicación y del Programa de Formación Audiovisual de Aragón por el Centro de Tecnologías Avanzadas"*

Asimismo, resolvió conceder accésit a:

- Ayuntamiento de Catarroja por su práctica *Plan PICAS (Plan de Impulso a la Competitividad y Ahorro de la Sociedad). Proyecto de innovación administrativa para la eliminación y reducción de cargas administrativas en la sociedad de Catarroja.*

- Dirección Provincial del Servicio Público de Empleo Estatal en Barcelona por su práctica *"Menos es Más. Recepción de competencias y simplificación de procesos"*

Concluidas la evaluación y resolución del Premio, se envió informe de evaluación a todas las organizaciones participantes, de acuerdo a lo establecido en la Carta de Servicios de AEVAL.

PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN INTERNA

El *Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna* pretende reconocer a las organizaciones que se hayan distinguido por la realización de proyectos consolidados e implantados, cuyos resultados estén redundando en un mayor o mejor rendimiento de la organización en términos de eficacia, eficiencia, sostenibilidad en el tiempo, creación de entornos organizativos que promuevan la gestión o el flujo de conocimiento, creatividad, innovación o aprendizaje organizacional.

Simultáneamente a la modalidad de Ciudadanía estos premios se convocan bienalmente, no tienen contenido económico y pueden concederse a 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. Los ganadores del premio podrán acreditar que han obtenido el galardón en todas sus comunicaciones (publicaciones, material impreso, página web, etc.) así como en sus instalaciones por tiempo indefinido, con la única condición de hacer referencia expresa al año de convocatoria a que se refiere dicho premio o accésit.

Asimismo, según establece en la base Undécima punto 1.2 las organizaciones podrán otorgar el reconocimiento que estimen oportuno al personal que haya participado en las acciones conducentes a la obtención del premio, según la normativa de aplicación en cada caso. Asimismo, en el punto 2 de la citada base, se establece que la participación del personal de las organizaciones galardonadas en las acciones conducentes a la obtención del correspondiente premio podrá ser tenida en cuenta por los órganos competentes a efectos de la retribución por el complemento de productividad de acuerdo con la normativa de aplicación en cada caso. Además este personal podrá obtener facilidades o prioridad para asistir a cursos, conferencias o jornadas en materia de calidad organizadas por la AEVAL.

Por lo que respecta a las organizaciones de la Administración General del Estado el punto 1.3. de la citada base Undécima establece a su vez que los reconocimientos obtenidos tendrán la consideración prevista en el artículo 66.1.a) de la Ley Articulada de Funcionarios Civiles del Estado y se anotarán en el Registro Central de Personal.

En el Anexo 3 de la Orden de convocatoria, se establecen las bases referidas a este premio en las que se establece que se podrá otorgar un único premio, o bien dejarlo desierto. Asimismo se podrán otorgar hasta tres accésit. Tanto el premio como los accésit consistirán en una placa o trofeo y un diploma acreditativo.

La resolución del premio corresponde, por delegación, (Orden HAP/1335/2012, de 14 de junio) a la Presidenta de la AEVAL y se publicó en el Boletín Oficial del Estado.

La evaluación de las candidaturas del Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna 2012 se ha realizado teniendo en cuenta las evidencias mostradas en la Memoria, en relación con los siguientes criterios:

1. **Diagnóstico realizado y claridad en el/los objetivo(s) de la práctica desarrollada:** descripción y justificación del contenido de la práctica. Objetivos y alineamiento con la misión y estrategia de la organización o unidad responsable. Enfoque, metodología y herramienta/s utilizados para su despliegue (actuaciones, distribución temporal de las mismas, asignación de responsabilidades y tareas, etc.). Ámbitos de la organización que se han tenido en cuenta en el proceso. Necesidades, demandas y expectativas de los empleados o la organización. Personas que han participado en la práctica y nivel de responsabilidad en la organización. Planteamiento de revisión y seguimiento de los objetivos.

2. **Comunicación interna, participación e implicación:** mecanismos de comunicación e información relevante a los empleados tanto durante el proceso como de los resultados obtenidos. Desarrollo y utilización de métodos adecuados de consulta a los empleados y otras unidades. Medios utilizados para implicar y estimular a los empleados (encuestas, consulta electrónica a través de intranet, entrevistas, foros, equipos, grupos focales, comités consultivos, etc.) facilitando la propuesta de ideas y sugerencias.

3. **Gestión de Recursos y Alianzas:** actuaciones y estrategia en materia de recursos económico-financieros y activos de la organización para conseguir los objetivos definidos. Eficacia y eficiencia en la gestión de los mismos. Sostenibilidad de la iniciativa en el tiempo. Cooperación y trabajo conjunto con otras organizaciones, redes o grupos de interés.

4. **Igualdad de género:** medidas adoptadas para favorecer la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, tanto en el acceso a la información y los recursos como la implicación paritaria en los equipos, grupos de trabajo, comités, etc. Acciones para eliminar impactos negativos por razón de género en el personal o colectivos afectados.

5. **Resultados en las personas:** datos, después de las mediciones sobre los diversos aspectos de la práctica y las actuaciones llevadas a cabo, del impacto en los empleados (indicadores objetivos y medidas de percepción). Segmentación de los resultados según los distintos colectivos de empleados.

6. **Resultados e impacto globales:** valor del indicador en relación con los objetivos y estándares fijados. Valor de los indicadores de resultados comparados con los de otras unidades similares. Rentabilidad y beneficio de las alianzas establecidas, en su caso.

7. **Adaptabilidad a otras organizaciones:** elementos de la práctica (objetivos, metodología) que podrían ser aplicables a otras organizaciones. Evidencias de su transferencia a otras organizaciones. Participación en procesos de *benchmarking.*

Al Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna se presentaron 11 candidaturas correspondientes a órganos, organismos o unidades administrativas de las Administraciones Públicas españolas. Se han evaluado la totalidad de ellas.

A continuación se relacionan las organizaciones y prácticas evaluadas, según la administración de pertenencia.

ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO

- *MINISTERIO DE DEFENSA*
  Delegación de Defensa en Castilla y León y Subdelegación de Defensa en Burgos.
  "Proceso de liderazgo. Evaluación de los líderes en los organismos de la Administración Periférica del Ministerio de Defensa. Mejora del Liderazgo"
- *MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL*
  Dirección Provincial del Servicio Público de Empleo Estatal en Barcelona. Dirección General del Servicio Público de Empleo Estatal.
  "Nueva Gestión de Personal"

ADMINISTRACIONES AUTONÓMICAS

- Parque Móvil Regional. Dirección General de Patrimonio, Informática y Telecomunicaciones. Consejería de Economía y Hacienda de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.
  "Gestión eficiente basada en un Sistema de Valoración Económica de los Servicios que presta el Parque Móvil Regional según el modelo de costes basado en actividades"
- Gerencia de Servicios Comunes de la Delegación del Gobierno de la Generalitat en Girona. Departamento de la Presidencia. Generalitat de Catalunya.
  "Aplicación del cambio para la transformación de la Generalitat de Catalunya en Girona. Hacia un nuevo modelo organizativo y funcional"
- Escola Galega de Administración Pública (EGAP). Consellería de Presidencia, Administracions Públicas e Xustiza de la Xunta de Galicia.
  "Evaluar para mejorar: aplicación de criterios de calidad en la actividad formativa de la EGAP"
- Inspección General de Servicios de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma Canaria. Viceconsejería de Administración Pública. Consejería de Presidencia, Justicia e Igualdad
  "Definición, elaboración y puesta en marcha de una estrategia para la modernización y mejora de los servicios públicos basada en las personas"
- Dirección General de Servicios Sociales. Consejería de Asuntos Sociales. Comunidad de Madrid.
  "Gestión Integral de la Red de Centros Ocupacionales, por medio de un Sistema de Indicadores de Gestión"

ADMINISTRACIONES LOCALES

- Diputación Provincial de Alicante.
  "Moderniza 6.0 Plan de Modernización de los ayuntamientos de la provincia de Alicante"
- Unidad de Asistencia a la Planificación y la Evaluación. Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat.
  "La Caja Negra de la participación ciudadana"

OTROS ENTES DE DERECHO PÚBLICO

- Vicerrectorado de TIC, Calidad e Innovación y Dirección General de Infraestructuras y Espacios. Universidad Pablo de Olavide.

"Gestion de eficiencia energética y de instalaciones en la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla"

- Universidad de Extremadura.
  "Programa de evaluación de la actividad docente del profesorado de la UEx "Docentia_UEx"

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 un documento denominado *"Documentación de apoyo a la presentación al Premio a la Buenas Prácticas de Gestión Interna"*, sin carácter prescriptivo, que se pudo descargar de la página web de la Agencia.

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

Finalmente, conforme a la propuesta del Jurado, por Orden HAP/1396/2013, de 15 de julio, la Presidenta de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, Dª Ana María Ruiz Martínez, por delegación (HAP/1335/2012, de 14 de junio) resolvió conceder el Premio Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los Servicios Públicos a:

- Gerencia de Servicios Comunes de la Delegación del Gobierno de la Generalitat en Girona por su práctica *"Aplicación del cambio para la transformación de la Generalitat de Catalunya en Girona: hacia un nuevo modelo organizativo y funcional."*

Asimismo, resolvió conceder accésit a:

- Diputación Provincial de Alicante por su práctica *"Moderniza 6.0 Plan de Modernización de los Ayuntamientos de la Provincia de Alicante".*

- Vicerrectrado TIC, Calidad e Innovación y dirección General de Infraestructuras y Espacios de la Universida Pablo de Olavide de Sevilla por su práctica *"Gestión de Eficiencia Energética y de Instalaciones"*

- Subdelegación de Defensa en Burgos por su práctica *"Proceso de liderazgo. Evaluación de los Líderes en los Organismos de la Administración Periférica del Ministerio de Defensa"*

Concluidas las fases de evaluación y resolución del Premio, se envió informe de evaluación a todas las organizaciones participantes, de acuerdo a lo establecido en la Carta de Servicios de AEVAL.

EVALUADORES

Acebal Brugos, Eduardo (Coordinador)
Secretario Provincial. Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social, Asturias. Ministerio de Empleo y Seguridad Social

Acebes Gonzalo, Ciro Fernando
Técnico Asesor. Escuela de Administración Pública de Castilla y León

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

Álvarez Delgado, Juana
Asesora Técnica de la Unidad de Evaluación y Calidad. Universidad de Cádiz

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

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

Centeno Puig, Ángel (Coordinador)
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 de Valencia. Ministerio de Empleo y Seguridad Social

Faraldo Roca, Pedro
Profesor de Estadística e Investigación Operativa. Universidad de Santiago de Compostela

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

Fernández Lombardo, Jacinto
Jefe del Servicio de Planificación y Evaluación. Universidad de Jaén

Florit Torres, Mª José
Técnico en Organización y Calidad. Ayuntamiento de Calviá

Galán Vallejo, Manuel
Catedrático de Ingeniería Química.Universidad de Cádiz

García López, Manuel
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 de Diego, Mª Jesús (Coordinadora)
Responsable de Área. Departamento de Calidad de los Servicios. AEVAL

León Espí, David
Técnico Oficina Gestión y Control de Calidad. Universidad Miguel Hernández

López Cabanes, Antonio (Coordinador)
Catedrático de Química.Departamento de Ingeniería Química.Universidad de Murcia

López Cabanes, Roberto
Técnico en Calidad.Universidad de Murcia

López Rojas, Encarnación
Responsable de la Oficina de Calidad de los Servicios.Consejería de Hacienda y Administración Pública.Delegación de Hacienda Córdoba

Lora Maldonado, Rosario
Gerente Regional Adjunta. Dirección General del Catastro en Iles Balears

Lucena Muñoz, Juan José
Técnico de Evaluación y Calidad. Universidad de Cádiz

Macías García, Manuel Francisco
Profesor Titular Departamento de Ingeniería Química y Tecnología de Alimentos.Universidad de Cádiz

Madera Parral, Pedro Pablo
Inspector de Viviendas. Instituto de la Vivienda de Madrid. Comunidad de Madrid

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

Mayoral Peña, Carmen
Secretaria de la Comisión de Modernización, Participación y Calidad. Federación Española de Municipios y Provincias

Mesquida Bauzá, Antoni
Jefe de Administración de Personal. Consejería de Agricultura, Medio Ambiente y Territorio. Govern de les Illes Balears

Oliva López, Rafael
Subdirector de Presupuestos, Planificación, Control y Coordinación.Gestrisam

Oltra Mestre, Mª José
Directora Académica de Promoción y Evaluación de la Calidad. Universidad Jaume I

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

Pérez Rodríguez, Carlos
Técnico Superior en Desarrollo de RR.HH. Área de Hacienda y RR.HH. Diputación Provincial Barcelona

Pérez Rodríguez, Luis
Técnico. Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano. Comunidad de Madrid.

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

Rodríguez Fernández, Celso
Director Departamento de Álgebra. Universidad Santiago de Compostela

Ronda Aragón, Paulino
Secretario Provincial. Direccion Provincial de la TGSS y del INSS de Valladolid

Rossell Contreras, Montserrat
Consejera Técnica.Agencia Gestión de Licencias de Actividad. Ayuntamiento de Madrid

Segarra Moliner, José Ramón
Técnico Superior de Calidad. Universidad Jaume I

Torrijos Chaparro, Antonio
Subdirector Gral.de Calidad de los Servicios. Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano. Comunidad de Madrid

Urdiaín Hermoso-Mendoza, Alfonso
Jefe de Negociado de Calidad e Inspección de Servicios.Gestrisam

PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA
BILBO ESKUALDEA (COMARCA BILBAO) DE OSAKIDETZA

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN: BILBO ESKUALDEA DE OSAKIDETZA

Responsable: Jesús Larrañaga Garitano

Dirección: C/ Gran Vía nº62, 2ªplanta
Ciudad : BILBAO CP: 48011
Teléfono: 610 49 44 42
FAX: 944 00 73 73

E-mail: JESUSMARIA.LARRANAGAGARITANO@osakidetza.net

MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Ortofotografía de los municipios de Bilbao y Alonsotegi con la ubicación de los Centros de Salud de BiE

La Comarca de Atención Primaria Comarca Bilbao - Bilbo Eskualdea (en adelante BiE), finalista en 2011 del premio Europeo de Excelencia en la gestión Europeo EFQM, es una de las 26 Organizaciones de Servicio y una de las 6 Comarcas de Atención Primaria (AP) pertenecientes a Osakidetza, que es la Corporación que ejecuta, bajo las directrices del Departamento de Salud, la prestación sanitaria en el ámbito de la Comunidad Autónoma Vasca.

BiE inició su andadura en 1989. En esos momentos era responsable de la Asistencia Sanitaria Extrahospitalaria del municipio de Bilbao (AP, Atención Especializada y Salud Mental), disponiendo para ello de una estructura organizativa dividida en seis Zonas Sanitarias, con un total de siete Ambulatorios en los que se comparten los servicios de AP y Especializada y nueve Consultorios o Centros de Salud (CS).
En 1996, se inició l la separación de AP y Atención Especializada, y no fue hasta 1997 cuando esta última se integró en su Hospital de referencia, el Hospital Universitario de Basurto. La BiE

se convirtió en ese momento en una Organización de Servicios exclusivamente de AP. El municipio de Alonsotegi se integró a petición propia en el año 2003.

La AP es para el ciudadano la puerta de entrada al sistema sanitario y donde se le realiza un seguimiento más inmediato, cercano y continuado en el tiempo sobre su salud a lo largo de toda su vida, y comprende actividades de promoción de la salud, educación sanitaria y prevención y tratamiento de la enfermedad.

Partiendo de la premisa que BiE es una organización de servicios sanitarios pública cuya actividad, ámbito de actuación y clientes a los que nos dirigimos vienen definidos desde el Departamento de Salud, nuestro mercado de intervención es la población de los municipios de Bilbao y Alonsotegi , además de algunos barrios de otros municipios limítrofes, que solicita e interacciona con sus servicios como consecuencia de la necesidad de atención ante un problema de salud y/o la realización de algún trámite ó procedimiento administrativo relacionado con su actividad.

Además de los ciudadanos de su área de referencia, y en coherencia con los principios de equidad y universalidad con los que desarrolla su Misión, es cliente toda aquella persona que se encuentre en su área geográfica de actividad (aún no perteneciendo a la misma) y que en un momento dado solicite alguno de los nuestros servicios:

CARTERA DE SERVICIOS

La cartera de Servicios recoge las prestaciones sanitarias y servicios que BiE presta a la ciudadanía. Se revisa y acuerda anualmente en el Contrato Programa, que es el compromiso que cada una de las Organizaciones que pertenecemos a Osakidetza firmamos con el Departamento de Salud para obtener la financiación, y en el que se incluyen los servicios y los requisitos de calidad en la prestación de los mismos.

CARTERA DE SERVICIOS DE BiE (2012)
Servicios Sanitarios:
• Asistencia y seguimiento de enfermos agudos y crónicos, tanto en consulta como a domicilio, por parte de médicos, enfermeras y matronas: programas de hipertensión, diabetes, asma, atención al anciano, salud mental, programa de atención a la mujer, asistencia dental infantil y de adultos, tratamiento anticoagulación oral, cirugía menor ambulatoria, retinografías.… • Prevención y educación para la salud: control del niño sano, vacunación infantil y adultos, riesgo cardiovascular, obesidad, tabaquismo, salud escolar… • Procesos de atención en centro y en domicilio: Inyectables, curas, extracciones, recogida de muestras, sondas, electrocardiogramas, espirometría, holter, tapones óticos… • Atención al embarazo, preparación maternal y post-parto • P.A.D.I.: Programa de Asistencia Dental Infantil • Coordinación con la atención especializada • Atención urgente tanto en el centro como a domicilio
Servicios del Área de Atención al Cliente
• Información General • Cita Previa tanto para las consultas del centro como para los servicios de Atención Especializada • Recepción de avisos de asistencia a domicilio • Solicitud de la Tarjeta Sanitaria: asignación y cambio de médico • Visado de Documentos (sellado de recetas de medicamentos, informes de derivación al Hospital…) • Recogida de sugerencias y reclamaciones • Entrega de partes de Incapacidad Temporal • Y otros trámites administrativos relacionados con el CS.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y DE GOBERNANZA

La estructura organizativa viene determinada por el organigrama y el Mapa de Procesos, que contiene los procesos de las Unidades de AP y los procesos desarrollados en la Dirección de Comarca (Oficinas Centrales).

Para el desarrollo de su Misión, BiE cuenta con 26 Centros de Trabajo: la sede comarcal y 26 Centros de Salud, estos últimos conformados administrativa y territorialmente como 21 Unidades de AP (UAPs). Una Unidad de AP es el área en la que está estructurada la asistencia sanitaria pública de AP bajo los criterios de una gestión de recursos sanitarios más eficiente posible y la mayor accesibilidad a la población y que se ejercita a través de los CS.

Sus UAPs dan el servicio normalizado en horario de 8:00 a 20:00 horas de lunes a viernes; y nueve de ellas (Rekalde, Deusto , Begoña, Indautxu, Santutxu-Solokoetxe, Txurdínaga, Casco Viejo, Basurto y Zorroza) se conforman además como Puntos de Atención Continuada (PAC) (dispositivos para la prestación sanitaria , que complementan la atención durante el horario en que los CS permanecen cerrados: los fines de semana, festivos, y nocturnamente todos los días de lunes a viernes). En la Calle Gran Vía Nº62 de Bilbao se encuentra la sede administrativa y de las Oficinas centrales de la Comarca.

En las Oficinas Centrales se encuentra el Equipo Directivo que establece y despliega la política y estrategia general, y un Equipo Técnico de apoyo, que actúa además como referencia logística para los profesionales en áreas específicas.

En las UAPs, los máximos responsable son los Jefes de las Unidades (JUAPs), cuya responsabilidad es la definición y ejecución del Plan de Gestión de la Unidad; como apoyo al JUAP, están los Responsables de Enfermería, que se encargan de gestionar todo lo referente al personal de enfermería y Responsables de las Áreas de Atención al Cliente, que se encargan de la gestión de todo aquellos relacionado con el personal administrativo.

DATOS BÁSICOS

La plantilla estructural está compuesta, a fecha de 31 de diciembre de 2012 por 930 profesionales, distribuidos en los siguientes perfiles:

Medicina familiar	251	Administrativos	189
Pediatría	47	Celadores	60
Odontología	8	Otros	14
Due - Matronas	311	Personal directivo	5
Auxiliar de Enfermería	29	Titulado Superior	14
Trabajadoras Sociales	2		

Se presentan la relación de gastos e ingresos del año 2012 en miles de euros, desglosado de la siguiente manera

(en miles de €)	
Gastos	
Funcionamiento	8.510
Personal	60.026
Extraordinarios	0
TOTAL GASTOS	68.536
Ingresos	
Departamento de Salud	69.042
Ingresos Financieros	6
Facturación	79
Otras	14
TOTAL	69.141

PRINCIPALES HITOS DE BiE HASTA 2012

A continuación mostramos los hitos más relevantes de la última década que muestran la evolución de BiE como organización:

2003	PE 2003-2007 de BiE
2004	Inicio de HOBEKUNTZA: Estrategia para la Mejora de la Gestión basada en el Modelo EFQM de Excelencia
	Firma del Compromiso con la Excelencia de Euskalit, Fundación Vasca para el fomento de la Calidad
2005	1ª Evaluación de liderazgo y diseño de LIDERBIE
2006	Obtención de la Q de Plata a la Excelencia en la gestión (concedido por Euskalit y Gobierno Vasco)
2007	Certificación Third Party Checked A+ de la memoria 2006 de RSC comarcal según la Guía GRI v3. Primera organización sanitaria pública de España en lograrlo.
	Primer Premio a la Innovación para LIDERBIE dentro de los Premios a la Calidad del Ministerio de Sanidad y Consumo
2008	Obtención de la Q de Oro a la Excelencia en la gestión (concedido por Euskalit y Gobierno Vasco)
	Logro de la Certificación ISO 14001 y EMAS II para el sistema de gestión ambiental comarcal
	Certificación GRI checked A+ de nuestra Memoria de RSC 2007. Primera organización sanitaria pública a nivel internacional en lograrlo.
	Puesta en marcha de EZAGUTZA, la plataforma de gestión del Conocimiento Comarcal
	Definición del PE 2008 - 2012
2009	Certificación OHSAS 18001 para el sistema de gestión de riesgos laborales comarcal
	Primera organización sanitaria en España en certificar su Carta de Servicios
	Premio a la transparencia para EZAGUTZA dentro de los premios a la calidad del Ministerio de Sanidad y Política Social (nueva denominación del Ministerio)
2010	Logro de la certificación Bikain "Nivel Básico" otorgada por el Gobierno Vasco, de presencia, uso y gestión del euskera.
	Premio Avedis Donabedian 2010 a la mejor información sobre actuaciones en Responsabilidad Social en instituciones sanitaria
	Logro de la certificación del Sistema de Gestión en base a la Norma SGE21: organización socialmente responsable. Primera Organización Pública del Estado en lograr el certificado
2011	Logro del Reconocimiento EFQM Excellence Award Finalist (Munich 25 Octubre).
	Certificación ISO 9001:2008 de los procesos materno infantil y de gestión de análisis clínicos de gestión compartida entre la BiE y Hospital Basurto. 1ª vez en el estado en que 2 organizaciones sanitarias diferentes logran una certificación ISO de forma conjunta
	Logro de la certificación ISO 9001:2008 con alcance a toda la Comarca (todas las UAPs y Dirección de Comarca).
	Certificación en base a la nueva Norma internacional RS10 (Responsabilidad Social) del sistema de gestión de la Comarca: Primera organización sanitaria pública en lograrlo en España.
	Logro de la certificación en base a la Norma ISO 27001 de seguridad de la información.
	Premio BIC al mejor Centro de AP del Estado (Sevilla, Octubre 2011).
	Premio Osalan por el proyecto pionero de Gestión participativa de las personas en la Prevención DEPARIS.
	Premio Europeo de Medio Ambiente a la Empresa en la categoría de gestión para el desarrollo sostenible - empresa pública.
2012	Reconocimiento como "Buena práctica altamente recomendable" para EZAGUTZA dentro del Concurso internacional de Buenas Prácticas en el uso de redes sociales y medios de comunicación organizado por EFQM
	Premio BIC al mejor Centro de AP del Estado.
	Premio Avedis Donabedian a la Excelencia en AP
	Elaboración del PE 2013 - 2016

El desarrollo y mejora del sistema de gestión en Comarca Bilbao tiene su razón de ser en la estrategia de mejora denominada HOBEKUNTZA que iniciamos en 2004 con la adopción del Modelo EFQM como referente en la gestión, y que engloba y justifica el itinerario desarrollado hasta la fecha. A continuación mostramos algunos de los aspectos claves de nuestra gestión estructurados en base a los principios de Excelencia.

LOGRAR RESULTADOS EQUILIBRADOS Y ASUMIR LA RESPONSABILIDAD DE UN FUTURO SOSTENIBLE

Comarca Bilbao identificamos los Grupos de Interés relacionados con cada proceso, con el objetivo de recoger sus necesidades y expectativas y desplegarlas a continuación a través de los planes de gestión en toda la organización en forma de objetivos y acciones. Esta recogida de información, complementada con la información de rendimiento de los procesos, se coordina en el Macroproceso comarcal de Dirección Estratégica, a través del que los líderes definen nuestra Visión, Misión y Valores (MVV). Para monitorizar y evaluar su logro, hemos traducido nuestra Misión , Visión y valores en un Cuadro de Mando comarcal de 1º nivel que recoge objetivos cuantitativos para los indicadores clave, estructurados a su vez en perspectivas de actividad, satisfacción de clientes, impacto en sociedad y satisfacción de personas con el fin de lograr un equilibrio sostenible entre los diferentes ámbitos de gestión. Dichos objetivos se fijan en base a los resultados anteriores y a las directrices establecidas desde el Departamento de Sanidad y Consumo y Osakidetza.

En base a la MVV, fuentes de información y documentos estratégicos de Osakidetza y el Departamento de Salud, diseñamos nuestros Planes Estratégicos, que incluyen las acciones necesarias para lograr nuestros objetivos a largo plazo y que posteriormente van a conformar los Planes de gestión anuales de ámbito comarcal y los Planes de gestión anuales de las UAPs, elaborados utilizando el comarcal como referencia. A la hora de elaborar los Planes de Gestión, una de las fuentes de información más importantes son las actividades de benchmarking que se realizan en organizaciones sanitarias y no sanitarias referentes en gestión por parte de nuestros profesionales, bien sea de manera proactiva o programada.

Además, cada uno de los Macroprocesos, procesos y subprocesos disponen de sus objetivos de rendimiento, definidos siguiendo una relación causa efecto respecto los incluidos en el Cuadro de Mando de 1º nivel, y planes de gestión en los que se incluyen las acciones definidas en el Plan Estratégico. Esta sistemática basada en la metodología de Mapas Estratégicos nos permite identificar y gestionar los riesgos, entendidos estos como el no cumplimiento de los objetivos establecidos y/o los Factores críticos de éxito de los procesos, haciendo posible gestionar las desviaciones y la asignación de responsabilidades desplegadas a procesos o equipos de mejora.

La evaluación de los objetivos se realiza de manera sistemática en las reuniones de procesos, reuniones de cuadros de Mando entre el Equipo directivo/técnico con los líderes de las UAPs y revisiones cuatrimestrales, además de en los Consejos de Dirección y en el caso de los proyectos en los que participan Grupos de Interés externos, en las propias reuniones de seguimiento. Toda esta información está integrada en nuestra plataforma informática de gestión INFOBiE, propia de Comarca Bilbao.

Bajo un enfoque de transparencia en la gestión, la información sobre la definición y evaluación de los objetivos y resultados de las encuestas de satisfacción entre otros se comunica en los diferentes foros existentes y en los Boletines informativos periódicos en formato electrónico iBegirada Batez, y está disponible para todos nuestros Grupos de interés en nuestra página web y nuestras Memorias de Responsablidad Social Corporativa.

	Definición en PE 2013 - 2016
MISIÓN entendida como la razón de ser de BiE	Somos una organización sanitaria pública perteneciente a Osakidetza orientada a satisfacer las necesidades de salud de los ciudadanos de Bilbao, Alonsotegi, así como de diversos barrios limítrofes de otros municipios. Para ello ofertamos un conjunto de servicios sanitarios públicos orientados a la promoción, cuidado y mejora de la salud, así como a la prevención de la enfermedad en colaboración con el resto de niveles asistenciales de Osakidetza, agentes sociales e instituciones implicadas. Los principios en los que basamos nuestra actividad son la universalidad, la equidad y la sostenibilidad"
VISIÓN entendida como la forma en que nos queremos ver y queremos que nos vean	"Ser una organización de referencia, reconocida por los ciudadanos, nuestros profesionales y otros GI por: • Impulsar estrategias participativas que capaciten al ciudadano para gestionar mejor su salud. • Integrar a sus profesionales en la gestión y la mejora, propiciando su desarrollo personal y profesional en un entorno motivador y seguro • Ser eficiente, transparente y responsable en el uso de los recursos disponibles • Impulsar la investigación e innovación para desarrollar objetivos y actividades que contribuyan a la mejora de los resultados en salud Tener una actitud colaborativa con las instituciones y otros representantes de la sociedad, haciéndoles partícipes en nuestras estrategias de mejora"
VALORES entendidos como aquellas actitudes globales que todos los profesionales deben desarrollar para lograr la Visión	Actitud positiva, innovadora y abierta al cambio Orientación a la mejora de los resultados en salud Comportamiento profesional , ético y responsable en la gestión de los recursos Compromiso con la respuesta adecuada a las necesidades de salud del ciudadano, con una actitud humana, cercana y respetuosa Trabajo en equipo, fomentando la relación entre todos los profesionales y otras instituciones / organizaciones que nos permitan lograr nuestras estrategias y objetivos.

AÑADIR VALOR PARA LOS CLIENTES

Tal y como se explicita en nuestra Visión, apostamos de una manera decidida por ofertar unos servicios en los que queden incorporados avances tecnológicos y organizativos susceptibles de ser aplicados en la Atención Primaria, al tiempo que asumimos que la Innovación ha de ser también uno de los motores que dirijan nuestra actuación y gestión diaria. A través del proceso "Voz de grupos de interés" y en el ámbito de los planes de gestión de cada proceso, se identifican y recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés y clientes que tienen una implicación directa en el logro de los objetivos, utilizando para ello principalmente la información sobre previsiones del Departamento de Salud, y Osakidetza, las encuestas de satisfacción, quejas, reclamaciones y sugerencias y el contacto diario. Para una mejor gestión

de dichas necesidades y expectativas los Grupos de Interés se segmentan además en base a su tipología o al servicio concreto sobre el que se va a realizar el estudio / evaluación.

Así en el marco de los Planes de Gestión y en cada Macroproceso, se identifican las innovaciones susceptibles de ser incorporadas, analizando las necesidades de formación y benchmarking para su desarrollo y la integración del grupo de interés relacionado. Además, según la complejidad del proyecto, establecemos cauces de colaboración con representantes de colectivos de clientes representativos o equipos de mejora multidisciplinares, que son quienes lideran el diseño e implantación de la mejora y en los que incluimos de manera activa a representantes de los Grupos de interés implicados,

Todas las mejoras con impacto en los clientes tienen su evaluación del impacto en la mejora en forma de indicadores de eficacia y/o Encuestas de satisfacción específicas.

El desarrollo y mejora progresiva de la Cartera de Servicios se basa en el diseño de nuevos servicios o la mejora de los ya existentes, aumentando la accesibilidad de la ciudadanía a la prestación sanitaria y por lo tanto el valor añadido de nuestro servicio. Para ello, es fundamental conocer cuáles son las necesidades, expectativas y percepción sobre los servicios ofertados que tienen los clientes. La recogida estructurada de esta información se realiza a través del análisis del mercado asistencial que se realiza en el Plan de Salud del Departamento de Sanidad y Consumo, las fuentes de información comarcales y a nivel de UAP existentes, y la implicación proactiva y continua de los líderes con representantes de los ciudadanos, por ejemplo como las Asociaciones de vecinos e Instituciones con las que se desarrollan y diseñan servicios de manera conjunta.

La información recogida se analiza en el Proceso “Oferta de Servicios”, cuyo propietario es la Dirección Asistencial (conformada por la Dirección Médica y de Enfermería, pertenecientes al equipo Directivo) y cuya misión es incorporar nuevos servicios sanitarios e innovar los ya existentes. Tras este análisis previo, las conclusiones se trasladan al Consejo de Gerencia comarcal, donde se analizan las necesidades e interfaces con el resto de los procesos.

Posteriormente, la propuesta se presenta en el Consejo de Dirección comarcal correspondiente, donde se toma la decisión definitiva de integrarlo en el Plan de Gestión anual, previo al despliegue en las UAPs de BiE.

LIDERAR CON VISIÓN, INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD

El liderazgo ha evolucionado hacia una corresponsabilidad y mayor autonomía de gestión, facilitando una participación e implicación más directa de los profesionales y en consecuencia de los futuros líderes en la mejora continua y en la gestión diaria de sus centros a través de la definición e implantación de un sistema de gestión por procesos y el apoyo a la generación de equipos de mejora, una de las características de Comarca Bilbao. En el desarrollo de este sistema de gestión, el papel desempeñado por los líderes ha resultado determinante

Identificamos dos niveles de liderazgo:

1. A nivel comarcal, desplegado a través del Director Gerente, Equipo Directivo y miembros del Equipo Técnico. Son los responsables de definir el Plan Estratégico y Plan de gestión Comarcal, identificar los procesos comarcales, supervisar y participar en la elaboración de los planes de acción de cada proceso, definir y comunicar y evaluar los objetivos y resultados obtenidos y además de destinar los recursos necesarios, tanto humanos como materiales, para la implantación de la gestión por procesos, definiendo las directrices que deben desplegarse a través de las UAPs, apoyándoles en su desempeño
2. A nivel de UAP: Con el objetivo de descentralizar la gestión de los aspectos diarios y hacer más eficaz el despliegue de la política y estrategia en la actividad diaria, se han establecido las figuras de los JUAPs (responsables del Centro), Responsables de Enfermería y Responsables de las Áreas de Atención al Cliente. Su función es la de definir y evaluar los Planes de gestión de las propias UAPs y los equipos de proceso, gestionar los recursos necesarios, en forma de planificación de tareas y otorgar recursos, en forma de aprendizaje, formación o recursos materiales;

La Misión de la Comarca Bilbao recoge la importancia de las personas para el desarrollo de la misma y la consecución de la Visión. Con dicho fin, los líderes, con el Equipo Directivo a la cabeza, han articulado diferentes medidas y cauces de participación para interactuar con las personas de la organización. Para ello han propiciado la integración progresiva en la toma de decisiones, el reconocimiento de los líderes en la gestión clínica, la implicación de los gestores del proceso a través de la delegación de responsabilidades y la autonomía como formas de conseguir su motivación.

A lo largo de los años, los líderes de BiE han asumido y mantenido diferentes apuestas estratégicas, con el convencimiento de que una organización sanitaria pública debe adelantarse a los cambios y retos planteados por el entorno en el que realiza su actividad, siendo clave la orientación al usuario/cliente.

Cambio organizativo: Está orientado a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y suponen cambios en roles o responsabilidades y la creación de estructuras o espacios que permitan desarrollar la cartera de servicios y la oferta complementaria.

Cambio metodológico: La utilización de distintas herramientas y metodologías implican formas de trabajo diferentes. La puesta en marcha en 2004 de la Estrategia de Mejora Hobekuntza con la adopción del Modelo EFQM ha constituido el eje para los cambios metodológicos; de esta manera se ha pasado de tener una Comarca gestionada de manera tradicional a una gestionada por procesos, y a nivel estratégico, se ha profundizado hacia un enfoque orientado hacia la Sostenibilidad, impulsado por la propia sociedad y que ha supuesto el cambio en la forma de hacer.

Ambos cambios, organizativo y metodológico, van paralelos; en la mayoría de las ocasiones la introducción de un cambio organizativo implica un cambio metodológico y viceversa.

Desde finales de 2006, BiE está inmersa en una nueva de fase de cambio para dar respuesta a los nuevos retos de la sociedad; este cambio se ha concretado en los siguientes ejes principales para adaptar la organización a los nuevos retos de la sociedad:

1. La apuesta por la participación de los profesionales en la mejora de la gestión.
2. Una nueva forma de entender el modelo sanitario público para los ciudadanos y profesionales, reformulando las funciones de estos últimos hacia aspectos más relacionados con la prevención y promoción de la salud y haciendo copartícipes a los

ciudadanos en la mejora de su salud, sin la necesidad de acudir a su CS en muchos de los casos.

3. La innovación, basada en la implantación de las TICs como herramientas para la mejora de la gestión de la información y conocimiento, el desarrollo de nuevas herramientas de gestión, como las herramienta de autoevaluación para las UAPs, el programa LIDERBiE y la utilización de tecnologías diagnósticas que permitan el cuidado y monitorización a distancia sin necesidad de hacer venir a los pacientes a los Centros de Salud y que fomenten la eficiencia en la relación entre la Atención Primaria y el resto de niveles asistenciales (Hospitales, emergencias) en el envío de información y ahorro de tiempos.
4. Impulso a la gestión ética y socialmente responsable bajo criterios de transparencia.
5. El desarrollo del espacio sociosanitario, donde se incluyen aquellas personas que por causa de graves problemas de salud o limitaciones funcionales y/o de riesgo de exclusión social, necesitan una atención sanitaria y social simultánea, coordinada y estable.
6. El enfoque de la actividad hacia el paciente crónico
7. El desarrollo de criterios de Buen Gobierno en la gestión de las organizaciones.

La efectividad del liderazgo la evaluamos, además de a través de los propios resultados obtenidos y las encuestas de satisfacción, con LIDERBIE, Premio 2006 a la Innovación del Ministerio de Sanidad y Consumo. Este proyecto, de producción y diseño propio de BiE y pionero en el ámbito sanitario público, tiene como objeto desarrollar las competencias necesarias de los líderes en su papel de referentes para el resto de profesionales y exponentes para el desarrollo de HOBEKUNTZA. Para ello, se han identificado y definido tomando como referencia los Valores de la Organización las competencias que posibilitan a los líderes de BiE desarrollar la estrategia, las relaciones interpersonales y los comportamientos personales.

GESTIÓN POR PROCESOS

BiE tenemos identificados dos ámbitos de gestión: Los procesos Comarcales y los procesos de UAP.

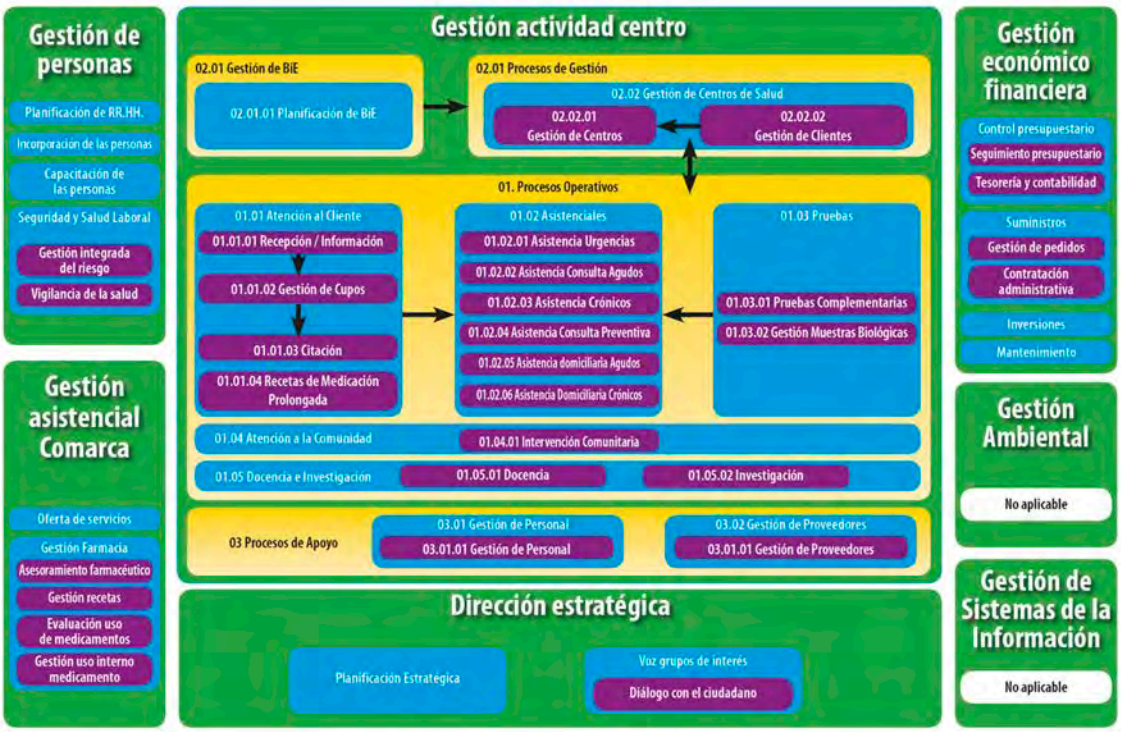
Los procesos de UAP (definidos desde la Organización Central de Osakidetza para todas las Unidades de Atención Primaria) son aquellos a través de los cuales se desarrolla la actividad asistencial, y los comarcales son aquellos que se gestionan desde la Dirección de Comarca y sirven para establecer las directrices estratégicas de toda la Organización y llevar a cabo las actividades de apoyo que necesitan los procesos de las UAPs para su correcto funcionamiento. Bajo este enfoque, los procesos claves son Dirección Estratégica, que es donde se fijan las directrices para toda la organización y los relacionados directamente con la propia Misión de BiE, como son Dirección asistencial de Comarca y Gestión de Actividad de Centro

La documentación de todos los procesos está sistematizada y cada uno de ellos tiene definida su Misión, Factores Críticos de Éxito, Grupos de Interés, interfaces, así como una batería de indicadores de rendimiento y control. Asimismo, para cada proceso hay identificado un propietario y un equipo de gestión en el caso de los procesos comarcales.

Cada uno de los Macroprocesos tiene su Plan de gestión, cuyas actividades se despliegan a los procesos y subprocesos correspondientes.

La revisión de los procesos comarcales está integrada en el Proceso Planificación Estratégica. Esta revisión se gestiona a través de los Equipos de proceso, Consejo de Gerencia y reuniones del Equipo Técnico. En el caso de los procesos de UAPs, su revisión se lleva a cabo en los equipos de gestión del Centro, reuniones de equipo y Cuadros de Mando junto con la Dirección Asistencial y miembros del Equipo técnico

Todos los procesos, ya sean comarcales o de UAP, tienen identificadas sus interfaces. En el caso de las UAPs, las interfaces se gestionan por los propietarios de los procesos junto al Equipo de Calidad del Centro. A nivel comarcal, se gestionan por los propietarios de los macroprocesos en el seno del Consejo de Gerencia semanal.



Mapa de procesos de BiE

ALCANZAR EL ÉXITO MEDIANTE LAS PERSONAS

Como se explicita en nuestra Visión, una de las apuestas estratégicas claves de BiE es la implicación de las personas en la mejora y por lo tanto, hacerles protagonistas activos del éxito de la organización. Podemos destacar, entre otras, las siguiente estrategias:

- La mejora de los canales de comunicación: sugerencias, revisión de procesos con propietarios, divulgación de buenas prácticas de profesionales de referencia en otros Centros de salud.
- Impulso a la formación y la gestión del conocimiento: en BiE disponemos desde 2005 de una Comisión de formación continuada formada por profesionales sanitarios y no sanitarios que, junto a los referentes de formación existentes en los Centros, identifican las necesidades de formación necesaria para el mejor desarrollo de la actividad diaria y de los objetivos incluidos en el Pan de Gestión. En lo que respecta a la gestión del conocimiento, BiE disponemos de EZAGUTZA, una plataforma (proyecto de diseño y producción propio de BiE) de gestión del conocimiento basada en la web 2.0 en la que los profesionales plantean temas de interés relacionados con aspectos de la actividad diaria y comparten sus conocimientos y experiencias entre sí, además de realizar sesiones formativas on line incluso con profesionales de referencia de otras organizaciones como Hospitales. Esta plataforma fue galardonada con el Premio a la Transparencia por el Ministerio de Sanidad y Política Social del Gobierno Español, y es una fuente esencial para la identificación y puesta en marcha de las mejoras e innovaciones incorporadas a la misma.
- Sistemas de Reconocimiento, ya sea a nivel comarcal como el acto anual denominado Merezimenduak, en el que se reconocen a los profesionales que han llevado a cabo actividades destacadas y relevantes en cualquier ámbito y a nuestros aliados, o el realizado a nivel de UAP a través de los Planes de reconocimientos específicos.

- Equipos de Mejora: Este es uno de los aspectos diferenciadores de Comarca BilbaoPara la definición e implantación de proyectos contamos con nuestros profesionales de manera proactiva.

En lo que respecta a los objetivos, BiE valoramos a través del sistema corporativo (de Osakidetza) de Desarrollo Profesional el desempeño e implicación de nuestros profesionales; asimismo, hemos habilitado herramientas que permiten evaluar analizar y posteriormente mejorar el rendimiento de las personas, entre ellas la recogida de información individualizada sobre la Oferta Preferente y de Farmacia de los profesionales facultativos de BIE y el proyecto LIDERBiE para los líderes que incluye actividades de aprendizaje , formativas y de coaching.

Algunos foros de participación (tabla)

Nombre	Objetivo	Componentes
Consejo de Dirección	Reflexión estratégica y toma de decisiones sobre iniciativas del PG	ED (equipo directivo)+JUAPS+ Representante Consejo Técnico
Consejo de Gerencia y Gestión Ética	Definición y seguimiento de los PG y monitorización de la actividad de BiE .	ED+ 2 miembros ET (Equipo técnico)
Comisión de Farmacia	Órgano consultivo para el asesoramiento en el uso adecuado de los medicamentos	(Direccion Médica) +Farmacéuticas AP +Grupo profesionales
Comité de Seguridad y Salud	Análisis y asesoramiento sobre aspectos relacionados con la Seguridad y salud Laboral	ED+UBP (Unidad Básica de prevención)+Delegados Prevención
Comisión de Formación	Apoyo en la definición y desarrollo del Plan de formación Comarcal	Responsable de Formación + Técnico Organización+ DRRHH+Grupo
Equipos ISO UAPs (también llamados equipos de calidad)	Monitorización y Mejora del Sistema de gestión de la UAP	JUAP + Resp. AAC + Resp Enf + Grupo profesionales UAP
E.M Seguridad de Pacientes	Diseño, Implantación y Revisión de Estrategias de Seguridad paciente en BiE	DM+Grupo profesionales
EM Violencia de genero	Coordinación interinstitucional en la asistencia en casos de Violencia de género	D Enf (dirección de enfermería) + Grupo profesionales
EM Atención Materno-infantil	definición y revisión de estrategias de mejora en el proceso, de forma compartida con la Atención Hospitalaria	D Enf + Grupo profesionales Primaria y Hospita
E.M. Muestras biológicas	definición y revisión de estrategias de mejora en el proceso	D Enf + Grupo profesionales Primaria y Hospita
E.M. de Seguridad de la información	seguimiento y propuestas de mejora en materia de seguridad de la información (confidencialidad, integridad de la información….)	Unidad de Informática + Técnico de Organización Grupo profesionales
E.M. Citación	propuestas de mejora en el proceso de citación	Responsable Comarcal de AACs +Grupo profesionales AAC
Grupo de trabajo de “Protocolos de Urgencia de Pediatría”	Elaboración y actualización de protocolos de actuación en urgencias de pediatría en AP	Pediatras + farma
E.M. Euskera	impulso al uso del euskera en la organización	Técnica Euskera+ Grupo profesionales
E.M. Tutoras de alumnas enfermería	propuestas de mejora en la acogida y formación de alumnas pregrado	Técnica de Enfermería+5 enfermeras tutoras
Comité Medioambiental	seguimiento del sistema medioambiental de BIE, propuesta de áreas de mejora	Director Econo-Fin. Coordinadora medioambiental de comarca+referente medioambiental de cada centro+responsable de mantenimiento
E.M. Medioambiental	propuestas de mejora en el proceso	Coordinadora medioambiental+ 6 referentes medioambientales de UAP,s
Grupo Mejora Contenedores de punzantes para domicilios y usuarios	Implantación y seguimiento del programa “Pon tus agujas en el contenedor”	Coordinadora ambiental+2 enfermeras+ 1 Aux. Enfermería+ 1 Aux. Administrativo
Unidad de Comunicación	Análisis, elaboración y mejora de contenidos y estrategias relacionados con los canales de comunicación existentes en BIE (boletines, revistas, cartelería, redes sociales, Ezagutza, etc.…).	Técnicos de Organización+ Responsable de Euskera+ Resp. Comisión Formación+ miembros de la UGA (Unidad de Gestión Asistencial)+ responsable de gestión de la intranet / extranet +otros profesionales.
E.M. Cuidados Paliativos	propuestas de mejora en el circuito de atención a estos pacientes	Médica de la UGA (Unidad de Gestión Asistencial)+Grupo médicos y enfermeras

FAVORECER LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN

En BiE, como organización pública, tenemos interiorizada la obligación de ser un referente en el entorno en el que desempeña su actividad; este entorno es cada vez más exigente y ello implica la necesidad de ser una organización en continuo proceso de transformación para adecuarse a los nuevos escenarios que surgen, por lo que es esencial estimular el carácter creativo e innovador de nuestros Grupos de Interés.
Para ello hemos desarrollado diferentes estrategias entre las que destacamos:

- Inclusión de la innovación y la participación en equipos de mejora en los Planes de reconocimiento.
- Utilización de EZAGUTZA como herramienta de vigilancia social, organizativa y asistencial
- Impulso a la autonomía de enfoque, gestión y organización de los equipos de mejora comarcales
- Desarrollo de Hobe +, una estructura estable para la gestión de innovación en la que participan agentes externos a Comarca Bilbao
- Potenciación de las actividades de benchmarking y asistencia /presencia en foros y jornadas ya sean sanitarios o no para identificar mejores prácticas para su posterior implementación en la organización. Además, líderes y profesionales de BiE forman parte de de manera activa como miembros de diferentes grupos de trabajo y participan en la divulgación del conocimiento en otros ámbitos.
- Actividades formativas y de coaching específicas relacionadas con el desarrollo de la creatividad y la innovación
- Utilización de la autoevaluación en innovación como fuente de información para la identificación de áreas de mejora.
- Desarrollo de proyectos junto con Grupos de interés externos
- Participación en proyectos de investigación como “Prescripción de vida saludable”
- Participación en la definición y desarrollo de estrategias y objetivos corporativos de Osakidetza y el Departamento de Salud

DESARROLLAR ALIANZAS

De nuestra Misión como miembro responsable de la sociedad en la que intervenimos y de nuestra interactuación continua, se concluye que somos una organización con un importante impacto y compromiso en nuestra comunidad, y como tal queda recogida en nuestra Visión y valores ((desarrollo sostenible, orientación a los resultados y eficiencia,..).

Este compromiso se traduce en primer término en nuestro interés estratégico en hacer partícipes a las instituciones y organizaciones de nuestro entorno en el diseño y prestación de nuestros servicios, buscando cauces de colaboración y coordinación con las mismas, generándose así un valor añadido en el cumplimiento de nuestra Misión. La recogida de información está estructurada a través del proceso “Voz de Grupos e Interés” y el subproceso “Dialogo con el ciudadano”.

Así, dentro del Plan de gestión de cada Macroproceso, identificamos las alianzas y proveedores con los que se vamos a desarrollar las actividades del PG con el objetivo de hacer una gestión más eficiente y sistematizar la relación, analizando las capacidades técnicas, de conocimiento, experiencia, disponibilidad y cultura de gestión.

Identificamos tres niveles de gestión en este ámbito:

- Aliados Estratégicos: Son aquellos que aseguran la continuidad del proceso asistencial y con los que se comparten objetivos estratégicos de Osakidetza. Estos son estables en el tiempo, y se mantienen relaciones estructuradas con los mismos.
- Aliados Temporales: Son aquellas organizaciones con las que se desarrollan de manera conjunta objetivos / acciones incluidos en el Plan de Gestión. Se mantienen relaciones estructuradas durante el periodo en el que el objetivo está vigente.
- Colaboradores: Son aquellas organizaciones con las que se mantienen el contacto y comunicación con BiE, aún sin estar planificado desarrollar conjuntamente aspectos del Plan de gestión.

La relación con los aliados se establece principalmente por el Equipo Directivo y los JUAPs de BiE, si bien fruto de las necesidades detectadas en los planes y el desarrollo de nuestros valores se han sumado profesionales de BiE integrados en Comisiones, Comités y/o Equipos de Mejora.

Por último destacar que realizamos diferentes reconocimientos a los aliados por su implicación, ya sea de manera presencial en el acto Merezimeduak que realizamos anualmente, a través de comunicaciones escritas y/o noticias en los diferentes medios comarcales.

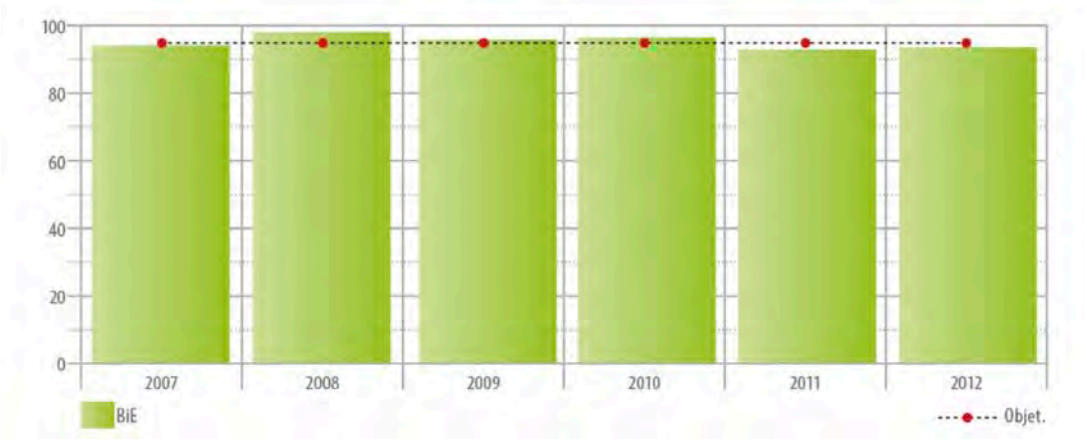
ALGUNOS RESULTADOS

RESULTADOS EN CLIENTES

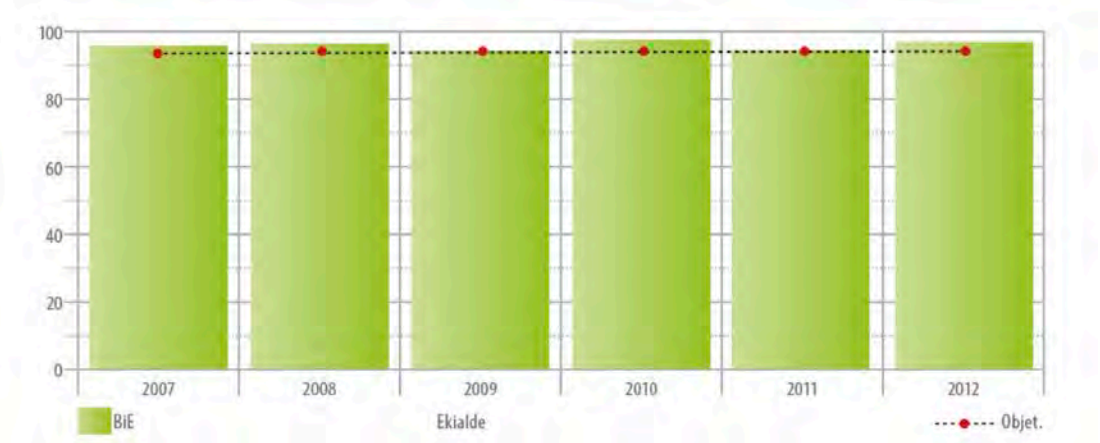
6a – Medidas de Percepción Directa

Para la medición de la satisfacción de los clientes con sus servicios, BiE utiliza como herramienta fundamental desde el año 2000 la ESC de diseño corporativo; además, BiE dispone de otras encuestas de satisfacción segmentadas por los servicios clínico asistenciales de su oferta asistencial más relevantes.

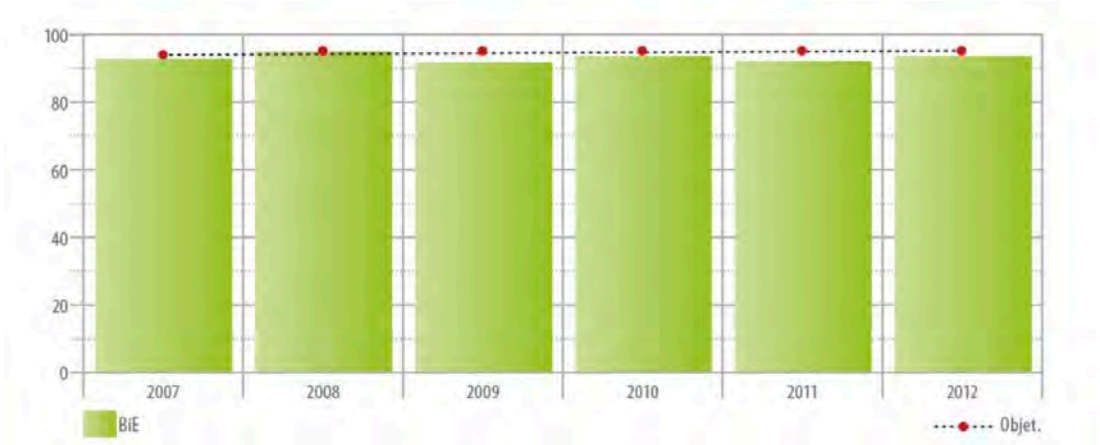
Valoración global positiva de la asistencia recibida en el CS. Indicador clave



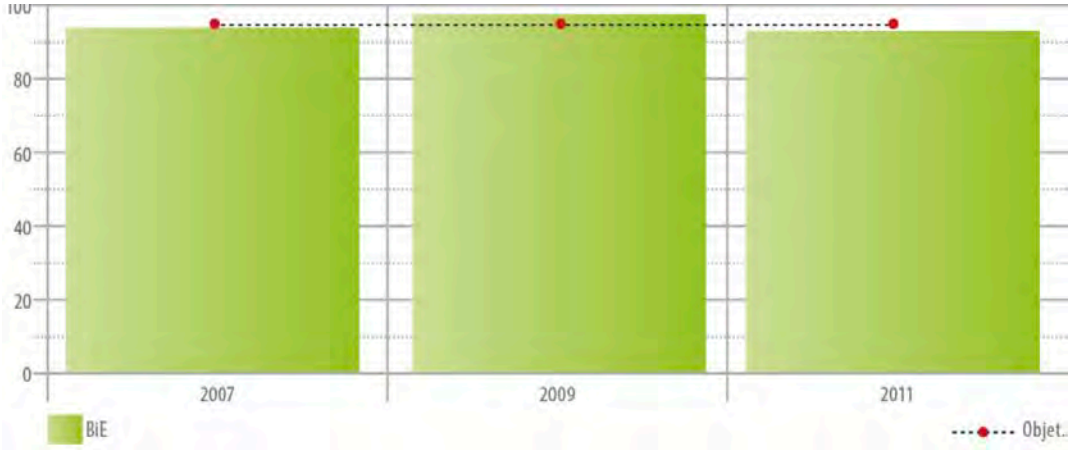
Valoración positiva del horario de consultas médicas que dispone el CS. Indicador Clave



Valoración positiva con la información facilitada por el médico sobre el problema de salud. Indicador clave



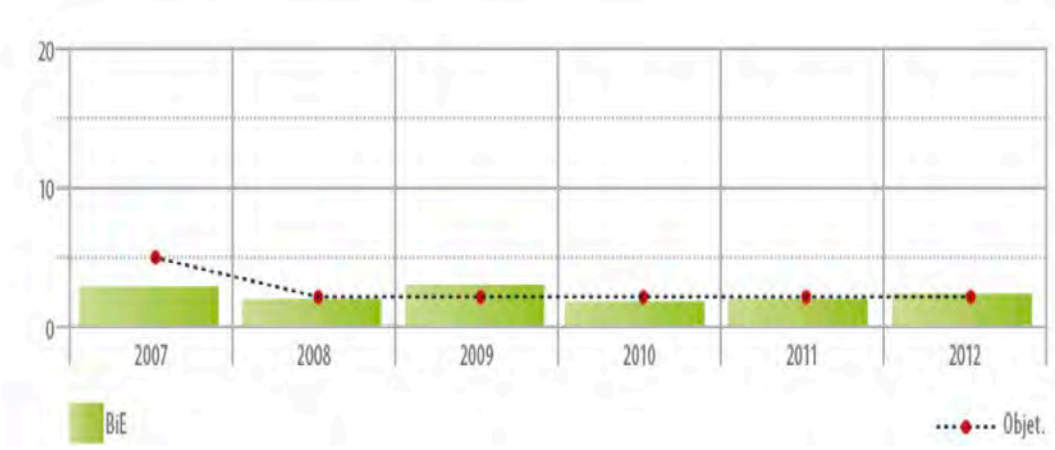
Valoración global positiva con la asistencia recibida por el Servicio de Pediatría. Indicador clave



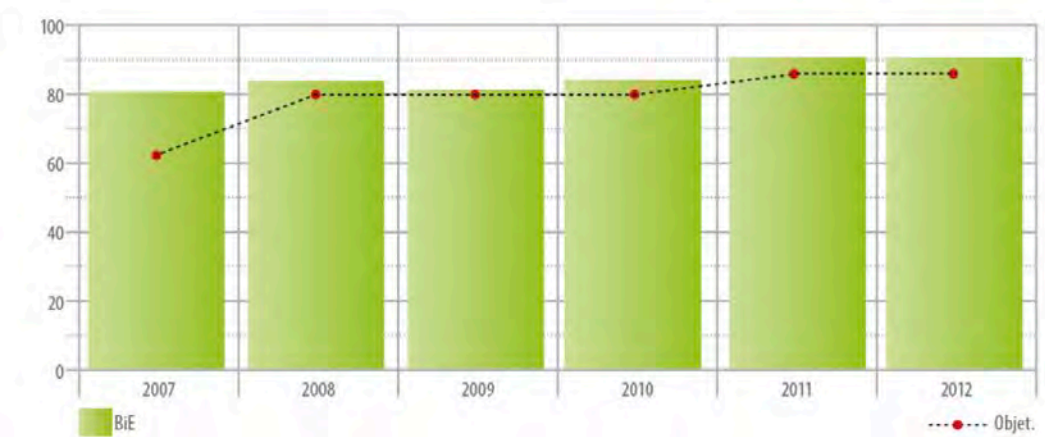
6b – Indicadores de rendimiento

BiE dispone de indicadores internos de rendimiento que permiten realizar un seguimiento y análisis de los resultados en aquellas dimensiones que inciden de una forma directa y relevante en la calidad del servicio ofertada sus clientes.
Dichos indicadores están referidos fundamentalmente a las condiciones de tiempos de demora y accesibilidad a los servicios, así como a las quejas y reclamaciones interpuestas por los clientes. Forman parte de los compromisos de calidad que anualmente se firman en el Contrato Programa con el Departamento de Salud.

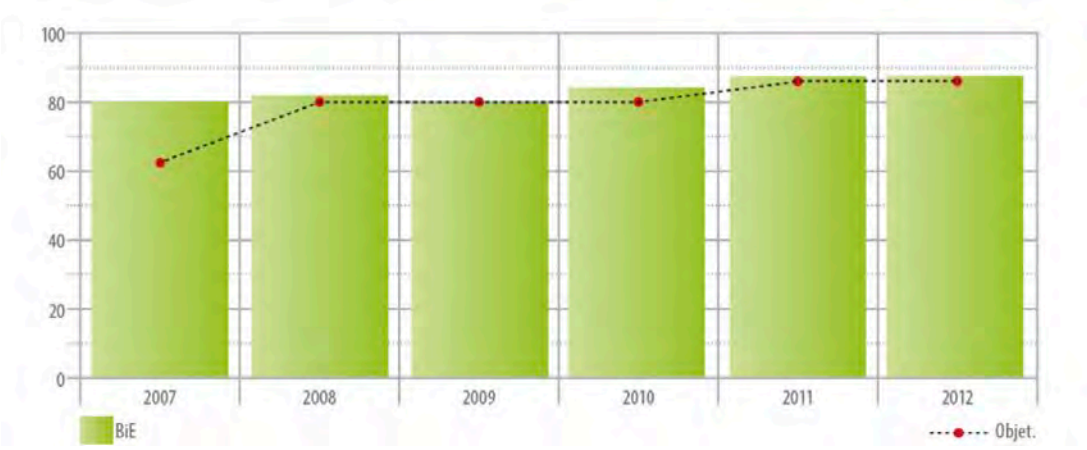
Demora Médica. % de clientes que NO PUEDEN CONSEGUIR una cita con su médico en un plazo de 24 horas .Indicador inverso . Indicador clave



Accesibilidad telefónica de 8 a 12 horas. % de llamadas que son atendidas en esa franja horaria. Indicador clave



Accesibilidad telefónica de 12 a 20 horas. % de llamadas que son atendidas en esa franja horaria. Indicador clave

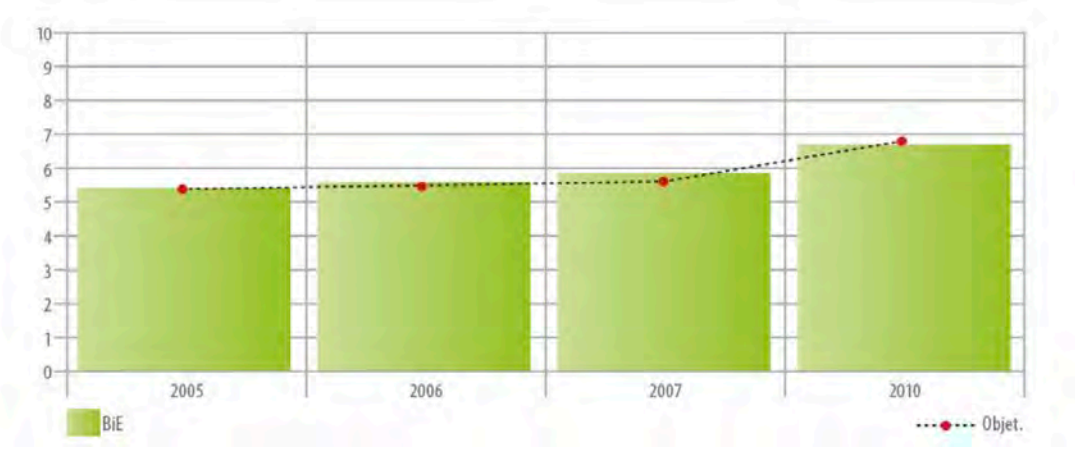


RESULTADOS EN PERSONAS

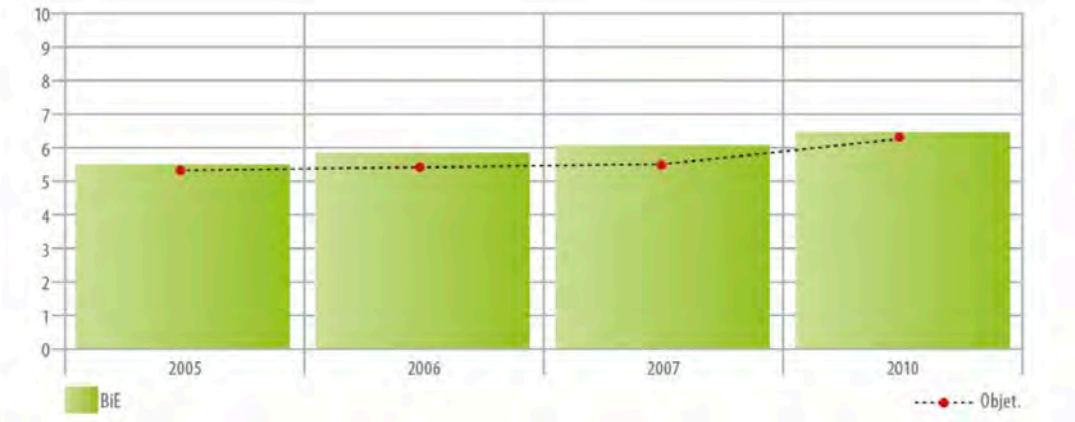
7a – Medidas de percepción directa

Para conocer las necesidades, expectativas y satisfacción de los profesionales, BiE utiliza como herramienta principal la encuesta de satisfacción de personas, en la se mide todos los ámbitos que tienen un impacto directo e indirecto en la satisfacción de las personas. Además de esta encuesta, BiE utiliza la evaluación de competencias de liderazgo (LIDERBiE) y otras encuestas como las relacionadas con la acogida a los profesionales y la encuesta post formación dirigida a los profesionales.

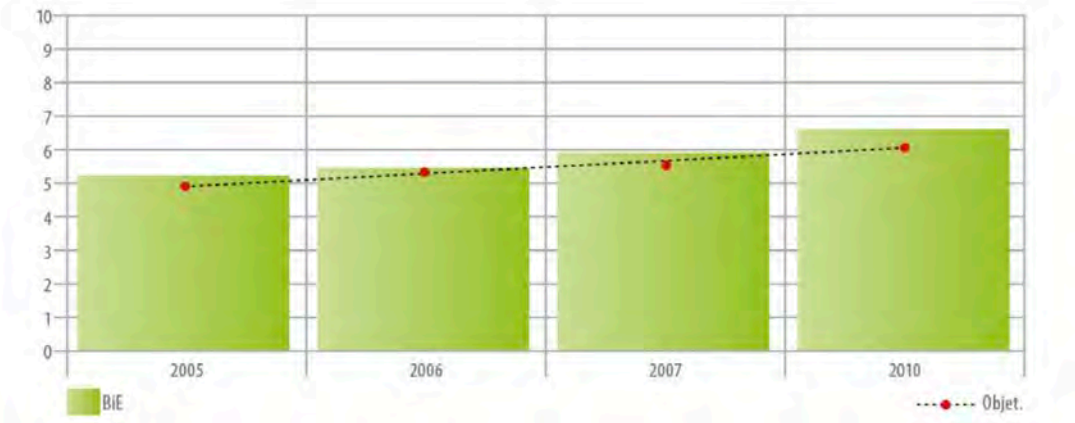
Grado de satisfacción global en BiE: recoge la síntesis de los resultados del resto de dimensiones



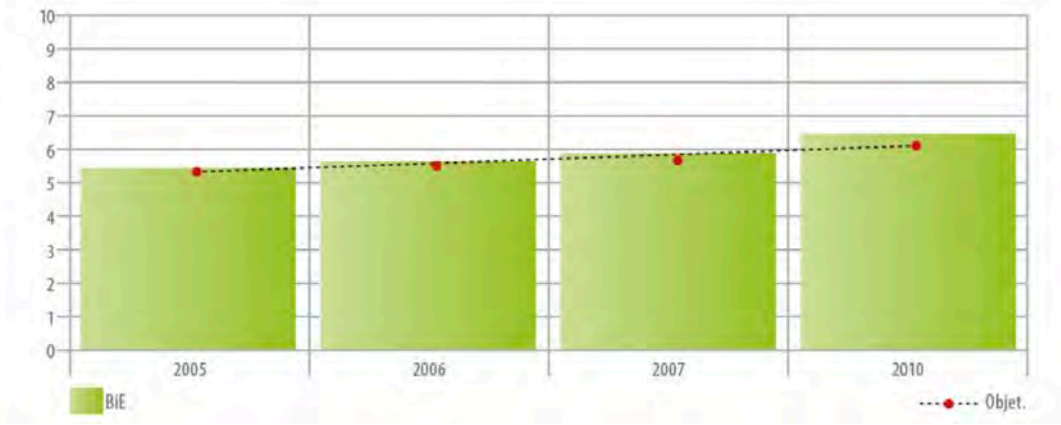
Recoge la satisfacción con la tarea, Aprovechamiento de las capacidades, igualdad de oportunidades, promoción y el desarrollo profesional



Mide la satisfacción con el nivel de participación en la gestión diaria



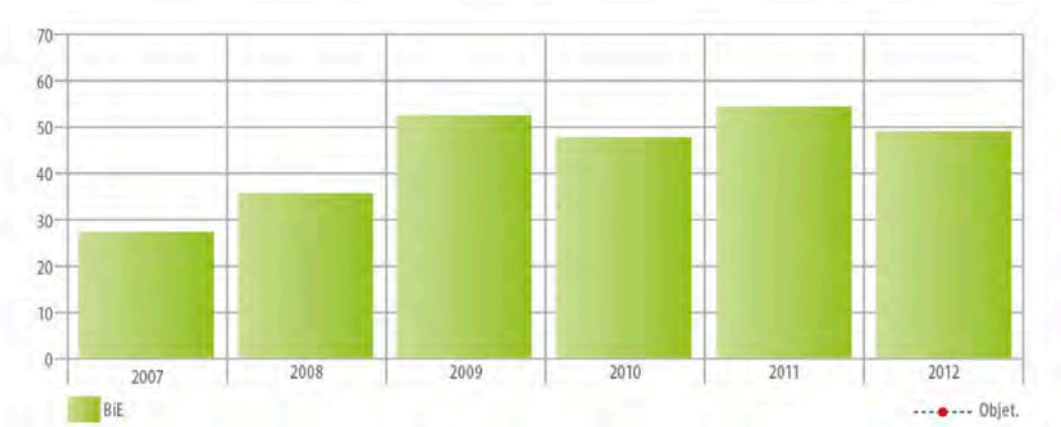
Mide la satisfacción con la información recibida sobre los aspectos relevantes para el eficaz desempeño en el puesto de trabajo, así como la utilidad de los sistemas de información



7b – Indicadores de rendimiento

BiE prioriza la información aportada por los siguientes indicadores como facilitadores en la comprensión y mejora de la implicación de sus profesionales. Estos indicadores están definidos en base al impacto en los indicadores de percepción directa recogidos en el 7a.

Número de horas de formación por Profesional



% de personas participando en actividades de mejora

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
BIE	38,55	64,26	63,75	72,12	74,15	74,80

Intercambio de horarios de trabajo (Nº Profesionales)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
BIE	33	53	63	82	87	104

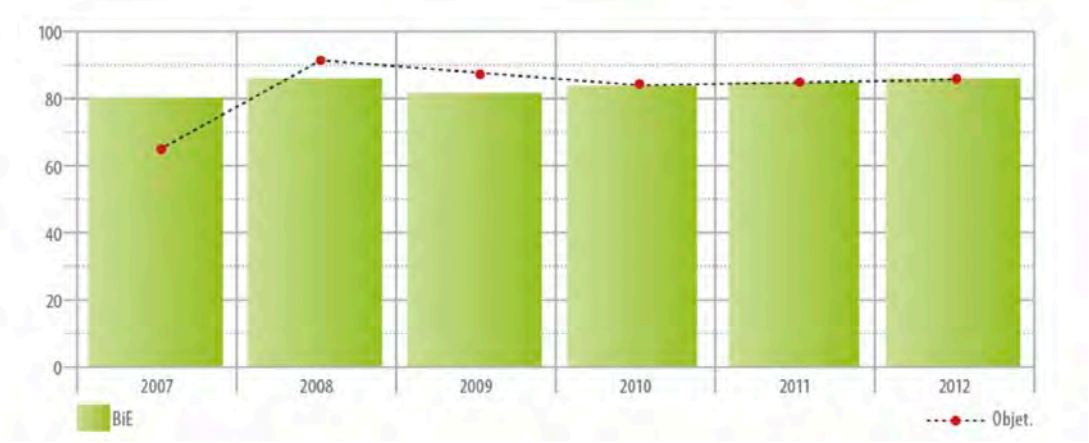
RESULTADOS EN SOCIEDAD

8a – Medidas de percepción directa

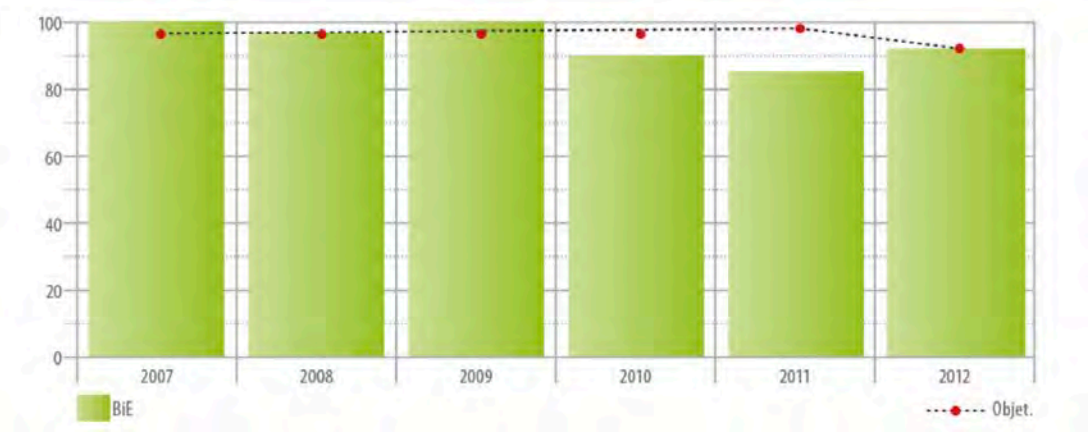
La Misión de BiE como organización sanitaria hace que la opinión de sus Grupos de Interés sea asimilable a la de sus clientes, lo que implica que las organizaciones con las que mantiene habitualmente relaciones sean organizaciones que agrupan y representan a diferentes intereses de la ciudadanía, convirtiéndose en interlocutoras de las necesidades y expectativas de la sociedad. BiE diseñó en 2005 la Encuesta de Satisfacción de Sociedad, a través de la

cual se miden los ámbitos que tienen un impacto directo e indirecto en la satisfacción de los mismos.

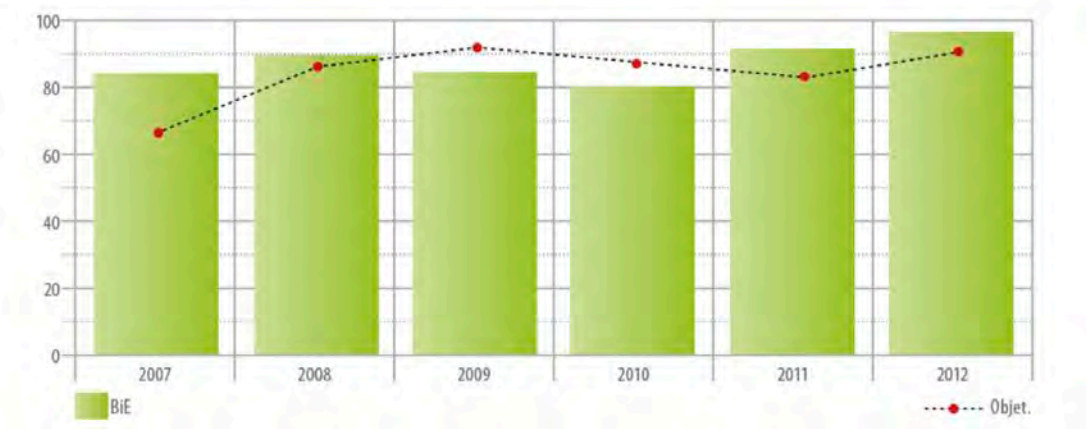
Valoración positiva con la labor de BiE en el desarrollo de su Misión (%) Indicador clave



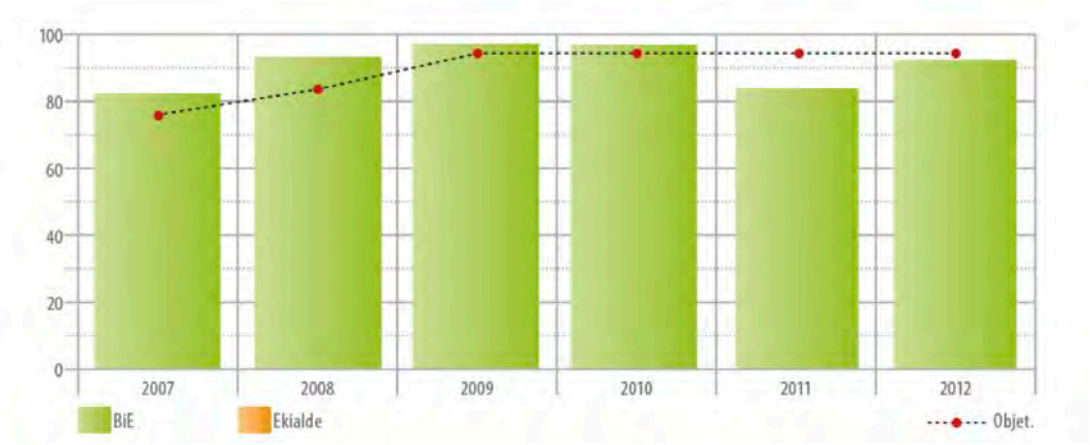
Valoración positiva con la respuesta a las necesidades de la población a la que se dirige (%) Indicador clave



Valoración positiva con la información que BiE proporciona (proyectos, temas de interés, etc.)(%)



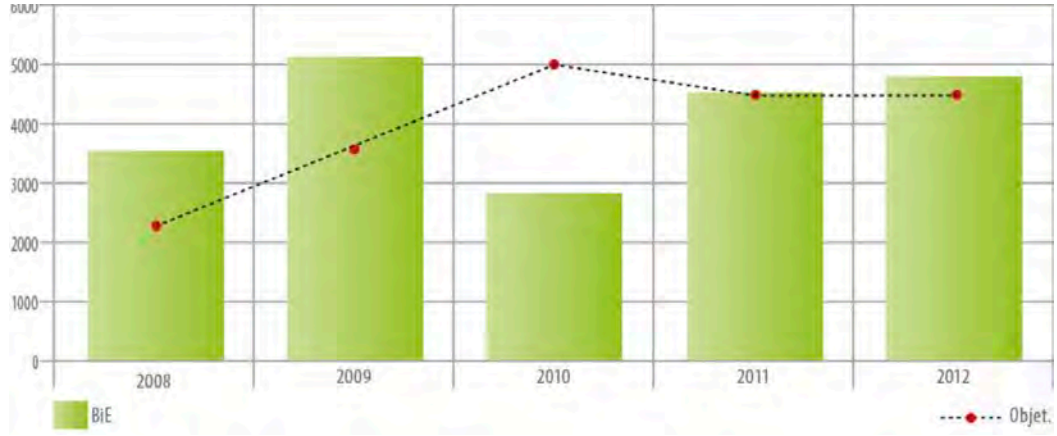
Valoración positiva con la respuesta de BiE a las necesidades planteadas por los GI (%) Indicador clave



8b – Indicadores de rendimiento

Se presentan algunos resultados relacionados directamente con el impacto de la actividad de BiE en la sociedad, como son la colaboración con otras organizaciones para la mejora y diseño de servicios, el apoyo a la economía local, el apoyo a la difusión del conocimiento y la disminución del impacto ambiental.

Reciclaje de Radiografías. Kilogramos reciclados



Número de acciones del PG de BiE dirigidas a nuestros Grupos de Interés

	nº acciones planeadas	% acciones completadas	Objetivos
2006	57	57.89% (33)	75%
2007	36	152.7% (55)	
2008	36	180.5% (65)	
2009	89	73.03% (65)	
2010	79	89.87% (71)	
2011	88	87,50% (77)	
2012	94	86,17% (81)	

Facturas verificadas / día

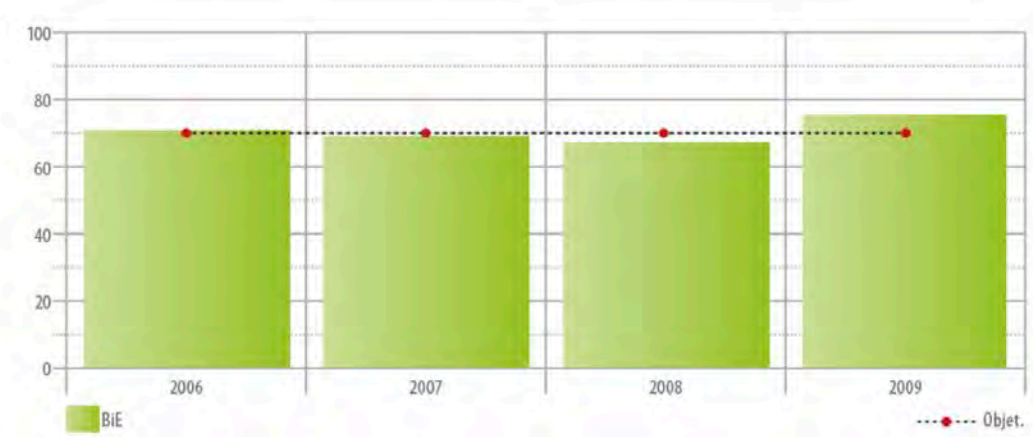
	2008	2009	2010	2011	2012
Actual	45,1	44,37	43,34	41,30	39,03
Objetivo	40	40	40	40	40

RESULTADOS CLAVE

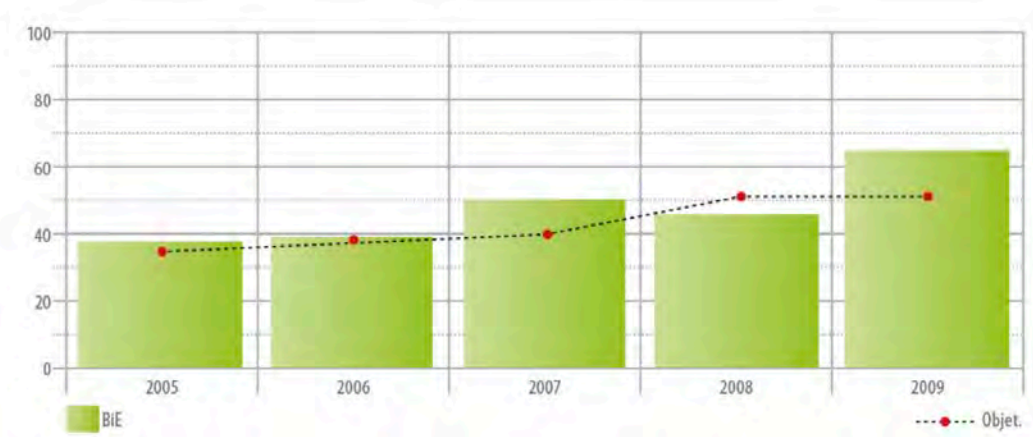
9a – Resultados estratégicos clave

BIE dispone de una amplia batería de indicadores que le permiten medir la consecución de sus objetivos estratégicos. Sus resultados clave están relacionados con los Objetivos del Plan de Salud de la CAPV y que buscan la mejora de la salud de la población de Bilbao y Alonsotegi.

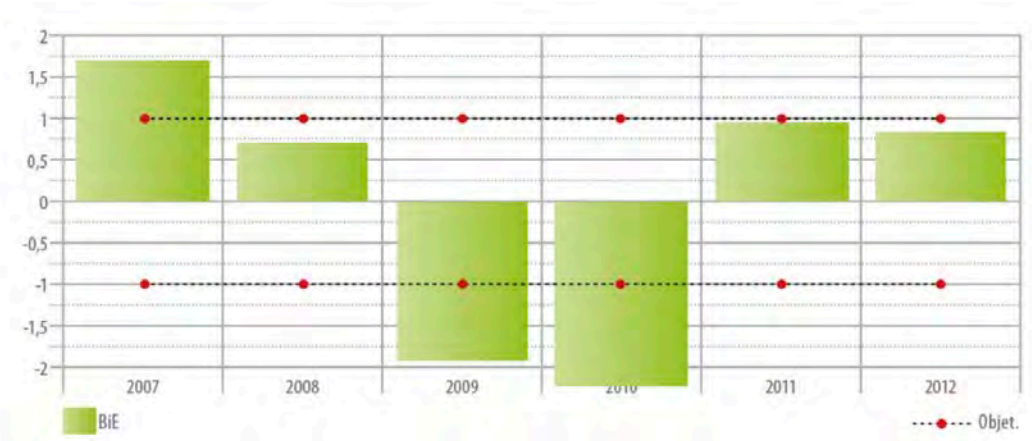
% de cumplimiento de los compromisos básicos de calidad



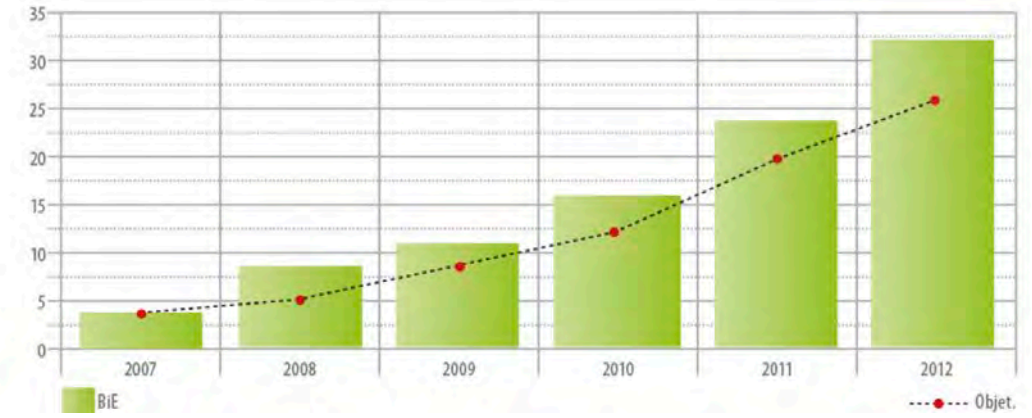
Uso racional del Medicamento. % de cumplimiento Indicadores de calidad de prescripción



Equilibrio Presupuestario. % de desviación respecto al presupuesto anual (ingresos-gastos)



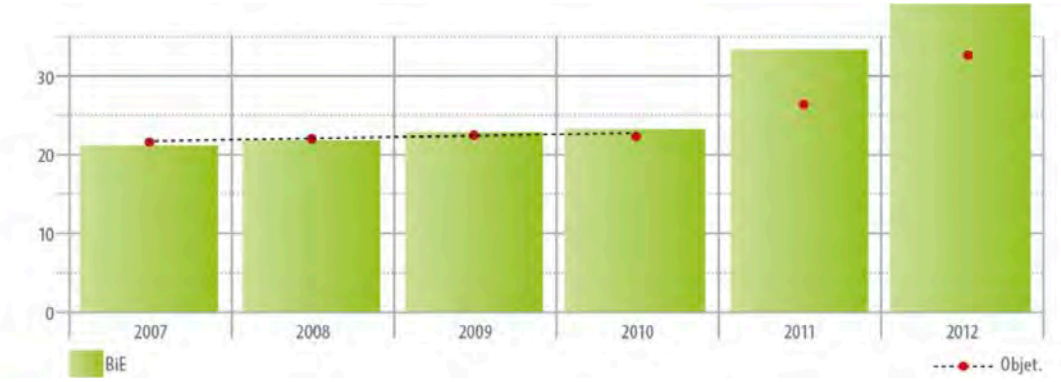
Número de estrategias conjuntas con otras Organizaciones Sanitarias



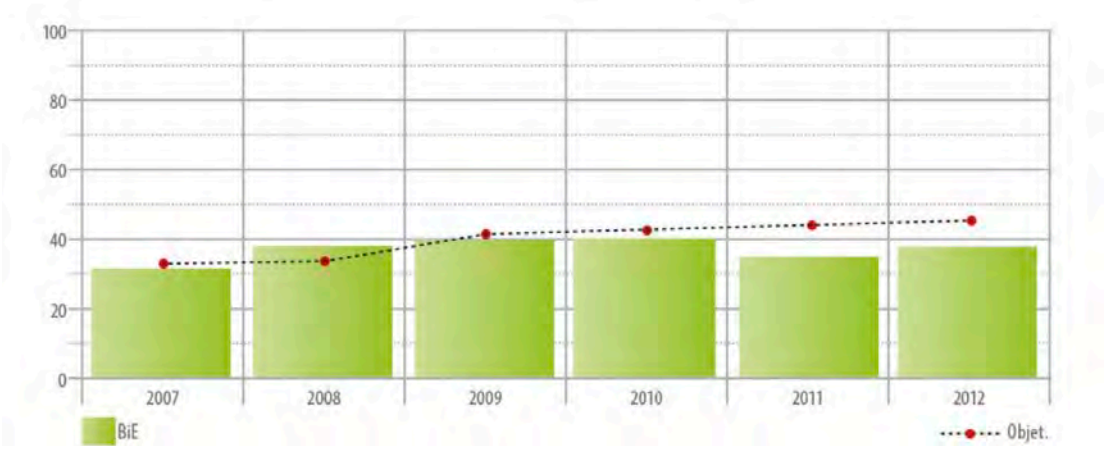
9b – Indicadores clave de rendimiento

Los resultados aquí presentados son aquellos que mayor impacto tienen en la consecución de los objetivos estratégicos y son fruto del desempeño de los procesos clave de BIE y de las UAPs.

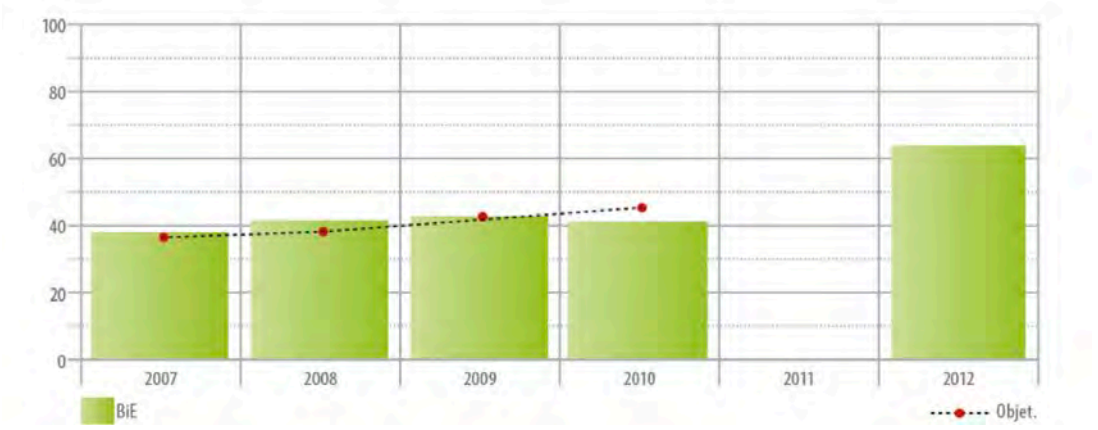
Patología Crónica. Buen control de tensión arterial. Mide % de hipertensos con buenos resultados en sus controles de tensión arterial



Patología Crónica. Buen Control de Diabetes. Mide el % de diabéticos con niveles aceptables de hemoglobina glicoxilada en sangre.



Patología Crónica. Cobertura Paciente Domiciliario. % pacientes crónicos registrados que precisan asistencia a domicilio



Gestión de Muestras Biológicas. % de Muestras Biológicas que presentan incidencias

%	2008	2009	2010	2011	2012
Muestras recogidas en BiE	1,82	1,69	1,15	1,01	0,96

ACCÉSIT AL PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA
CENTRO DE ATENCIÓN INTEGRAL A LAS DROGODEPENDENCIAS DEL AYUNTAMIENTO DE GETAFE

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN: CENTRO DE ATENCIÓN INTEGRAL A LAS DROGODEPENDENCIAS DEL AYUNTAMIENTO DE GETAFE

Responsable político: Manuel Ortiz Lázaro
Responsable técnico: Antonio Padrino Murillo

Dirección: Pza. Alcalde Juan de Vergara, s/n
Ciudad : GETAFE CP: 28904
Teléfono: 91 2027961
FAX: 91 6833799

E-mail: drogodependencias@ayto-getafe.org

MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El Centro de Atención Integral a las Drogodependencias (CAID) del Ayuntamiento de Getafe es un centro público que, como indica su misión, es un Servicio Municipal para atender los problemas planteados por las drogas, tanto a nivel asistencial como preventivo.

El CAID empezó a funcionar en 1988. Surgió de un convenio entre el Ayuntamiento de Getafe y la Comunidad de Madrid, entonces Plan Regional de Drogas de la Consejería de Integración, y hoy Agencia Antidroga de la Consejería de Sanidad. Este convenio se renueva automáticamente, persistiendo en la actualidad tras sendas modificaciones efectuadas a lo largo de los años, que hacen referencia esencialmente al aumento de personal profesional.

Dicho convenio marca, a su vez, **la función** del Centro de Atención Integral a las Drogodependencias, que persigue esencialmente la prestación de atención a drogodependientes de forma descentralizada y coordinada a fin de rentabilizar los recursos

disponibles y engloba **cuantas actividades** puedan estar relacionadas con las cuatro áreas de intervención: Prevención, Asistencia, Rehabilitación y Reinserción de toxicómanos.
Los principales servicios giran alrededor de dos grandes líneas de actividad: **Prevención de las Drogodependencias** y **Asistencia al Drogodependiente**.

Las siglas **C.A.I.D.** significan Centro de Atención "Integral" a las Drogodependencias. Su nombre hace referencia a los problemas que trata, "drogodependencias". Se nombra el calificativo de Integral debido al tipo de actividades diversas de atención que se desarrollan: una atención sanitaria a nivel fisiológico y psicológico junto a una atención sociolaboral, englobando de esta manera la integralidad del individuo. El abordaje que se realiza en el servicio de Asistencia es, por lo tanto, desde un "modelo biopsicosocial que integra todas las actividades que cada individuo necesita". El calificativo de "integral" además relaciona la intervención, no sólo a nivel asistencial, sino también de actividades preventivas a nivel escolar, comunitario y familiar.

El Servicio de Prevención consta de varios programas que engloban el ámbito escolar, el familiar y el comunitario, a resaltar el último servicio programado, **"OBJETIVO 0,0 – DIVERSIÓN SIN ALCOHOL"** programa de ocio y tiempo libre alternativo para la prevención, detección e intervención precoz del consumo de alcohol y cannabis, que se lleva a cabo con la alianza de varias delegaciones municipales (Juventud, Deportes, Cultura, Policía y Acción en Barrios) y la financiación del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, Delegación para el Plan Nacional de Drogas.

El año 2001 marca, en la trayectoria del CAID, un hito muy importante en el inicio del cambio en la organización del mismo: un intenso trabajo de reflexión del equipo completo de profesionales sobre "la Calidad de los Servicios Públicos" y la **"Autoevaluación según el Modelo EFQM de Excelencia".**

Desde entonces, el camino hacia la gestión de la calidad ha sido sin prisa pero sin demora: cartera de servicios, buzón de quejas y sugerencias, encuestas de satisfacción, formación continua...

ÁMBITO	AÑO	CAMBIOS
Global	2001	Primera "Autoevaluación según el Modelo EFQM de Excelencia".
Servicios CAID	2002	Elaboración de la 1ª Carta de Servicios
	2003	Establecimiento de "Buzón de quejas y sugerencias".
Gestión por procesos	2003/4	Diseño de procesos con indicadores de rendimiento. Creación del "Manual de Diseño de Procesos".
Estrategia	2004	Plan Estratégico 2004-2007
Gestión y mejora	2004	Planes Anuales de Gestión y Mejora Continua.
Sistema	2006	Certificación según la norma UNE-EN-ISO 9001:2000
Reconocimientos	2008	Mención Honorífica en el 1er. Premio a la Excelencia y Calidad del Servicio Público en las Entidades Locales de la Comunidad de Madrid.
		Sello de Excelencia Europea, 400+ puntos EFQM.
Global	2009	Autoevaluación EFQM: varios planes de acción
		Revisión de: Carta de Servicios, "Manual de Calidad" y "Manual de Diseño de Procesos".
Estrategia		II Plan Estratégico sobre Drogas (2008-2011)
Sistema		Renovación Certificación ISO 9001-2008
Reconocimiento	2010	Accesit a la Excelencia en la Gestión Pública, otorgado por AEVAL
Global	2011	Autoevaluación EFQM en 2011
Reconocimiento	2011	Sello de Excelencia Europea 500+ EFQM
Servicios CAID	2012	Nueva Carta de Servicios
Sistema	2012	Renovación Certificación ISO 9001-2008
Estrategia	2012	III Plan Estratégico sobre Drogas
Reconocimiento	2012	Accesit a la Excelencia en la Gestión Pública

DESCRIPCIÓN DE LA GESTIÓN

CRITERIOS AGENTES

1. LIDERAZGO

La iniciativa en Calidad Total asumida en el CAID se inició en el año 2000 como la principal orientación estratégica recibida desde el impulso político del Concejal Delegado de Presidencia, Sanidad, Consumo y Hostelería y el impulso técnico por parte de la dirección del CAID. Supuso la implicación desde el liderazgo en el cambio, y como primera medida, la elaboración y comunicación de la Misión y Visión del CAID, sus Valores y Principios éticos.

MISIÓN
El Centro de Atención Integral a las Drogodependencias es un Servicio Municipal del Ayuntamiento de Getafe para atender los problemas planteados por las drogas, tanto a nivel asistencial como preventivo. **Como misión asume dar una asistencia integral, personalizada y de calidad a los/las ciudadanos/as con problemas de drogas, así como prevenir su consumo indebido.**
VISIÓN
Pretendemos llegar a ser un Centro de Atención Integral a las Drogodependencias referente dentro de la Comunidad de Madrid. Queremos ser un Centro Público de excelente calidad, cada vez más competente y eficaz.
VALORES
Serán la filosofía de comportamiento que los/las profesionales hemos adoptado en nuestra labor: - **Dignidad:** compromiso de respetar los derechos humanos y libertades públicas reconocidas en la Declaración Universal de Derechos Humanos, así como los derechos de los pacientes expresados en el "Manual de Derechos y Deberes". - **Profesionalidad:** la formación y las competencias de los/las técnicos están altamente desarrolladas. - **Respeto y atención personalizada a nuestros/as ciudadanos/as:** es la orientación fundamental del CAID, centrar nuestro servicio en las necesidades y expectativas de cada paciente, independientemente de las características individuales de cada persona. - **Trabajo en equipo:** interdisciplinar y en coordinación entre los distintos profesionales y procesos del CAID para potenciar la integralidad de la intervención. - **Responsabilidad y compromiso:** compartir la Misión-Visión del CAID (proyectos del CAID) implicándose en su consecución. - **Planificación y organización:** intervención planificada en objetivos, procesos, planes de acción, indicadores... - **Innovación y adaptación:** implica una actitud proactiva ante el cambio para la mejora continua. - **Medio Ambiente y Responsabilidad Social:** El CAID de Getafe está comprometido con el Medio Ambiente a través del Plan de Gestión de Residuos Biosanitarios y con el compromiso de todos sus profesionales en las diversas acciones explicitadas en su compromiso. Así mismo el CAID, especialmente a través de su prioritaria acción preventiva en la población juvenil, está colaborando para hacer de la ciudadanía de Getafe una sociedad más sana.

El CAID de Getafe cuenta con un firme liderazgo con orientación al cambio, a las personas y a las tareas, que comporta una serie de habilidades directivas para la gestión de personas.
Se utiliza como referencia el modelo situacional de Hersey-Blanchard propugna que no existe un tipo de liderazgo perfecto en todos los contextos, sino que el mejor líder es el que decide exactamente qué estilo de dirección exige cada situación particular.

El liderazgo eficaz, por lo tanto, se correlaciona con la adaptación a la situación de sus colaboradores.

La tarea de dirigir personas se basa en dos aspectos a considerar:

- ✓ El nivel actual de desarrollo de cada colaborador en función de las variables "**competencia**" y "**compromiso**".
- ✓ El tipo de liderazgo que se utilizará, en función del desarrollo de su equipo, comportará dos formas: **la dirección** y **el apoyo**

COMPROMISO		
Alto	**D1** **ESTILO DIRECTIVO** Mucha dirección y poco apoyo	**D4** **ESTILO DE DELEGACIÓN** Poca dirección y poco apoyo
Bajo	**D2** **ESTILO PERSUASIVO O DE INFLUENCIA** Mucha dirección y apoyo	**D3** **ESTILO DE ESTÍMULO O DE APOYO** Poca dirección y mucho apoyo
	Baja — **Alta** **COMPETENCIA**	

El CAID de Getafe tiende a formar un liderazgo compartido con los profesionales responsables de procesos y que forman parte del Comité de Calidad, reforzando una cultura de excelencia entre las personas para a la gestión del cambio en la organización.

2. ESTRATEGIA

La estrategia del CAID viene marcada por un profundo conocimiento de sus grupos de interés y, habiendo considerado un exhaustivo análisis DAFO, se ha diseñado III Plan Estratégico sobre Drogas (2012-2015), que actualmente se está ejecutando.
La estrategia se basa en un claro entendimiento de los indicadores de rendimiento en la organización:

Aspectos medidos	Indicadores
Procesos de los servicios, clientes (asistenciales y relacionados)	Percepción de los servicios Satisfacción con los programas del CAID Gestión de quejas y sugerencia Calidad de los servicios: principales características Demanda atendida Fidelidad del cliente, retención
Relacionados con empleados y liderazgo	Percepciones. Satisfacción de los profesionales Eficacia del Liderazgo Logros, motivación e implicación. Absentismo. Formación Adecuación a puestos Desempeño
Relacionados con aspectos sociales y ambientales	Percepciones: Acciones informativas, Acciones y programas, Aparición en medios, Premios, felicitaciones y reconocimiento, Colaboración y derivaciones institucionales, Intercambio cultural con otros países, Imagen. Jornadas de Buenas prácticas. Distribución de pruebas complementarias Convenios con Universidades, Implicación con Instituciones Municipales. Responsabilidad social y ambiental
Económico financieros	Financiación del CAID Presupuestos por áreas Eficiencia en la asistencia
No económicos	Resultados Estratégicos del Proceso Asistencial: Demanda atendida, Altas, Adherencia al tratamiento, etc. Resultados Estratégicos del Proceso de Prevención: Cobertura de población, programas específicos, Prevalencia, Edad de inicio, Información Otros: cumplimiento de programas hacia la excelencia. Gestión de las tecnologías.

La Estrategia se despliega en un equilibrio de objetivos a corto y largo plazo con definición de resultados finales sus indicadores y objetivos.

Como ejemplo se muestra, dentro del Objetivo Estratégico de "satisfacer necesidades de atención y expectativas del paciente sobre el servicio", el objetivo general de Asistencia Integral y Eficaz y el Proceso/Programa Rendimiento del Servicio.

O.E.	O.G.	PROCESO/ PROGRAMA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR	Objetivos	
					2007	2011
SATISFACER NECESIDADES DE ATENCIÓN Y EXPECTATIVAS SOBRE EL SERVICIO	ASISTENCIA INTEGRAL Y EFICAZ	Rendimiento del Servicio	Mejorar el nº de ingresos o reingresos en programas según las acogidas efectuadas	Índica de I/R Índice = I+ R/A	95%	> 95%
			Mantener el número de plazas (número de pacientes)	Nº de plazas mes	>500	>500
				Nº de pacientes atendidos	>600	>600
			Aumentar la estancia media adecuada	Días estancia media	Sin datos	≥ 6 meses
			Mejorar el porcentaje de altas del CAID	Porcentaje de altas totales en relación a salidas	46%	50%
			Mantener los niveles de resultados negativos en analíticas orina de opiáceos, cocaína y cannabis	Porcentaje en analíticas negativas en O, C y Ca	O= 97% C= 90% CA= 65%	O= 97% C= 90% CA= 65%
			Mejorar la adherencia al tratamiento	% de retención en programa	86%	90%
			Mantener el coste anual aproximado del/la paciente en tratamiento	Índice de eficacia. Coste total/tratamientos	1100–1500 €	1100–1500 €

Entre los instrumentos de medida y seguimiento de cumplimiento de Objetivos, el CAID cuenta con el Cuadro de Mando Integral:

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

IV. RESULTADOS SATISFACCIÓN DEL/LA CIUDADANO/A

	OBJ. REF.	
1. Dependencias	≥ 7	
2. Trato	≥ 8	
3. Implicación	≥ 7	
4. Confianza/escucha	≥ 8	
5. Programas/recursos	≥ 6	
GLOBAL	≥ 7,5-8	
(Encuesta satisfacción escala 10)		

III. RESULTADOS DE RENDIMIENTO DEL SERVICIO

	OBJ. REF.	
1. Atención demanda asistencial	100%	
2. Plazo de atención 1ª consulta	<4 días	
3. Tiempo de espera a consulta	<10´	
4. Nº personas asistidas al mes	450-550	
5. Porcentaje altas	>46%	
6. Porcentaje adherencia al tratamiento	90%	
7. Nº de quejas	.....	
8. % cobertura Prevención C. Escolares	90%	
9. Factores Protección Menores	Riesgo P. Alto Inf. >90% Abstin. 80%	

I. RESULTADOS DEL PERSONAL

	OBJ. REF.	
1. Organización trabajo	≥ 6,5	
2. Formación	≥ 5	
3. Empowerment	≥ 7	
4. Reconocimiento personal	≥ 6	
5. Clima laboral	≥ 7	
GLOBAL	≥ 6,5	
(Encuesta satisfacción escala 10)		

II. RESULTADOS DE LOS PROCESOS

	OBJ. REF.	
1. Porcentaje pacientes que permanecen 3 meses	75%	
2. Nº de pacientes en tratamiento con metadona	200	
3. Nº pacientes con en tratamiento libre de drogas	>300	
4. N.P. de Atención Familiar	30%	
5. Nº en P. Atención Sociolaboral	-----	
6. Porcentaje con salida laboral	> 50%	
7. Nº At. S. Psicológica	-----	
8. Nº. At. S. Médica	-----	
9. Nº Beneficiarios Prevención	10-15.000	
10. Menores detectados en segto.	50%	

3. PERSONAS

La implicación de los empleados en el diseño del III Plan Estratégico en la Planificación de Gestión Anual y su correspondiente evaluación y revisión de la estrategia viene estimulado desde la dirección, a través de una estructura organizativa horizontal y por procesos.

El Plan de Gestión Anual comporta un Plan de Formación Personalizada de cada profesional y se establece con los objetivos básicos de:

a. Valoración de las necesidades en el desarrollo de las propias funciones
b. Análisis de ofertas formativas
c. Prioridad y viabilidad
d. Plan de formación
e. Evaluación de la eficacia para el desarrollo del trabajo

Las personas están alienadas con las necesidades de la organización y se responsabilizan de su gestión a través de diversos campos de mejora, que pasan desde el diseño del III Plan Estratégico a Planes de Comunicación Interna, de Seguridad o de Autoprotección.

El CAID posee una cultura de colaboración de sus profesionales, no sólo entre las tareas del Centro sino participando en programas de otras delegaciones como mujer, inmigración e inserción social. El reconocimiento personal abunda en los trabajos bien desarrollados y el uso de felicitaciones personales por parte de la dirección son muestra de la valoración que se tiene hacia el buen hacer. La facilitación a la asistencia a cursos, masters o congresos es otra manera de reconocimiento personal que unido a la promoción de la investigación es altamente reforzante para los profesionales de grado superior. El Equipo del CAID ha recibido sendas felicitaciones por su excelente gestión por parte de la Agencia Antidroga de la Comunidad de Madrid y del Plan Nacional sobre Drogas del Ministerio de Sanidad y Política Social.

4. PERSONAS Y RECURSOS

La red de alianzas del CAID proviene de la selección de los partners clave y arranca, por lo tanto, del despliegue natural de la estrategia.

Las principales alianzas que el CAID desarrolla y que añaden valor para los clientes son: la alianza y cooperación con la Agencia Antidroga de la Consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid y con los diversos departamentos del Ayuntamiento de Getafe.

La Red Intermunicipal de Drogas añade un valor de coordinación y benchmarking importante.
La gestión de recursos económico-financieros se realiza por años presupuestarios y consta de las siguientes fases:

Fases del Proceso de Planificación presupuestaria	E	F	M	A	M	JN	JL	A	S	O	N	D
I. Seguimiento del cumplimiento de objetivos						■	■					
II. Diseño borrador presupuestos							■	■				
III. Programación Anual y Dotación Presupuestaria (proyecto)									■	■		
IV. Aprobación de Presupuestos												■
V. Diseño explotación de las Memorias Anuales	■	■	■									

El CAID de Getafe, en la gestión de las nuevas tecnologías, cuenta con sendos TIC a nivel sanitario, preventivo y asistencial. Tanto la aplicación AMARA, como el seguimiento procesual

de los pacientes, y uso de las redes sociales en prevención, están facilitando la consecución de objetivos.

El CAID cuenta con un Plan de Gestión del Conocimiento con actividades propuestas desde el contexto interno y externo.

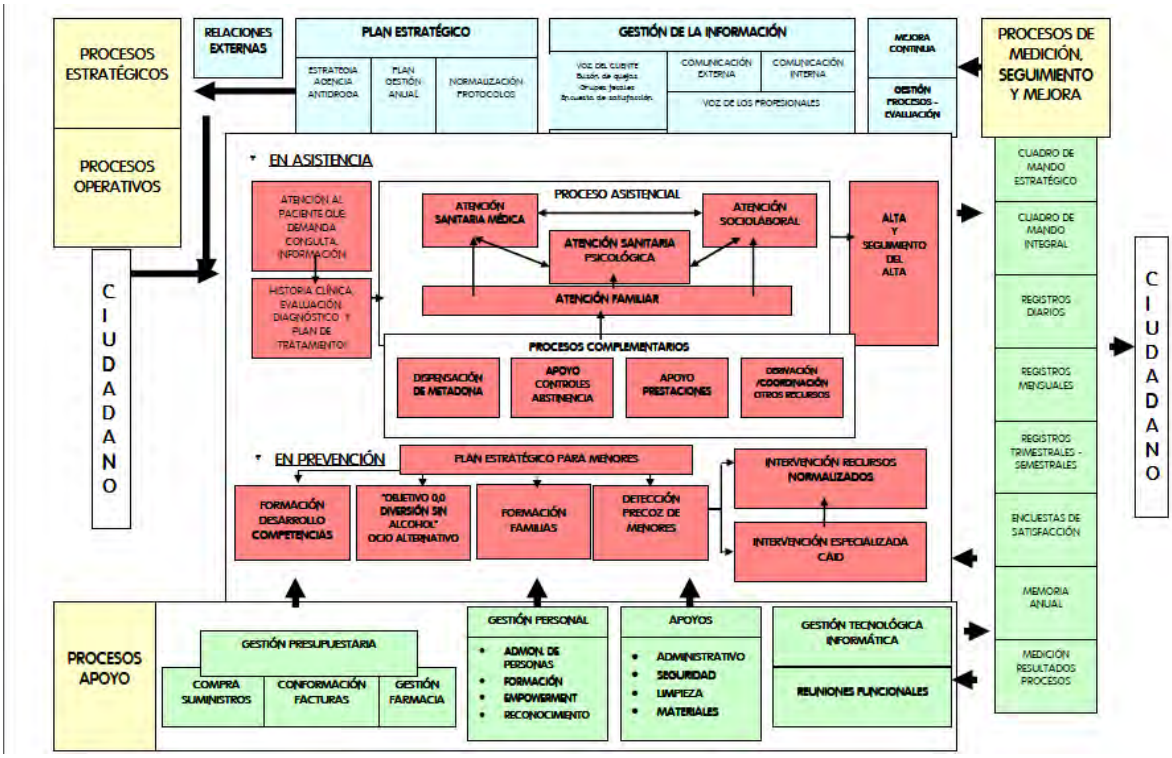
NIVEL INTERNO
Adquirir Formación continua: • Información/formación de otras profesiones asociadas a nuestro trabajo (violencia de género, menores) • Formación en investigación • Suscripciones revistas especializadas **Crear:** Elaboración de materiales propios **Aplicar:** Investigación orientada a analizar eficacia/eficiencia de nuestros procesos y resultados **Almacenar:** Disposición de soportes técnicos accesibles y disponibles de almacenamiento. **Intercambiar:** Transmisión de información relevante para nuestra actividad: sesiones clínicas. Información sobre asistencia a jornadas. **Mantener e Incrementar:** Planificación de nuevos conocimientos, adaptada a las necesidades individuales.
NIVEL EXTERNO
Aplicar: Contribución a la formación teórica y práctica de otros profesionales: • Unidad Docente MIR-PIR • Prácticas desde diversas Universidades (Complutense, Juan Carlos I,...) • Nuestro conocimiento al aumento de competencias de la ciudadanía de Getafe (prevención, sensibilización, jornadas de puertas abiertas, notas de presa,...) **Intercambiar:** • Presentación de nuestros procedimientos a otras entidades del Ayto. Getafe. • Realizar visitas a otros centros para llevar a cabo comparativas y mejorar competencias tanto en programas como en organización. **Difundir:** • Presentación de nuestros resultados en congresos y jornadas científicas (poster, comunicados,..) • Publicación de artículos científicos en revistas especializadas • Organización de jornadas tanto científicas como dirigidas al resto de la población (puertas abiertas) **Transmitir:** • Elaboración de memoria anual • Informe anual sobre gestión del conocimiento

5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

La Gestión por procesos es una herramienta clave para el cambio, en la implicación del personal y en la mejora continua para la obtención de mejores resultados.

El CAID ha elaborado un “Manual de Diseño de Procesos” de todas las intervenciones que se desarrollan: muestra en fichas la metodología de la intervención en tres niveles: macroprocesos o líneas de actividad que engloban los procesos fundamentales y éstos, a su vez, se despliegan en subprocesos y diagramas de tareas.

El mapa de procesos, como vemos en el cuadro adjunto, engloba también los procesos de medición, seguimiento y mejora.



Entre los productos y servicios destacamos el Plan Estratégico de Menores, que como se

mostrará en el criterio 9, está obteniendo exitosos resultados.
La 3ª Carta de Servicios muestra los servicios que el CAID ofrece a la ciudadanía, con los correspondientes compromisos, indicadores de calidad y resultados.

CRITERIOS RESULTADOS

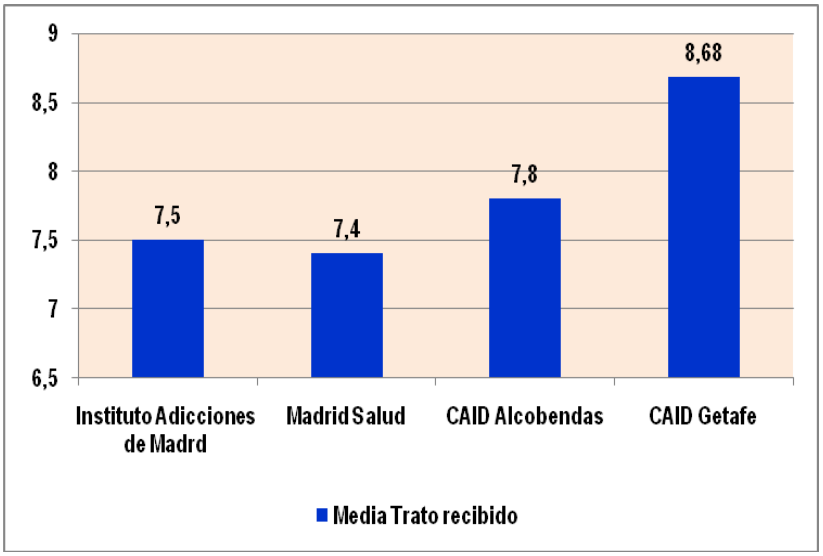
6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Los valores en todos los indicadores de percepción de satisfacción de los pacientes están por encima de 7 (sobre una escala de 10).

VARIABLES	2008	2009	2010	2011	2012
1. Limpieza	8,00	8,17	7,80	8,4	8,5
2. Estado de conservación	8,00	7,00	7,40	7,8	8,0
3. Transporte y acceso	8,40	8,00	8,00	8,3	8,2
4. Horario	8,80	8,10	8,10	8,1	8,7
5. Comodidad	7,50	6,60	7,00	7,4	7,6
6. Tiempo de espera	8,40	7,70	7,80	7,9	7,0
7. Facilidad de obtención de cita	9,00	8,50	8,50	8,6	9,0
8. Tiempo de cada consulta	6,80	7,60	8,20	8,3	8,2
9. Trato recibido	**8,80**	**9,00**	**9,00**	**9,2**	**9,3**
10. Implicación de los profesionales	**8,10**	**8,30**	**8,40**	**8**	**8,5**
11. Confianza de los profesionales	**8,80**	**8,50**	**8,50**	**8,5**	**8,8**
12. Receptividad de los profesionales	**8,50**	**8,50**	**8,80**	**8,5**	**8,8**
13. Recursos del Centro	6,80	7,20	7,60	7,5	7,7
14. Actividades adecuadas/programas	7,05	7,50	7,60	7,4	7,2

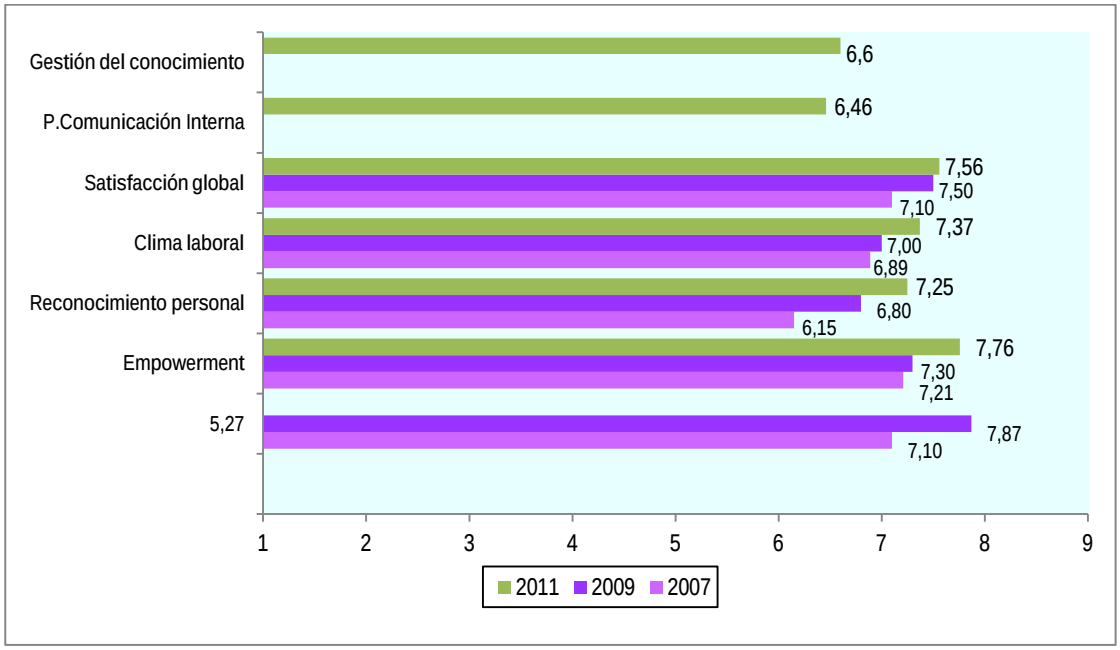
Tendencia en satisfacción creciente, sobrepasando el valor de 8 sobre 10 desde el año 2010

La comparación con otras instituciones en la variable de "trato" resalta el alto porcentaje en Getafe:

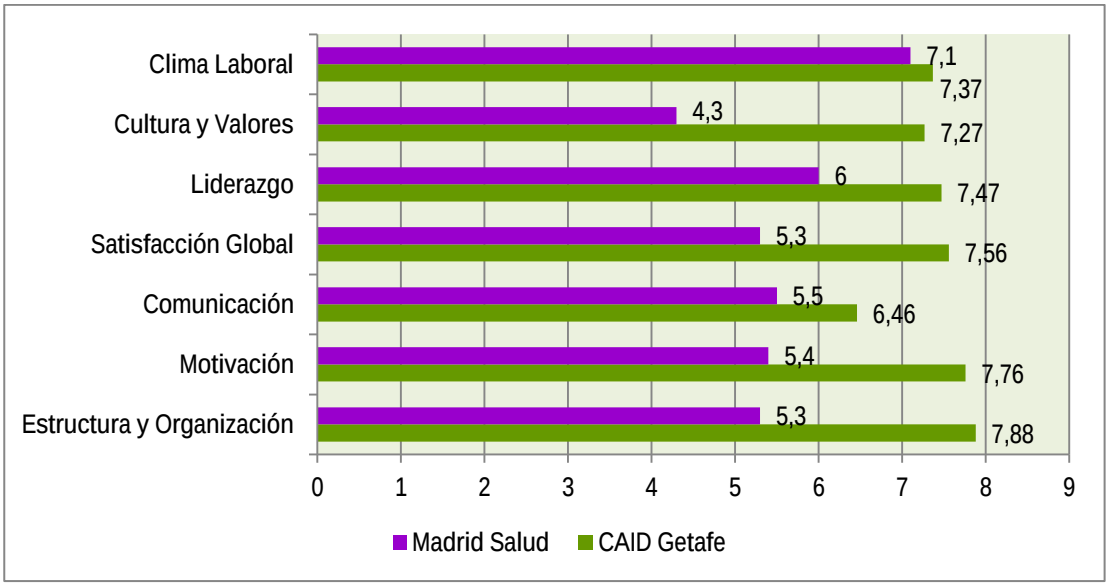


7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

La percepción de las personas en diversas variables, como satisfacción global, clima laboral, reconocimiento personal, etc…refleja una mejora en las seis variables año tras año, habiéndose superado los objetivos planteados.



Así mismo, la comparación con el Instituto de Adicciones de Madrid Salud arroja percepción de mayor satisfacción profesional en diversas variables en el CAID.



La evaluación de desempeño de los profesionales en cuanto a niveles estándares de actividad y en cuanto a obtención de objetivos, en su mayoría, cumplen con los niveles profesionales establecidos.

Profesionales	V.E.	Nº Pacientes	V.E.	Actividad Atención Directa	Obj.% Altas (V.E. 46-50%)	Obj.% Adherencia (V.E. 86-90%)
Tco. Social	200	210	80	98	49%	89%
Psicólogo	100	120	80	82	49%	89%
Psiquiatra	100	80	80	80	Hª abiertas	Hª abiertas
Médico	300	350	80	160	Hª abiertas	89%

8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

El CAID de Getafe ha definido como grupo de interés a la ciudadanía de Getafe, especialmente por la labor social que desarrolla, que ha contribuido a mejorar la imagen que se ofrece cara al ciudadano, tanto en el aspecto asistencial como preventivo. En el 2º Objetivo del Plan Estratégico, se valora la satisfacción por la oferta en prevención: todos los Centros Escolares y tutorías de institutos valoran muy satisfactoriamente, entre 7,5 y 8, la intervención realizada con todo el alumnado.

La evolución de la aceptación del CAID por parte de los ciudadanos y vecinos es muy reveladora, ya que desde las protestas y manifestaciones en contra de su ubicación por parte de los vecinos, han pasado a ser colaboradores del CAID gracias al proceso desarrollado con ellos de información y comunicación.

Tras la distribución de la Carta de Servicios en todos los barrios de Getafe a través de las asociaciones vecinales, en todos los Centros de Salud y Centros Cívicos de la ciudad, se realizó una pequeña encuesta telefónica a 25 asociaciones de Getafe de tipo cultural, lúdico, deportivo, de salud y juvenil: el 99% de las asociaciones conocían el CAID y todas ellas valoraban la labor social que se hacía. Las mismas preguntas sobre conocimiento del CAID y valoración se han realizado por educadores en prácticas a 100 ciudadanos a pie de calle y el 80% conocían la existencia del CAID y más del 70% valoraban su trabajo en Getafe.

El CAID tiene una responsabilidad social corporativa como miembro responsable de la Comunidad. Esto conlleva una serie de implicaciones directas desde donde opera, Getafe y Comunidad de Madrid.
Así, el CAID realiza una serie de acciones sociales informativas, en apoyo de la salud y bienestar de las personas a través de sus procesos de prevención y asistencia integral al drogodependiente, acciones que a su vez responden a la Estrategia de la organización.

Como muestra de las acciones informativas, se muestran las apariciones del CAID en los diferentes medios de comunicación.

ACONTECIMIENTOS Y ACTIVIDADES ANUALES
Día Mundial contra las Drogas, Día Mundial contra el SIDA, Día Mundial del Tabaco 1as. Jornadas de Calidad, Certificación Normas ISO, Formación PIR-MIR (comienzo 2010), Talleres de Prevención y Creatividad contra las Drogas, alianzas con otros departamentos.
PRENSA NACIONAL
Efe – Europa Press (esporádicamente)
PRENSA LOCAL, REVISTAS, RADIO Y OTROS
Buzón, Mercado, Getafe Capital, Iceberg, Getafe al Día, Boletín Ayto., "Vivimos Getafe", "La Calle", "Gente", "Getafe Live", Crónica de Madrid" y "Empresas-Comunidad", "Visión" del Club Gestión de Calidad, Cadena SER", *Memoria anual, Ruedas de prensa.*
PÁGINAS WEB
Web: "Getafe Digital", Getafe.es, efeservicios.com, madriddiario.es, Web Ayto. de Getafe.

Mesas de Salud, convenios con universidades, alianzas con la Agencia Antidroga y acciones de benchmarking en colaboraciones interinstitucionales y en intercambios europeos con la Red Europea de Ciudades Saludables, así como el programa europeo "Progetto Leonardo da Vinci" de Italia sobre menores y droga, han facilitado la creación en Getafe del programa "Objetivo 0,0 – Diversión sin alcohol", que está aportando excelentes resultados en cuanto al papel del CAID para hacer un Getafe más saludable.

9. RESULTADOS CLAVE

Los resultados más significativos, en cumplimiento de la Misión+Visión del CAID y de su Estrategia, se muestran a continuación en una selección de los indicadores clave de la organización.

Así mismo, la comparación con otros ayuntamientos de la Comunidad de Madrid, reflejan los excelentes resultados que se están obteniendo en Getafe gracias a la Gestión Excelente a través del modelo EFQM.

a. Pacientes atendidos:

CAID	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Getafe	**651**	**655**	**720**	**748**	**783**	**837**	**908**
Móstoles	587	598	607	381	699	621	674
Alcalá	586	593	647	675	691	615	646
Leganés	467	485	520	503	513	531	504
Fuenlabrada	409	363	383	479	475	540	634
Torrejón	364	406	441	507	494	451	329
Parla	345	334	337	402	368	333	358
Alcorcón	301	315	316	359	365	359	405
Alcobendas	299	328	373	451	511	533	565
Coslada	264	233	258	240	269	287	244
C.Villalba	-	-	-	427	425	476	464
S.Sebastián	-	-	-	263	352	364	295

La tabla muestra la evolución creciente de pacientes atendidos

b. Altas de tratamiento:

CAID	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Getafe	**41**	**46**	**47**	**50**	**60**	**73**	**82**
Móstoles	16	15	37	36	-	60	50
Alcalá	40	41	45	38	58	63	66
Leganés	40	48	47	40	53	41	73
Fuenlabrada	26	36	37	27	33	35	50
Torrejón	18	22	43	9	24	26	24
Parla	31	41	39	33	24	26	53
Alcorcón	33	33	49	38	40	30	29
Alcobendas	27	25	40	50	61	32	50
Coslada	45	33	44	49	32	23	33
C.Villalba	42	36	40	33	28	38	32
S.Sebastián	32	19	34	21	37	61	70

El 82% de las salidas que se producen son Altas de Tratamiento por rehabilitación de los pacientes.

c. Adherencia al tratamiento:

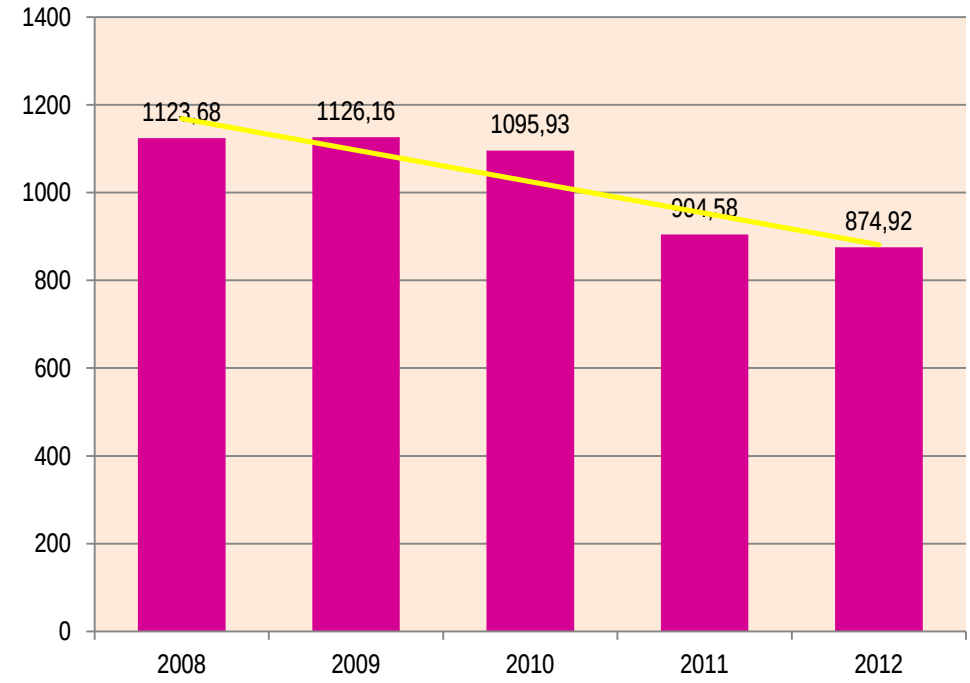
CAID	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Getafe	**86**	**83**	**90**	**92**	**96**	**97**
Móstoles	74	75	93	75	84	90
Alcalá	79	80	66	69	71	72
Leganés	74	81	63	78	55	86
Fuenlabrada	71	77	40	44	50	67
Torrejón	64	76	43	76	34	30
Parla	72	79	51	79	60	69
Alcorcón	70	84	55	63	54	75
Alcobendas	79	79	84	85	50	80
Coslada	71	80	78	28	40	42
C. Villalba	68	82	42	46	37	30
S. Sebastián	62	75	40	69	90	87

La alta adherencia a los programas muestra la fidelización de los clientes del CAID.

Tabla 1. PREVALENCIA S EN EL CONSUMO DE DROGAS ENTRE ESTUDIANTES DE 14 A18 AÑOS																		
	Consumo Alguna vez (Experimental)						Consumo último año (Reciente)						Consumo último mes (Actual)					
	España		Madrid		Getafe		España		Madrid		Getafe		España		Madrid		Getafe	
	08	10	08	10	08	10	08	10	08	10	08	10	08	10	08	10	08	10
Tabaco	44,6	39,8	44	41,5	**47,1**	**41,1**	38,1	32,4	38	34,3	**34,5**	**32,3**	32,4	26,2	32,8	27,2	**30,2**	**26,8**
Alcohol	81,2	75,1	77,8	73,2	**75,2**	**74,7**	72,9	73,6	68,7	71,4	**69,6**	**68**	58,5	63	52,1	58,7	**50,2**	**46,9**
Cannabis	35,2	33	35,8	35,3	**34,2**	**29,4**	30,5	26,4	31,7	28	**26,3**	**24,6**	20,1	17,2	21,7	17,5	**17,5**	**17,7**
Cocaína	5,1	3,9	5,1	3,2	**4,2**	**2**	3,6	2,6	3,6	2	**2,7**	**1,3**	2	1,5	2,1	1,4	**1,1**	**0,9**
Éxtasis	2,7	2,5	2,9	2,5	**2,2**	**1,5**	1,9	1,7	2	1,9	**1,5**	**1**	1,1	1,0	1,2	1,1	**0,5**	**0,5**
Anfetaminas	3,6	2,8	3,5	1,9	**2,7**	**2**	2,5	1,5	2,1	1,2	**1,9**	**0,6**	1,2	0,9	1,1	0,9	**0,8**	**0,2**
Alucinógenos	4,1	3,5	4,7	4,2	**3,2**	**3,7**	2,7	2,1	2,9	2,3	**1,8**	**2,8**	1,2	1,0	1,4	1,2	**0,7**	**1,5**
S .volátiles	2,7	2,3	3,3	2,9	**3**	**2,9**	1,6	1,2	2	1,4	**1,3**	**1,5**	0,9	0,8	1,3	1	**0,9**	**0,9**
Tranquilizantes	9,4	10,4	9,3	10,6	**4,7**	**4,1**	5,7	5,6	6	5,7	**2,9**	**3**	2,9	3	2,9	2,9	**2,1**	**1,1**
Heroína	0,9	1	1	1,1	**0,7**	**0,2**	0,7	0,6	1	0,8	**0,1**	**0,1**	0,6	0,5	0,8	0,6	**0,1**	**0**

Los resultados del Plan Estratégico de Prevención de Menores, medidos a través de la encuesta “Estudes”, realizada por el Plan Nacional sobre Drogas a la población escolar (14-18 años), muestra en Getafe una menor prevalencia en el consumo de drogas, y especialmente menor consumo de alcohol, hasta marca una diferencia de 11 puntos porcentuales en la Comunidad de Madrid y 17 a nivel nacional.

Los resultados económicos muestran un progresivo ahorro de costes en el tratamiento de los pacientes, debido a la mayor productividad que está consiguiendo la organización.



Índice de Eficiencia en asistencia (euros)

El coste de paciente/año en 2012 se reduce a 874,12 €.

La organización del CAID de Getafe, según el modelo EFQM, muestra a través de sus excelentes resultados la calidad y eficiencia de los Servicios Públicos, cuando se diseñan de acuerdo a un Sistema General de Calidad como es el Modelo de Excelencia EFQM.

ACCÉSIT AL PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA
SERVICIO PROVINCIAL DE GESTIÓN Y RECAUDACIÓN DE LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE JAÉN

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN: SERVICIO PROVINCIAL DE GESTIÓN Y RECAUDACIÓN TRIBUTARIA

Responsable: Rafael Illana González
(Gerente del Organismo)

Dirección: Ctra. de Córdoba s/n
Ciudad : JAÉN CP: 23005
Teléfono: 953248083-84
FAX: 953248025

E-mail: planificacioncalidadspgr@promojaen.es

MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

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

LA PROVINCIA DE JAÉN.

La provincia de Jaén es una provincia española, situada al este de la comunidad autónoma de Andalucía, y en el sureste de la península Ibérica. Uno de los históricos «cuatro reinos de Andalucía». Limita por el oeste con Córdoba, por el norte, con Ciudad Real, por el este, con

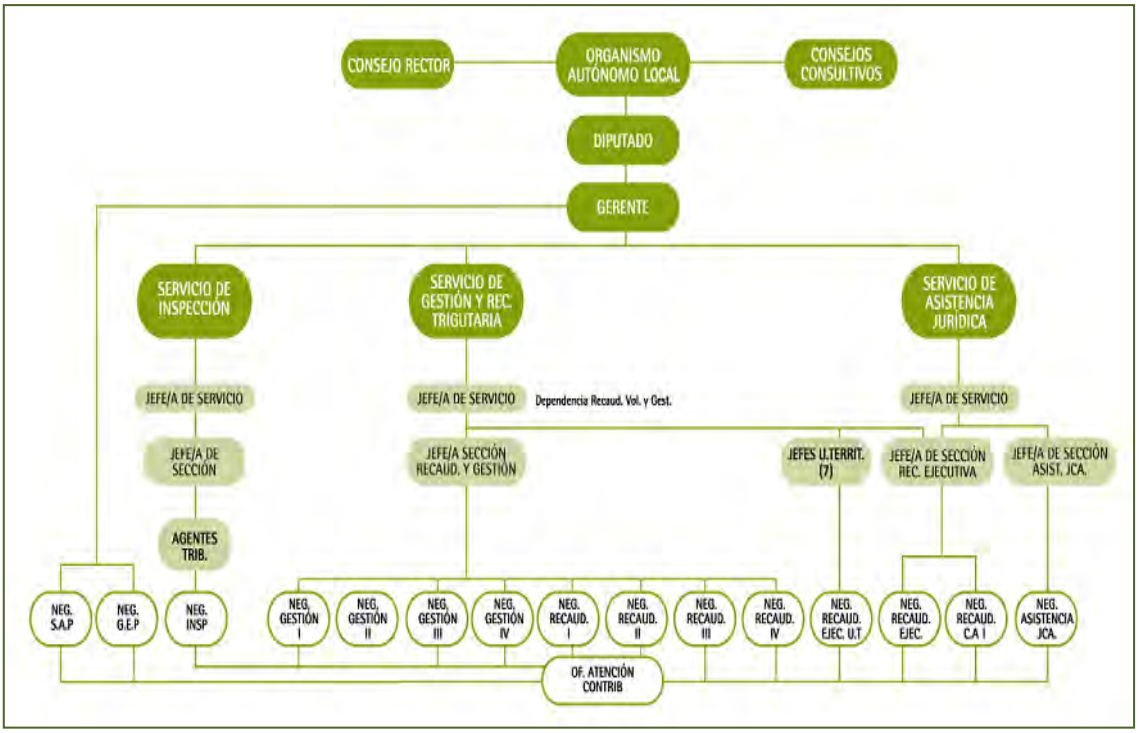
Albacete, y por el sur, con Granada. Su capital es la ciudad de Jaén. Administrativamente está dividida en 97 municipios, agrupados en 10 partidos judiciales.

Su superficie es de 13.489 km², ocupando el 2,67% del territorio nacional. Tiene una población de 670.782 habitantes a 1 de enero de 2012, (Fuente INE 2012) de los cuales aproximadamente una tercera parte viven en la capital y su área metropolitana. Cabe destacar junto con la capital, la ciudad industrial de Linares, además de Úbeda, Andújar, Martos, Alcalá la Real y Villacarrillo. También otras ciudades gracias a su patrimonio cultural como Baeza y Úbeda o lugares históricos como La Carolina, en cuyo término tuvo lugar la batalla de las Navas de Tolosa, y Bailén, donde se libró la famosa Batalla de Bailén, y en cuanto a su patrimonio natural, los cuatro Parques Naturales con que cuenta la provincia. Riqueza monumental, calidad de vida ambiental, el bosque de olivos mediterráneo, tierra de grandes bellezas interiores, pueden ser algunos de los rasgos más definitorios.

ESTRUCTURA

La prestación de los servicios que proporciona el SPGR, requiere el diseño de una "organización vertical" y una "organización horizontal" que cubra las necesidades de nuestros clientes y permita el despliegue de nuestra estrategia.

Como "organización vertical" entendemos el conjunto de funciones, áreas y departamentos del Organismo necesarios para su funcionamiento. Como "organización horizontal" entendemos el conjunto de procesos necesarios para identificar y las necesidades de nuestros clientes, y transformarlas en satisfacción. Estos procesos fluyen horizontalmente entre los diferentes departamentos.



Asimismo, estructuramos nuestra organización dividida en la política y la administrativa. La organización política se conforma con el Presidente del Organismo, el Diputado Delegado del mismo y el Consejo Rector, en el que figuran representantes políticos Provinciales (Diputados Provinciales) y de los Ayuntamientos (Alcaldes).

La organización administrativa está configurada bajo un sistema gerencial del que dependen las tres grandes áreas a través de las que prestamos servicios a nuestros clientes. Cada una de estas áreas está compuesta por una Jefatura de Servicio de la que depende el personal técnico y administrativo perteneciente a la misma.

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

El organismo cuenta en la actualidad con 126 personas distribuidas en la red de 11 oficinas más las instalaciones de la Sede Central. En el Criterio 3 se detallan varias perspectivas relativas a distribución del personal.

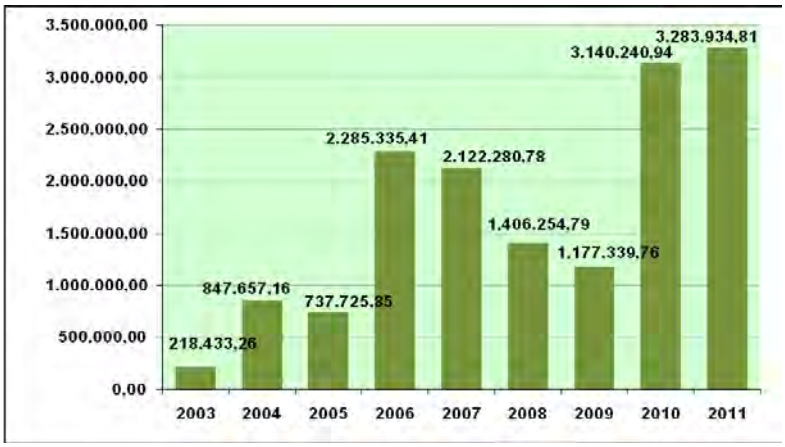
Servicio de Gestión Tributaria y Recaudación	***Servicio de Inspección***
1. Jefe de Servicio 2. Coordinador/es del Servicio 3. Negociado de Gestión I 4. Negociado de Gestión II 5. Negociado de Gestión III 6. Negociado de Gestión IV 7. Negociado de Recaudación I 8. Negociado de Recaudación II 9. Negociado de Recaudación III 10. Negociado de Recaudación IV 11. Oficina de Atención al Contribuyente	1. Jefe de Servicio 2. Coordinador de Inspección 3. Agentes Tributarios 4. Personal administrativo y auxiliar ***Servicio de Asistencia Jurídica y Recaudación Ejecutiva*** 1. Jefe de Servicio 2. Coordinador/a de Recaudación Ejecutiva 3. Técnico de Asistencia Jurídica 4. Unidades 5. Negociado de Asistencia Jurídica

PRODUCTOS Y SERVICIOS

El SPGR gestiona los recursos de derecho público de los Municipios de la Provincia de Jaén y demás entidades que en él delegan, prestando un servicio a ciudadanos y Ayuntamientos basado en el compromiso de la mejora continua. Son fines de este Organismo, el fomento y la administración de los intereses peculiares de la Provincia de Jaén en el marco de las competencias fijadas en la Ley Reguladora de las Bases del Régimen Local, así como cualquier otra aplicable. Tiene como fines específicos la Gestión, Recaudación e Inspección de los recursos de Derecho Público de los Municipios, Diputación Provincial, Comunidad Autónoma y demás Entidades con las que la Diputación concierte la prestación de tales servicios, mediante las fórmulas de Delegación establecidas en la Legislación Vigente. Sus competencias se enumeran en la figura 3.

BASE DE CLIENTES

Por cliente debe entenderse todo usuario o receptor de nuestros servicios en la doble acepción de ciudadano y Organismo Delegante, tanto en su ámbito interno como externo del SPGR. El Organismo tiene asumidas competencias de 92 Ayuntamientos, que representa el 95% de los que componen el ámbito provincial, y atiende a una población de aproximadamente 580.000 habitantes.



EL VIAJE HACIA LA CALIDAD

Para la prestación de los servicios descritos a los

ciudadanos, Ayuntamientos y demás Administraciones que han ejercido la Delegación de competencias en nuestro Organismo, el SPGR ha definido a lo largo de los años una serie de pautas o líneas de acción, que han actuado como ejes o conceptos que han supuesto un progreso para el Organismo en cuanto a su gestión.

GESTIÓN FINANCIERA

Resultado presupuestario. Remanente de Tesorería

En sus objetivos, el SPGR establece una relación directa entre sus resultados económicos y la eficacia en la gestión de los servicios que presta a los Ayuntamientos.
La evolución de las cifras correspondientes a resultado presupuestario y remanente de tesorería.

El **objetivo** es aumentar los ratios un 5% anual, lo que se cumple siempre, salvo en 2010 ya que, como se ha explicado, en ese ejercicio se financiaron 3.000.000 € con remanente de tesorería, como aportación a los ayuntamientos delegantes, mediante la devolución del 80% del premio de cobranza imputado en el ejercicio 2009

En el primero, el **objetivo** es tener un resultado positivo, lo que se cumple siempre. La disminución desde 2007, a pesar de ser un resultado muy positivo, se debe a la compensación y disminución de premios de cobranza de los municipios, lo que beneficia a los ayuntamientos, como se explica en 6b, así como a un aumento considerable de las Inversiones. El resultado excepcionalmente alto de 2010 se debe a la misma razón que se explicó anteriormente, la financiación a los ayuntamientos.

Reconocimientos externos

Aunque se establecen en el marco de la Introducción a esta memoria, reseñamos aquí lo relativo a reconocimientos externos referentes a los cuatro últimos años:

1. Premios a la Excelencia de los SSPP de la Junta de Andalucía 2008: Mención Especial

El SPGR fue reconocido dentro de la categoría de la modalidad de Premio a la Excelencia de los Servicios Públicos, que está dirigido a aquellas entidades que mediante su actividad de mejora continua han incrementado la calidad de los servicios que prestan. Avala el trabajo realizado en los últimos años para prestar un servicio eficaz y eficiente a los ciudadanos y ayuntamientos de 92 municipios de la provincia a los que gestionamos sus tributos.

2. Premio Excelencia de la Gestión Pública del Ministerio de Administraciones Públicas 2008

SPGR fue reconocido dentro de la **máxima categoría del Premio a la Excelencia en la Gestión Pública**

3. Certificación del nivel de excelencia de Aeval (2009)

Resolución de la Certificación del Nivel de Excelencia otorgada por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.

4. Reconocimiento Excelencia Europea 500+ (2010 y 2012)

Con la obtención y renovación de este Sello de Excelencia Europea, la Diputación de Jaén se convierte en la primera administración local andaluza, lo que avala el trabajo desarrollado desde el organismo para conseguir la máxima eficacia y eficiencia en el funcionamiento de los distintos servicios. Esta labor se ha visto reflejada en la consecución de diferentes objetivos, que abarcan desde la obtención de porcentajes recaudatorios que rondan todos los años el 90%, e incluso lo superan, hasta la puesta en marcha de la Oficina Virtual, la publicación anual de la Carta de Servicios o el alto grado de satisfacción de los clientes, tal y como muestran las encuestas realizadas a los mismos.

5. VII Edición Premio Progreso (2011)

- **Premio Proyectos Tic "Implantación de un CMI en el SPGR"**

La implantación de un cuadro de mando integral como instrumento de gestión de la planificación estratégica del SPGR ha sido reconocido en la VII edición del Premio Progreso en la

categoría de Proyectos TIC que convoca la Fundación para el Desarrollo de los Pueblos de Andalucía y la Federación Andaluza de Municipios y Provincias (FAMP) en colaboración con la Junta de Andalucía.
La VII edición de este Premio, que ha contado con la participación de un total de 86 proyectos, pretende dar a conocer las iniciativas más innovadoras desarrolladas por las entidades locales, y las acciones que promueven el desarrollo económico, social y la generación de empleo, o permiten mejorar las condiciones de vida y cohesión social.

- **Mención Especial Proyectos Tic "Aplicación del Modelo Europeo de Excelencia EFQM en el SPGR"**

Asimismo el organismo presentó un segundo proyecto en la misma modalidad denominado "Aplicación del Modelo Europeo de Excelencia EFQM en el SPGR". Dicho proyecto ha sido re-conocido con una mención especial.

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 éticos

DIRECCIÓN Y ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

El SPGR tiene implantado un *Proceso de comunicación interna* que determina cómo, cuándo y a quién se deben trasladar determinados aspectos de la organización, entre los que se encuentran la misión, visión y valores, los principios básicos, y sus posibles modificaciones.
Los líderes se encargan de la efectividad de esta comunicación a través de diferentes medios, por ejemplo: la *Memoria Anual del Organismo, la Carta de Servicios, el Plan estratégico y el Manual de Calidad* de la organización. La comprensión de dichas bases culturales y de actuación se asegura a través del diálogo en las reuniones de departamento, lo que también se complementa con el despliegue de los objetivos y las actividades de seguimiento de los procesos y resultados.

Se considera complementario a esto el *Sistema de Dirección por Objetivos (DPO)***,** que facilita el conocimiento de los empleados respecto a lo que significan las estrategias y actuaciones traducidos en metas a conseguir, contando además con un *Sistema de incentivos de productividad*, basado en la DPO de las unidades administrativas.

MISIÓN

El Servicio Provincial de Gestión y Recaudación es un Organismo que gestiona los recursos de derecho público de los municipios de la provincia de Jaén y demás entidades que en él delegan, prestando un servicio eficaz y eficiente a ciudadanos y Ayuntamientos basado en el compromiso de la mejora continua.

VISIÓN

El Servicio Provincial de Gestión y Recaudación pretende ser un Organismo que, impulsado por una decidida apuesta política, utilizando adecuadamente sus recursos y fomentando la realización personal y profesional de sus trabajadores, dé una respuesta ágil, eficaz e integral a los ciudadanos consiguiendo que todos contribuyan al sostenimiento del gasto público y convirtiéndose en soporte básico de la economía de los municipios, llegando a ser un referente para el resto de Administraciones Públicas.

VALORES

- La consideración y el afecto personal como principio básico de la Organización.
- La comunicación como motor del Organismo.
- La concienciación de que la Mejora Continua del Organismo es una labor que requiere la participación y la implicación de todos; todos generamos calidad.
- El respeto, la consideración y el trato cordial para con nuestros Clientes.
- El compromiso de prestar un servicio público basado en los principios de eficacia, eficiencia y economía.

Todo lo anteriormente descrito, tanto en lo relativo a la orientación estratégica a través de la comunicación, como lo que respecta a objetivos y planes, se aplica a la **totalidad de los departamentos,** líderes y personal del SPGR. Los medios y prácticas descritos están sometidos a un seguimiento de eficacia, como se explica en evaluación y revisión, lo que asegura una sistemática en su implantación.

MISIÓN, VISIÓN, VALORES, PRINCIPIOS BÁSICOS

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

Estratégica. Estas actividades las lleva a cabo un grupo de trabajo, compuesto por cinco líderes, que elabora propuestas a la Gerencia que, tras su revisión y aceptación, han de ser aprobadas por el Consejo Rector.

La versión actualizada de este conjunto de señas de identidad se muestra en la figura 1a.1.

PRINCIPIOS BÁSICOS
- La mejora de la calidad es un proceso continuo. Hay que adquirir el hábito de mejora permanente, creando una elevada conciencia de calidad.
- Los clientes son la razón de nuestro trabajo. Debemos conocer, sus necesidades reales y expectativas, para satisfacerlas.
- El cumplimiento de los requisitos establecidos en la legislación vigente, junto a los requisitos de los clientes.
- El trabajo bien hecho y al mínimo coste, debe ser nuestro objetivo y actitud permanente. Un trabajo bien hecho es el que satisface las expectativas del cliente.
- Mejorar la calidad es responsabilidad de todos. "No hay camino hacia la calidad, mejorar es el camino".

Como complemento a lo anterior, el SPGR desarrolló una serie de **Principios Básicos** sobre los cuales fundamenta la forma en que se actúa, las bases culturales de la organización, que son, conjuntamente con la señas de identidad, el referente para las personas de la organización (ref. figura 1a.2).

Dichos principios contemplan aspectos como: *"mejora de la calidad como hábito permanente y responsabilidad de todos", "los clientes son su razón de ser", y "el cumplimiento de la legislación vigente es algo consustancial con sus planteamientos".*

La aplicación efectiva de misión, visión y valores, y de los Principios Básicos como fundamentos de la actuación, se pone de manifiesto en casi la totalidad de los resultados alcanzados (productos, servicios, clientes, personas, etc.), en función de los cuales se revisan estas señas de identidad sistemáticamente cada año como parte del *Proceso de Planificación Estratégica,* como ya se ha mencionado.

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

CONJUNTO EQUILIBRADO DE RESULTADOS

El SPGR cuenta con un **Sistema de gestión** que incluye información relativa a *indicadores, bases de indicadores y mecanismos de seguimiento, análisis y decisión*. Los mecanismos de gestión se soportan en reuniones mensuales, trimestrales y anuales en las que se analizan los resultados relativos a una amplia gama de indicadores, asociados a los procesos y a los servicios, así como a los programas o actividades de mejora implantadas. El conjunto de indicadores, objetivos y resultados está vinculado a los Planes estratégico y operativo, se estructura en un **Cuadro de Mando Integral (CMI),** que contiene indicadores que cubren todas las vertientes: *de productos, servicios, de rendimiento de procesos, económico-financieros, de personas, de clientes, de sociedad*, organizados en cuatro perspectivas.

El Sistema descrito está sometido a revisión y mejora de una forma periódica, en función de su capacidad para hacer posible la implantación efectiva de la estrategia de la organización. Es parte de la revisión del Sistema por la Dirección, requisito del sistema ISO.

Un buen ejemplo de mejora fue el diseño y la implantación del CMI, lo que supuso un gran avance en lo relativo a gestión de los procesos. Así mismo, tras la consolidación del sistema de gestión de procesos y la implantación del CMI, en el ejercicio de 2006 se produjo una remodelación del Sistema con el objetivo de asegurar la eficacia del mismo a la hora de hacer realidad nuestra estrategia, labor llevada a cabo por un grupo de trabajo que se encargó de redefinir el sistema conciliándolo con la planificación. A partir de entonces, los cambios realizados en los indicadores responden a necesidades específicas de los servicios, de la gestión interna o la incorporación de una normativa o nuevo servicio.

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

Los procesos mediante los cuales realizan estas actividades son fundamentalmente dos:

- El *Proceso de Planificación de la Política y Estrategia, p*articipando en la definición y actualización del sistema de procesos y en el desarrollo y despliegue de la estrategia.

- El *Proceso de Seguimiento y Evaluación del Servicio*, en el seguimiento de la situación a través de los indicadores, objetivos, de acuerdo con las disposiciones planificadas, y los análisis y mejora de los procesos y de los servicios, con la colaboración de los empleados en grupos de trabajo.

Para ello, lideran o asisten a reuniones periódicas (mensuales, trimestrales, anuales) de diversa índole: de Gerencia, del Comité de Calidad, específicas de proyecto o grupos de mejora, de evaluación del sistema, del servicio y de sus resultados clave, etc.

GRUPO PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD Y EXCELENCIA

El Grupo "Planificación de la Calidad y Excelencia", se crea con carácter permanente, dirigido por la Responsable de Calidad, y formado por varias personas de la organización, conocedoras de los procesos y servicios del organismo. Este grupo, apoyado por otros grupos de mejora, se encarga de la mejora de la calidad, mejorando aptitudes y actitudes, simplificando procesos, rediseñando, eliminando aquellos que no añadan valor, aprendiendo de la comparación con las mejores prácticas de gestión de otras organizaciones o de otras secciones de la misma (benchmarking externo e interno). Las funciones, actuaciones y proyecto.

2. ESTRATEGIA

2.1 La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan

El Plan Estratégico surge en el Organismo como necesidad de estructurar toda la Gestión anual de éste, así como de su proyección anual en la consecución de metas estructurales que supongan un avance en el nivel de prestación de servicios a Municipios, Ciudadanos y Organismos Delegantes.
Las pautas organizativas del Organismo, basadas en una Gestión de Calidad, se nutren de diversos instrumentos de gestión que, amén de eficaces, se tornan, imprescindibles para una administración prestadora de Servicios Públicos. El SPGR tiene ya experiencia de varios ciclos estratégicos.

Este Plan utiliza estas pautas organizativas y enfoca su gestión desde principios tales como:

- Asistencia al Ciudadano y Municipios

- Participación del personal, tanto en su desarrollo, como en su gestión.

- Calidad como horizonte continúo en la prestación del Servicio.

La estrategia se formula partiendo de las referencias globales: *la misión, visión y valores de la organización*, así como de otro conjunto de informaciones que provienen de los grupos de interés, de la revisión del plan anterior, de los indicadores del CMI y otras externas
Estrategias clave de la Organización. En el Plan Estratégico se establecen 6 Líneas de actuación estratégica, planteadas también como Objetivos estratégicos globales para su despliegue.

Nuestras estrategias reflejan **los conceptos fundamentales de la excelencia,** como puede comprobarse con el mero repaso de las líneas estratégicas que recoge nuestro Plan.
Resultados clave. El **CMI**, es el instrumento de Gestión del Plan, que recoge el despliegue de dichas líneas estratégicas de la organización, tal como se describe en 2d. La elaboración de un ***Mapa Estratégico*** ayudó a desarrollar e implantar el CMI, indicando gráficamente cómo el conjunto que representa las distintas perspectivas apoya el cumplimiento de la misión del SPGR y su progreso hacia la visión.
y programas conjuntos.

2.2 La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan

Como parte del Sistema, todos nuestros procesos se encuentran implantados y son auditados anualmente tanto interna como externamente para asegurarse de que responden a los requerimientos. Este sistema cubre todas las actividades del SPGR, e implica a todas las personas de la Organización.

La elaboración y revisión del Mapa de Procesos se lleva cabo de acuerdo con nuestro *Proceso de Planificación Estratégica* y el *Manual de Calidad*. La metodología seguida para su

elaboración y revisión sigue un ciclo P-D-C-A: se identifican los procesos, se definen como entradas los requisitos de los GI y como salidas la satisfacción de los mismos, y además se determinan las interacciones entre los diferentes procesos específicos del servicio.

La Dirección por Objetivos (DPO) tiene una sistemática consolidada. Llevamos más de diez años planificando nuestras actuaciones a través de un sistema de DPO que permite desarrollarlas de forma eficaz y eficiente. El DPO se integra como mecanismo de planificación, análisis y mejora del sistema de gestión de los servicios. Es el documento de trabajo para fijar indicadores, donde se definen las líneas estratégicas centradas en todos los GI, se fijan objetivos para las líneas estratégicas y se definen los procesos a los que afectan, así como los negociados responsables de su cumplimiento. Se señalan indicadores de calidad asociados a cada objetivo, que permiten evaluar y medir el cumplimiento de los mismos.

En 2002, como parte del proyecto ISO 9001:2000, se inicia un Sistema de Gestión por procesos con una definición del Mapa de Procesos que contiene todos los necesarios para desplegar la estrategia y para asegurarnos la más eficaz y completa prestación de los Servicios a nuestros Clientes.

El CMI es un instrumento de Gestión Estratégica que nos permite unir el control operativo a corto plazo con la visión y estrategia a largo plazo. De esta manera la organización se centra en unos indicadores fundamentales relacionados con los objetivos más significativos. En otras palabras, la organización se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones de hoy porque afectan al desarrollo de mañana.
En definitiva, el Organismo dispone de un CMI realizado bajo parámetros de Gestión y Dirección estratégica. Ha pasado de un control financiero a un control estratégico bajo las perspectivas: *Financiera, de Clientes, de Procesos Internos, de Aprendizaje y Crecimiento (personas).*

3. PERSONAS

3.1 Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización

En todas las **líneas estratégicas** del Organismo hemos definido **objetivos operativos** e **indicadores que,** conjuntamente y en línea con los compromisos de la Carta de Servicios constituyen los niveles de resultados a alcanzar por las personas. El ejercicio de despliegue se realiza cada año en el Plan Operativo, a partir del Plan Estratégico**.** Esto nos permite alinear en todo momento las estrategias y actuaciones relacionadas con los recursos humanos del Organismo, con la estrategia general del mismo, así como con las necesidades que en cada ciclo se derivan de la operativa de los procesos. El SPGR cuenta con 126 personas distribuidas en la red de 11 oficinas más la sede central. La tabla de la figura 3a.2 establece la relación del personal agrupado por categorías y en función del carácter de su situación jurídica con el Servicio Provincial de Gestión y Recaudación.

La estructura del SPGR se explica en la Introducción a esta memoria: organigrama, dirección política y técnica, sus áreas y la relación jerárquica y funcional entre las mismas.

Ya se ha explicado anteriormente que el Modelo de negocio que supone esta **estructura organizativa**, la **gestión por procesos**, y la **distribución** en Sede Central, Oficinas Principales y Oficinas Delegadas, lo consideramos como el más idóneo para prestar el mejor servicio al cliente y para el cumplimiento de la misión del SPGR. El uso de las tecnologías de TIC hace posible que el Organismo funcione coordinadamente.

IMPLICACIÓN EN EL DESARROLLO DE PLANES Y POLÍTICAS

Existen una serie de mecanismos para la implicación de las personas y sus representantes en el desarrollo de políticas y planes de RRHH: *Convenio Colectivo, toma de decisiones en los Grupos de trabajo, sugerencias, quejas, opiniones, autoevaluaciones EFQM, etc.* A través de estos mecanismos, se cuenta con una amplia representación y participación de todos los empleados en las decisiones y actuaciones del Organismo. La participación se valora a través de indicadores de participación y también de percepción de los empleados.

INFORMACIÓN PARA LA MEJORA

Como herramienta de medición y valoración de los líderes y la satisfacción del personal con las actividades de recursos humanos que desarrollamos en este Criterio, y en otros relativas por

ejemplo a recursos materiales, puesto de trabajo, etc. se realizan **encuestas de personal** La sistemática para realizarlas está recogida en el *Proceso de Seguimiento y Evaluación del Servicio*. En función de los resultados, conjuntamente con otras informaciones relevantes de seguimiento y evaluación (por ejemplo, las autoevaluaciones) y referencias externas, se revisan aspectos de las estrategias, planes y objetivos en materia de personas.

3.2 Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas

HABILIDADES Y COMPETENCIAS. FORMACIÓN

El SPGR elaboró y mantiene la documentación relativa a los conocimientos y competencias mediante *Fichas de Perfil del Puesto de Trabajo*, que contienen funciones, competencias, responsabilidades y requisitos para su asignación y desempeño. La definición de competencias se realizó con participación de todos los componentes del SPGR. El conjunto de Fichas contiene **todos** los puestos de trabajo de SPGR.

Se **evalúa y revisa** en función de las nuevas necesidades, para adecuarlas a las exigencias de las mismas. En las nuevas ediciones de las fichas, se tienen en cuenta asimismo las recomendaciones de auditorías incorporando los cambios pertinentes.

Proceso y Plan de Formación Anual

En este ámbito competencial y organizativo, el Organismo considera la formación una pieza clave para, no sólo adquirir conocimientos técnicos de las competencias a desarrollar, sino también apoyar en el ejercicio e implementación de la cultura necesaria para abordar los cambios que se vienen produciendo en el Organismo. Amén de la formación en los aspectos legales y competenciales propios de la actividad, se ha producido una formación dirigida en temario de **Calidad, Grupos de Mejora, Motivación de Grupos de Trabajo, liderazgo y participación, EFQM, Dirección Estratégica**, etc., y que es base de la aplicación participativa de los proyectos.

Existe un *Procedimiento de Formación* que define las tareas necesarias para gestionar el Plan de formación del Organismo. Su finalidad es asegurar que **todas las áreas identifican y reciben la formación necesaria** para desempeñar sus tareas con el máximo grado de eficacia operativa. La formación que se realiza viene proporcionada, además de por la reflejada en el Plan Anual del Organismo, por el área de RRHH de la Diputación. Toda la formación que se realiza es registrada en una ficha individual de actividades formativas que permite controlar la formación recibida por cada miembro de la plantilla.

El seguimiento de las acciones formativas cuenta con un sistema de evaluación de su eficacia en relación con sus objetivos. Se tiene en cuenta tanto el cuestionario de evaluación de cada acción formativa como los informes de la eficacia que emiten los responsables de cada unidad administrativa, en relación al personal de la misma, en el que se evalúan una serie de cuestiones relacionadas con la acción formativa y la eficacia de la misma.

Este sistema contribuye a un aumento de la calidad en la gestión y a un aumento de la productividad laboral del Organismo, fue objeto de un estudio por la Fundación Pi y Sunyer, y obtuvo el *Premio de Buenas Prácticas* de dicha fundación.

El *Sistema DPO y el Sistema de incentivos* funcionan con una sistemática consolidada, y se cuenta con más de diez años de experiencia, a lo largo de los cuales se ha ido mejorando. El sistema es aplicable a **todos** los empleados del SPGR.

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

PERSONAS ALINEADAS CON LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Como se ha explicado, la estructura y organización del Organismo responde a varias necesidades: por un lado, a los procesos de los servicios y las especialidades funcionales y, por otro, a las necesidades de cubrir los puestos de trabajo en las distintas ubicaciones de las oficinas con profesionales que posean, individualmente y en su conjunto, conocimientos, competencias y experiencia suficientes para cumplir la misión, estrategias y objetivos.

PARTICIPACIÓN EFECTIVA EN GRUPOS DE MEJORA

Los **Grupos de Mejora** se vienen estableciendo en el SPGR desde el año 1999, en el que se constituyeron 3 Grupos de Mejora con el objetivo de analizar desde un punto de vista crítico la

Recaudación Ejecutiva, y el Servicio de Inspección, obteniendo como resultado propuestas en las que se establecían los cauces y procesos que se consideraban útiles para perfeccionar los procedimientos.

La participación en grupos de mejora para acometer proyectos derivados de las prioridades identificadas en estos ejercicios de autoevaluación, se sistematiza y potencia muy significativamente

3.4. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización

NECESIDADES DE COMUNICACIÓN. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Existe un *Proceso de Comunicación Interna* cuyo objetivo y finalidad es estructurar la comunicación del SPGR y así satisfacer las necesidades de información del personal. Este proceso se encuentra definido en un procedimiento que establece las tareas a realizar para organizar el conjunto de informaciones que deben estar disponibles para los distintitos públicos que forman el SPGR. Dicho procedimiento también contempla la definición del *Plan de Comunicación Interna* así como las etapas de seguimiento y evaluación de la efectividad del mismo.

4. ALIANZAS Y RECURSOS

4.1. Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible

SEGMENTACIÓN Y POLÍTICAS DE PARTNERS Y PROVEEDORES

La estrategia, planes y planteamientos para establecer alianzas son absolutamente primordiales para la implantación del Plan Estratégico del SPGR, como se puede ver a continuación.

El Organismo distingue entre proveedores y alianzas, ya que la naturaleza de los acuerdos contraídos, las políticas aplicables y los productos o servicios implicados en los acuerdos, son en cada caso distintos.

En los convenios contraídos con los organismos que le delegan actividades y servicios, residen las bases y razón de ser de su negocio. Existen alianzas estratégicas a través de convenios con Agencia Estatal de Gestión Tributaria, Gerencia Territorial del Catastro y Ayuntamientos de la Provincia de Jaén, pero además con otras muchas organizaciones.

GESTIÓN DE PROVEEDORES

La gestión de las contrataciones de proveedores clave, y su evaluación y seguimiento, se llevan a cabo en línea con dos Procedimientos Generales de calidad que regulan todo lo relacionado con Proveedores del Organismo:

1. Procedimiento de Compras y Contrataciones (PG.GP.02), cuyo objetivo es: Garantizar que los productos adquiridos y servicios contratados cumplen con los requisitos especificados. Se centra en: *Elección del Proveedor, Contratación, Recepción, Facturación y Evaluación a la ejecución del contrato.*

2. Procedimiento seguimiento/evaluación proveedores (PG.GP.03), cuyo objetivo es asegurar la idoneidad de los proveedores en función de su capacidad para suministrar el producto o prestar el servicio, conforme los requisitos establecidos en el contrato. Su contenido se desarrolla sobre: *Evaluación de proveedores, Aprobación de proveedores, Seguimiento de proveedores y Reevaluación*.

GESTIÓN DE LAS ALIANZAS

El *Proceso de gestión de las alianzas* comienza con la identificación de las oportunidades de alianzas claves con entidades públicas o privadas (DGT, AEAT, GTC, Universidad, JJAA, Correos, Consorcios de Aguas, Colegio de Gestores, Peritos Judiciales, Entidades Bancarias...). También las relaciones con clientes directos (Ayuntamientos y otros) las consideramos alianzas por la forma en que se conciben e instrumentan en convenios.

Los servicios proporcionados por el SPGR suponen una mejora de productividad por economía de escala, la amplitud de experiencias trabajando con multitud de Ayuntamientos y un claro aprovechamiento de sinergias. Esto aplica fundamentalmente a todos los convenios y relaciones con Agencia Estatal de Gestión Tributaria, Gerencia Territorial del Catastro y Ayuntamientos.

El grado de éxito se evalúa a través de indicadores tales como: *número de Convenios firmados y vigentes, aumento del nivel de delegación de nuevos conceptos o servicios (6b), volúmenes de negocio, resultados de satisfacción de clientes y resultados clave*, lo que da lugar a nuevos planteamientos en función de los resultados.

4.2. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido

VISIÓN ESTRATÉGICA

En cada ciclo, como parte de la evaluación puesta al día de sus estrategias y Plan Estratégico y operativo, el SPGR revisa la situación y establece todas las líneas de inversiones y desinversiones necesarias para llevar a cabo dichas estrategias y objetivos.

Esto aplica a todos los activos tangibles (infraestructuras, medios, etc.) e intangibles (excelencia en gestión, herramientas de gestión del conocimiento, asesoría, etc.), y su ejecución está sometida a un seguimiento y control de inversiones, con indicadores de Resultados clave.

PROCESOS

La **gestión económica** del Organismo se efectúa de acuerdo con procesos sistemáticos, de los cuales se indican a continuación algunas de las actividades más relevantes.

Se realiza una **previsión anual** de ingresos y gastos en función de las tendencias de los últimos 5 años. Se hacen estudios comparativos de la liquidación del Presupuesto, con tendencias de los últimos 5 años y, en base a dichos estudios, se **planifican** las inversiones y los proyectos del ejercicio siguiente.

El **control de gastos** está planificado dentro de procedimientos especiales además de por lo establecido en las correspondientes normas legales que nos son de aplicación.

En cuestión de **ingresos** y para llevar a cabo el estudio del presupuesto de cada ejercicio, se realiza igualmente una previsión en base a las tendencias de los últimos tres años, así como a los informes que la Gerencia solicita de los principales responsables de la organización con competencias de carácter económico.

GESTIÓN DE RIESGOS

Nuestros *Procesos de Gestión Presupuestaria* integran metodologías desarrolladas e implantadas para gestionar los riesgos económicos y financieros, con una sistemática de seguimiento y análisis mensual de variaciones y modificaciones presupuestarias, así como del nivel de cumplimiento. La implantación cubre el ámbito total del SPGR, y está sometido a la sistemática del sistema de gestión, como se ha dicho. Los indicadores asociados a estos procesos están incluidos en la disciplina de seguimiento y evaluación en CMI (Indicadores Presupuestarios).

4.3 Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización

USO DE LA TECNOLOGÍA, ACCESO Y PROTECCIÓN DE DATOS

El uso de la tecnología para el apoyo de la gestión de la información y comunicación interna se trabaja en el Organismo mediante la implementación de herramientas como el correo electrónico para todo el personal de la organización, plan director, intranet, etc. La facilidad de acceso a la información no excluye el diseño de un sistema de acceso restringido a la misma. Existe un archivo donde están claramente identificadas para todo el personal la clave de acceso al Plan Director, así como el perfil sobre acceso y utilización de los medios telemáticos (ej. Internet, Oficina virtual del Catastro, Ancert, línea de tráfico).

Este sistema tiene el objetivo de proteger la información disponible y el cumplimiento de la legislación vigente (LOPD).

5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

5.1. Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés

SISTEMA DE GESTIÓN

Fruto de la dirección que el Organismo emprendió en el año 1995, durante el año 2000 nos planteamos desarrollar e implantar un Sistema de Gestión, con el objetivo de establecer unos referentes de la calidad de nuestras actuaciones.

El SPGR se propuso y ha mantenido como objetivo prioritario, alcanzar y mantener las más altas cotas de calidad en sus servicios, de acuerdo con los requisitos de calidad aplicables exigidos por sus clientes y los recogidos por la legislación vigente. Para ello, definió unos compromisos de calidad, expresados en el documento "Política de Calidad del SPGR". Para alcanzar tales compromisos estableció un Sistema de Gestión de la Calidad.

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

Además, el sistema lleva asociados mecanismos para involucrar al SPGR en un proceso de Mejora Continua que le haga alcanzar niveles de calidad más altos.

Todas las personas pertenecientes al SPGR están obligadas formalmente al cumplimiento de los requisitos establecidos por el Sistema de Gestión de la Calidad.

La responsabilidad de la calidad de los servicios es de todas las personas del Organismo. El Responsable de Calidad del SPGR lo es de verificar su cumplimiento, recomendar soluciones y comprobar la puesta en práctica de las mismas cuando se produzcan desviaciones respecto a lo establecido en el Sistema de Gestión de la Calidad.

CERTIFICACIÓN QUALICERT A LA GESTIÓN DE PROCESOS

Aunque la gestión por procesos del SPGR se había iniciado anteriormente, fue en el ejercicio 2002 cuando decidimos documentar e implantar un Sistema de gestión por procesos basado en la norma **ISO 9001:2000**. Desde ese año contamos con la certificación según dicha norma. Pronto, la filosofía adquirida diseñando nuestro sistema de calidad fue ampliándose, superando los límites que la norma impone en cuanto a los procesos que deben formar parte del sistema.

El objetivo del Organismo es la aplicación del Modelo EFQM, pero la misma nos lleva a pretender incidir en aquellos aspectos del Modelo que en nuestro servicio se necesita reforzar más aún, creando un referencial por un Comité de expertos que nos lleve a ello.

Por tal circunstancia se incorporó al procedimiento principal el **Sistema de Certificación Qualicert**, que surge de la buena experiencia que se ha demostrado en organizaciones que ya la habían aplicado.

5.2. Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes

PRODUCTOS Y SERVICIOS DEL SPGR

Como se expresa en la introducción a esta memoria, el SPGR gestiona los recursos de derecho público de los Municipios de la Provincia de Jaén y demás entidades que en él delegan, prestando servicios a ciudadanos y ayuntamientos. Sus fines específicos son la **Gestión, Recaudación e Inspección** de los recursos de Derecho Público de los Municipios, Diputación Provincial, Comunidad Autónoma y demás Entidades con las que la Diputación concierte la prestación de tales servicios, mediante las fórmulas de Delegación establecidas en la Legislación Vigente. Sus competencias se enumeran en la figura 3 de la Introducción a esta memoria.

Las necesidades explícitas o potenciales de nuestros clientes las detectamos a través de muy diferentes canales, entre los cuales los más destacables son:

- De naturaleza **proactiva**: reuniones, visitas, propuestas, estudios jurídicos de posibles novedades legislativas, encuestas de satisfacción, autoevaluaciones EFQM, actividades de benchmarking con otros organismos similares y sugerencias del personal de la organización.
- De naturaleza **reactiva:** análisis de quejas, reclamaciones, peticiones y sugerencias, niveles de satisfacción.

NUEVOS SERVICIOS Y MERCADOS

En lo relativo a la posibilidad de abrir nuevos mercados, son nuestro objetivo como clientes todas las entidades que tengan ingresos de derecho público. En lo que se refiere a entidades, la inmensa mayoría ya son clientes del SPGR y la oportunidad está sobre todo en aumentar y diversificar el número de servicios delegados.

También fruto del análisis de los resultados de las encuestas, el Organismo detectó que la principal preocupación de los Ayuntamientos se encuentra en la mejora de sus padrones contributivos de IBI, a través de la realización de las actuaciones catastrales que competencialmente corresponden a la Gerencia de Catastro. Como consecuencia de ello, el Organismo se encuentra en proceso de ampliar las competencias que tiene delegadas de la citada Gerencia mediante el diseño y la firma de un nuevo Convenio de delegación más ambicioso que el anterior (pendiente de que el Ministerio de Hacienda publique los nuevos convenios).

5.3. Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente

CAMPAÑAS

Campaña de recaudación en período voluntario: Se realizan dos campañas publicitarias al año de los servicios que ofrecemos a través de anuncios publicitarios de TV, radio, prensa, etc.

Campaña de Domiciliados: La Campaña de Domiciliados está dirigida a los contribuyentes de los Ayuntamientos de la Provincia de Jaén, que tienen delegados su impuestos (IBU, IBR, IVTM, ARBITRIOS, IIVTNU) para ofrecerle la posibilidad de domiciliar aquéllas de sus situaciones tributarias que desee, por medio de su banco o caja, en cualquier oficina de recaudación o en la oficina virtual (www.dipujaen.es/sgt).

Se ha realizado un mailing a través del cual se envía a todos los contribuyentes toda la información relativa a sus situaciones tributarias, a los efectos de que cumplimenten todas o aquellas situaciones tributarias que deseen domiciliar, con sobre adjunto de franqueo en destino para su posterior envío a este Organismo.

Campaña de Fraccionamiento del pago de Tributos: Se ha realizado una campaña para el fraccionamiento del pago del Impuesto sobre Bienes Inmuebles de Naturaleza Urbana y el Impuesto sobre Vehículos de Tracción Mecánica.

CARTA DE SERVICIOS

Publicitamos nuestros compromisos de calidad para con nuestros clientes a través de nuestra Carta de Servicios. En su desarrollo se tuvieron en cuenta cartas de servicio de diferentes administraciones públicas de ámbito nacional, autonómico y local, y la normativa que tiene establecida el MAP. Es una de las piezas fundamentales en el Sistema de Gestión, y su importancia se traslada a:

1. Compromisos que el Organismo adquiere con el Ciudadano.
2. Derechos del Ciudadano para con la Administración.
3. Indicadores de Calidad, cumplimiento y medición de los compromisos.

CRITERIOS RESULTADOS

6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

El SPGR realiza encuestas de satisfacción para cada uno de los tipos de clientes (contribuyentes y Ayuntamientos y otros grupos de interés externos), para conocer sus niveles de satisfacción y sus expectativas, incluyendo preguntas que cubren los servicios, la imagen de la organización, el conocimiento de la misma y los Servicios de Atención.

Estos resultados se analizan en correlación con los de rendimiento para decidir qué acciones tomar sobre los agentes correspondientes. Los resultados se segmentan para su análisis y actuaciones por tipo de cliente.

SATISFACCIÓN DE AYUNTAMIENTOS Y OTROS G.I

Encuestas 2009, 2010 y 2011

Durante los ejercicio 2009 y 2010 se contabilizaron cuestionarios de satisfacción de clientes en el ámbito de las actuaciones de gestión y recaudación, no llegando a alcanzar el número suficiente necesario para llegar a conclusiones fiables, por lo que se computaron conjuntamente con la medición de Cuestionarios de Satisfacción de 2011.

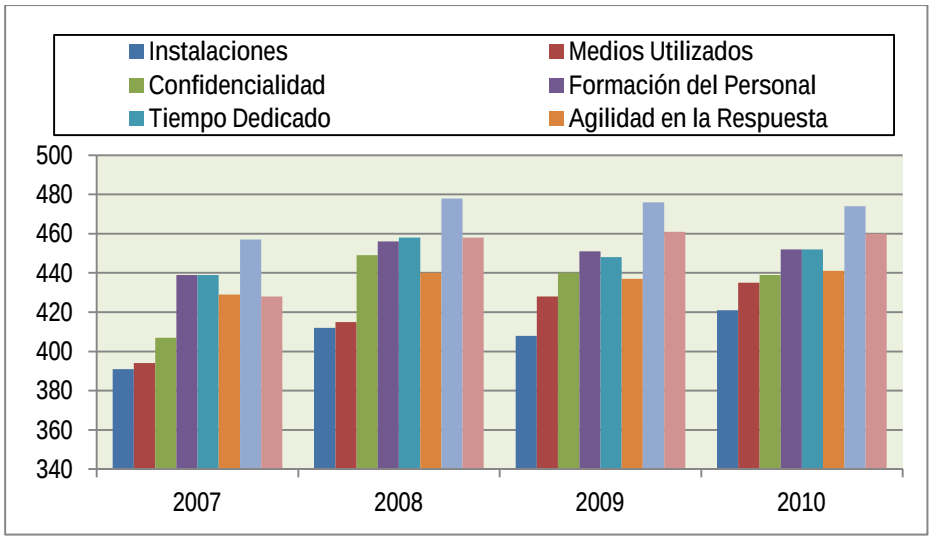
DESCRIPCIÓN	PROMEDIO
MEDICIÓN GLOBAL "ACCESIBILIDAD"	NIVEL EXCELENTE4,08
Los medios de accesibilidad son suficientes	3,95
Los medios de accesibilidad son adecuados	3,98
Se garantiza la confidencialidad del asunto a tratar	4,36
La facilidad para contactar con la persona responsable es adecuada	4,02
MEDICIÓN GLOBAL "ATENCIÓN PRESTADA Y NIVEL DE PROFESIONALIDAD"	NIVEL EXCELENTE 4,37
La formación y preparación del personal es adecuado	4,28
El personal le ha tratado con respeto, cortesía y amabilidad	4,61
El tiempo dedicado es suficiente	4,43
La respuesta a la cuestión planteada es ágil	4,16
MEDICIÓN GLOBAL "CALIDAD DEL SERVICIO"	NIVEL EXCELENTE4,16
La fiabilidad del servicio prestado es adecuada	4,29
La información recibida es suficiente	4,19
La atención prestada a sus reclamaciones o peticiones es eficaz	4,10
Los servicios prestados son suficientes	4,05

En 2011 y como consecuencia de los resultados obtenidos en la 3ª Autoevaluación EFQM, el grupo de mejora de "Medición y Seguimiento de la Satisfacción de los Clientes: Ayuntamientos y Organismos" realiza un estudio sobre el nivel de satisfacción incluyendo otros Grupos de Interés externos y una nueva metodología.

Se remitieron cuestionarios a cada uno de los Ayuntamientos, en total 92, y a 4 grupos de interés: *Junta de Andalucía, Diputación Provincial de Jaén, Universidad de Jaén y Consorcios*, por correo electrónico, y se realizaron llamadas telefónicas, con el fin de conseguir la participación del 100%.

SATISFACCIÓN GENERAL DE LOS CIUDADANOS

Segmentación. Las mediciones de las encuestas que se realizan a los ciudadanos se segmentan por Unidad Administrativa. Eso nos permite obtener un conocimiento más detallado de cada una de las áreas del Organismo que está en contacto directo con el público.



Acciones específicas. Como consecuencia directa de la percepción sobre las instalaciones, se llevó a cabo una adecuación de las oficinas de las unidades territoriales dependientes del SPGR. Atendiendo a premisas como mejor enclave geográfico, mejoras informáticas y ambientales, en el año 2008 se llevó a cabo el traslado a nuevos locales de las oficinas de las unidades territoriales de Alcalá la Real y Úbeda, y en el año 2010 se han realizado los traslados a los locales de las oficinas de las unidades territoriales de Andújar y La Carolina.

7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

La percepción directa de los empleados se evalúa cada dos años a través de una encuesta anual de satisfacción. La encuesta de satisfacción del personal se decidió como consecuencia de la 1ª autoevaluación EFQM, como parte de los planes de mejora. En ella, se incluyen percepciones relativas a las condiciones ambientales, formación, comunicación, dirección, motivación, remuneración, etc. El **objetivo fijado** respecto de la percepción de los empleados es superar el indicador 3 de media sobre un total de 5 en todos los índices de la encuesta. Las encuestas se realizan a través de una serie de afirmaciones relacionadas agrupadas en 8 índices, valoradas con una escala de 1 a 5 *(1: Ninguno, 2: Poco, 3: Suficiente, 4: Bastante, 5: Mucho).*

Asimismo y como consecuencia de un área de mejora de la 4ª autoevaluación de EFQM, durante 2012, se han modificado los cuestionarios adaptándolos a las sugerencias actuales del personal.

Niveles Motivación

Porcentaje de plantilla que recibe formación anualmente:

Un alto porcentaje de la plantilla recibe formación cada año:

- 2008: 94,44% de la plantilla recibe formación.
- 2009: 86,51% de la plantilla recibe formación.
- 2010: 168,25% de la plantilla recibe formación.
- 2011: 149,21% de la plantilla recibe formación.

El que durante el 2010 y 2011 se supere el 100% de la plantilla que recibe formación significa que durante dichos años ha habido personal del organismo que ha recibo más de una actividad formativa.

8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

La misión de SPGR consiste en gestionar los recursos de derecho público de los municipios de la Provincia de Jaén y demás Entidades que delegan en nosotros, prestando un servicio eficaz y eficiente a ciudadanos y Ayuntamientos basado en el compromiso de la mejora continua. Por este motivo, SPGR no efectúa estudios sobre la imagen o la percepción que la sociedad tiene de nosotros; las mediciones que realizamos se refieren siempre a nuestros clientes o usuarios, es decir, Ayuntamientos y demás Organismos de carácter público con Convenios firmados y Contribuyentes.

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

Por otra parte, SPGR mide la satisfacción de los ciudadanos con sus servicios, lo que refleja en cierto modo su imagen pública, ya que una gran parte de los ciudadanos de la provincia son sus “clientes” como contribuyentes.

Imagen Corporativa

La identidad corporativa es uno de los elementos que permite a la Diputación Provincial de Jaén desarrollar su propósito de profundizar en su conexión con la sociedad y facilitar, a su vez, una rápida identificación de los servicios que presta.

La identidad corporativa se vertebra en dos señas visuales fundamentales: *el identificativo y el escudo*, ajustándose a las disposiciones legales o reglamentarias vigentes.

El símbolo histórico del Escudo sólo se usará con fines protocolarios e institucionales y en todos aquellos documentos que deban llevarlo en cumplimiento de lo establecido en disposiciones legales o reglamentarias vigente. En ningún caso se utilizará conjuntamente con otros identificativos de la Diputación.

Uno de los proyectos de mejora de la calidad en 2009, fue la adecuación de documentación del Sistema de Gestión de la Calidad, a la nueva imagen corporativa y a la nueva normativa vigente, así como la actualización de los procesos que conforman nuestros servicios. Este proyecto surgió como consecuencia de un área de mejora de la 3ª Autoevaluación de E.F.Q.M y fue desarrollado por el grupo de mejora: "Planificación de la Calidad y Excelencia".

Actividades de intercambio de buenas prácticas

El SPGR es muy proactivo en la presentación de sus experiencias y buenas prácticas constatadas con resultados en una serie de actividades externas, lo que entendemos es una aportación importante al exterior. Ver algunos ejemplos en Introducción.

Premio de Cobranza

En el ejercicio 2010, se han financiado 3 millones de euros, con remanente de Tesorería, en concepto de aportación a los ayuntamientos delegantes, mediante la devolución del 80% del Premio de Cobranza imputado en el ejercicio 2009.

Plan de recuperación medio ambiente

El Servicio Provincial de Gestión y Recaudación junto con la Diputación Provincial de Jaén ha materializado el proyecto para recuperar el medio ambiente en la provincia de Jaén, y las actuaciones se llevarán a cabo con financiación a través del remanente de Tesorería positivo de nuestro Organismo: la puesta en marcha del Plan Director de Residuos inertes (2,6 millones de euros), aprobado por el Pleno ordinario del mes de marzo del 2012 de la Diputación Provincial de Jaén.

Plan de Empleo Provincial

En el marco del Plan de Empleo para la provincia de Jaén, del Área de Empleo, Promoción y Turismo, de la Diputación Provincial de Jaén, el S.P.G.R., ha ayudado a la ampliación de este, mediante la financiación procedente del remanente de Tesorería positivo (1,5 millones de euros) de nuestro organismo; aprobado por el Pleno Ordinario del mes de Septiembre de 2012 de la Diputación. Y cuyo objetivo es dinamizar el mercado laboral de la Provincia, en el que el empleo y la situación económica son las principales preocupaciones de la Ciudadanía, y con la finalidad de atenuar los problemas sociales derivados de la crisis económica, mediante la generación de empleo a través de la contratación de personas desempleados como mecanismo de inserción social.

En esta línea la Diputación Provincial fomentará el espíritu empresarial, sectores estratégicos para la provincia de Jaén, principalmente el olivar y la comercialización del aceite de oliva; así como el fomento de la participación de los actores locales.

9. RESULTADOS CLAVE

Los resultados clave provienen de fuentes propias del Organismo, totalmente fiables ya que se realizan de acuerdo con procedimientos auditables y que cumplen con la normativa vigente. Las medidas son en todos los casos precisas, ya que se fundamentan en unidades o parámetros totalmente homologados.

9.1. Resultados Estratégicos Clave

Los resultados de este subcriterio tienen que ver directamente con varias de las estrategias del Organismo e indirectamente con el resto ya que están relacionadas con clientes y excelencia.

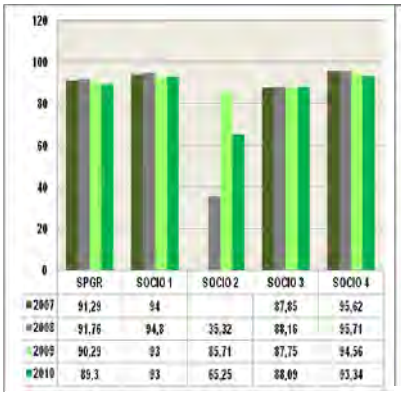


Figura 9a.5 % Recaudación Voluntaria IBR

Figura 9a.6 % Recaudación Voluntaria IVTM

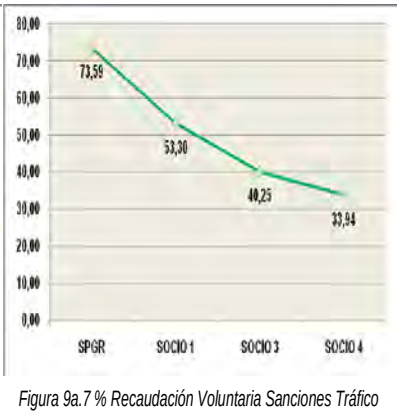


Figura 9a.7 % Recaudación Voluntaria Sanciones Tráfico

EVOLUCION PORCENTAJES RECAUDACIÓN VOLUNTARIA POR IMPUESTOS							
	2007	2008	2009	2010	2011		
	%	%	%	%	Cargo líquido	Recaudación	%
Arbitrios	89,16	89,51	89,14	88,00	2.999.562,02	2.646.791,65	88,24
IAE	90,35	89,42	85,46	88,67	5.063.450,16	4.440.567,30	87,70
IBI Rustica	91,29	91,76	90,29	89,30	5.905.326,92	5.214.516,42	88,30
IBI Urbana	91,24	91,05	87,26	90,74	59.341.691,10	52.806.620,96	88,99
IVTM	87,12	87,07	86,75	87,26	23.688.060,23	20.020.150,39	84,52
TOTAL %	89,95	89,84	87,27	89,58	96.998.090,43	85.128.646,72	87,76

Recaudación voluntaria por impuestos

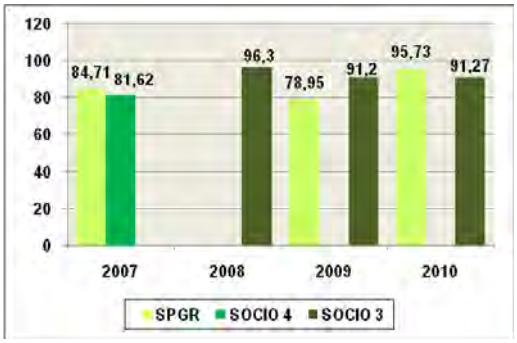
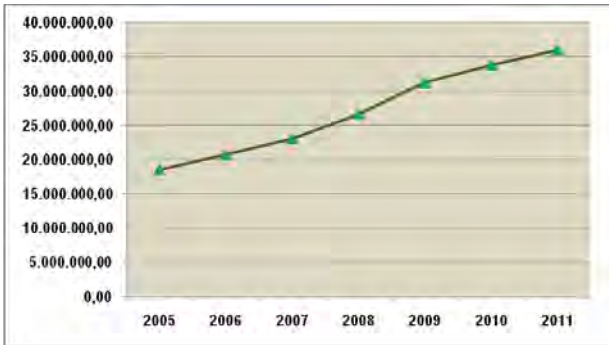


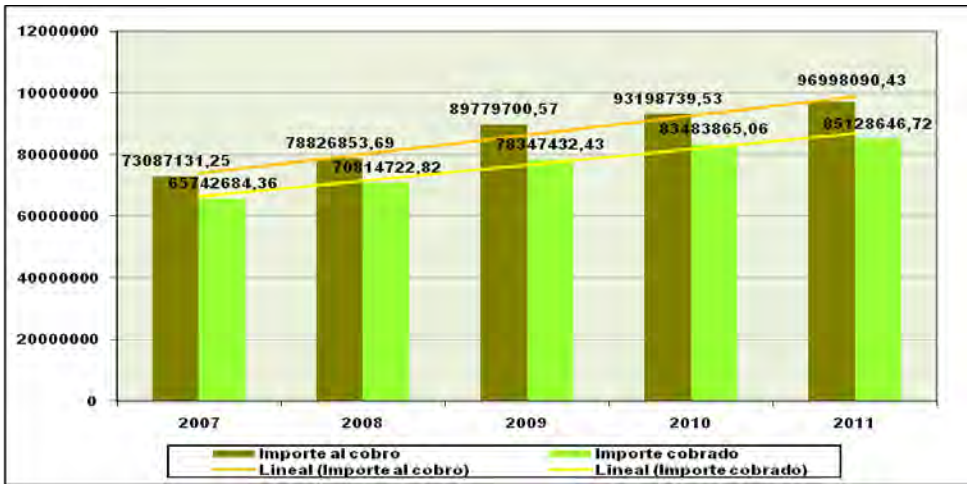
Figura 9a.8 % Recaudación Voluntaria IIVTNU

9.2. Indicadores Clave del Rendimiento



Cobros por domiciliación

Cargos e Ingresos totales de ejercicios fiscales SPGR



Evolución importe puesto al cobro e importe cobrado

PREMIO CIUDADANÍA A LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS

CENTRO DE TECNOLOGÍAS AVANZADAS DEL INSTITUTO ARAGONÉS DE EMPLEO

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN: INSTITUTO ARAGONÉS DE EMPLEO

Título de la práctica galardonada: REALIZACIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN EN TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN Y DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN AUDIOVISUAL DE ARAGÓN POR EL CENTRO DE TECNOLOGÍAS AVANZADAS.

Responsable: Jorge Lorenzo Escario Martínez

Dirección: Avda. Alcalde Sáinz de Varanda, 15
Ciudad : ZARAGOZA CP:50009
Teléfono: 976 71 45 52
e-mail: jlescario@aragon.es

MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El Instituto Aragonés de Empleo se crea por la Ley 9/1999, de 9 de abril, como un organismo autónomo adscrito al Departamento de la administración pública de la Comunidad Autónoma de Aragón competente en materia de trabajo. Sus funciones son de ejecución de la legislación de empleo y formación profesional ocupacional, asumidas según lo establecido en el artículo 39.1.2ª del Estatuto de Autonomía de Aragón. La intermediación en el mercado de trabajo, la regulación de instituciones colaboradoras, la aplicación de políticas activas tendentes a fomentar el empleo y el autoempleo, la programación adecuada de la formación profesional ocupacional vinculada a las necesidades del mercado laboral son, entre otros, instrumentos básicos de una política que ha de ir orientada al pleno empleo.

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA DESARROLLADA

1. Diagnóstico realizado: descripción de la buena práctica

La práctica que nos ocupa trata de solucionar "la dificultad de acomodación" entre las habilidades y destrezas que reclama el sector productivo para ser competitivo y los conocimientos técnico-profesionales de los trabajadores que prestan sus servicios en él, todo ello aplicado a dos actividades concretas para las que el esfuerzo de adaptación es muy crítico: el Sector de las Tecnologías de Información y Comunicación y el de las Tecnologías Audiovisuales y de los Contenidos Digitales

Además, los "profesionales TIC" tienen una característica intrínseca que dificulta más la resolución del problema: el continuo avance tecnológico incrementa la rapidez con la que las empresas y trabajadores han de renovarse para que sus conocimientos estén al día y ser competitivos. Este hecho provoca un "conflicto" permanente entre los sistemas educativos reglados, basados en desarrollos curriculares pensados en la formación a medio-largo plazo y las necesidades reales de un tejido productivo en constante evolución.

Estos factores, junto a otros, hacen detectar sistemáticamente una grave dificultad de casación entre las ofertas presentadas por las empresas en los Servicios Públicos de Empleo y el nivel de cualificación aportada por los hipotéticos candidatos.

¿Quién tenía que tomar cartas en el asunto? La legislación indica que corresponden al Instituto Aragonés de Empleo las funciones de planificación y gestión de las políticas de empleo de la Comunidad Autónoma de Aragón y en especial aquellas relacionadas con la cualificación de los trabajadores, vinculadas a las necesidades del mercado laboral.

Tras un proceso de investigación y contraste se llegó a la conclusión de que el éxito de las medidas a adoptar tenía que basarse en 5 pilares:

a) Realizar una prospección adecuada y continua, en la que participaran empresas, trabajadores, asociaciones sectoriales e informantes clave de todas las áreas de actividad referenciadas.
b) Transformar esa detección de necesidades en unidades formativas con significación laboral.
c) Identificar claramente los colectivos a formar y realizar un protocolo de selección adecuado.
d) Gestionar las actividades formativas con eficacia y calidad.
e) Evaluar sistemáticamente todo lo realizado en un modelo de calidad total.

Así, en el año 2003 abrió sus puertas el **Centro de Tecnologías Avanzadas de Zaragoza**, un espacio físico destinado a albergar este conjunto de iniciativas, con personal específicamente preparado para tal efecto y sobre todo capaz de establecer un necesario modelo de colaboración Administración–Empresa, indispensable para la consecución de objetivos favorables para el Empleo. El Centro alberga en su seno un doble programa:

1. El Programa de Certificación Profesional en Tecnologías de la Información y Comunicación, con validez y reconocimiento en cualquier entorno laboral del mundo, en colaboración con las principales multinacionales del sector (Microsoft, Oracle, Cisco, Linux, SAP, Sun Microsystems, Google, WMware, Red Hat, ITTIL, PMI, etc….).

2. El Programa de Formación Audiovisual, destinado a acompañar a los actuales o futuros trabajadores del sector en una reconversión profunda para los que la tecnología esta siendo definitiva. A los agentes tradicionales -cadenas de televisión, productoras, agencias y centrales de publicidad, operadores de redes de radiodifusión- se han sumado fabricantes de software y hardware, redes sociales, buscadores. Hay nuevas formas de crear, de distribuir, de administrar...

Por sus instalaciones pasan al año más de 2.000 alumnos, se reciben mas de 12.000 solicitudes de participación, interactúan más de 100 profesores especialistas, se realizan seminarios y jornadas técnicas y en resumen, el Centro de Tecnologías Avanzadas de Zaragoza se ha constituido en un punto de encuentro del sector, en el que se ponen de manifiesto sus necesidades y potencialidades para transformarlas en ventajas competitivas a través de la formación.

Entre otras muchas cosas ha sido calificado como Centro Nacional de Referencia en Imagen y Sonido, visitado por otras Comunidades autónomas e instituciones como modelo de gestión, reclamado por la Comisión Europea para exponer su experiencia formativa en competencias electrónicas para la innovación, ganado el Premio Ondas 2012 a la Innovación radiofónica en España o mantenga convenios de colaboración con entidades como Microsoft, Cisco, Oracle, Hewlett Packard, IBM o SAP entre otras a nivel nacional o modelos de colaboración estables en el ámbito de la Comunidad Autónoma con entidades como la Corporación Aragonesa de Radio y Televisión o con los principales Clusters de innovación, todo ello gestionado mediante sistemas de aseguramiento de la calidad en una organismo como es el Instituto Aragonés de Empleo que cuenta con una EFQM+400 y desde una unidad como el Centro de Tecnologías Avanzadas que se gestiona mediante un Sistema de Gestión de Calidad en base a la norma UNE-EN ISO 9001:2008, aplicable a “todas” sus actividades y servicios desarrollados.

El objeto principal es conseguir y mejorar continuamente los resultados del sistema mediante la satisfacción de sus clientes desde una corrección y mejora continuada de la calidad. El sistema de gestión implantado articula la práctica objeto de esta Memoria en diversos procesos, de los que cuatro (los operativos) son los primordiales:

2. Programación de actividades

Para una adecuada programación de las actividades formativas a realizar por el Centro de Tecnologías Avanzadas se articula una sistemática dirigida a su diseño. Varios son los agentes que intervienen en el proceso de identificación de las necesidades formativas en los sectores de acción, pero para acometer la tarea de programar se recurre a ellos en distintas y sucesivas fases, de tal manera que sus aportaciones sean complementarias.

- Fase 1, el mercado de trabajo. El Centro realiza encuestas a los más de 2.000 alumnos y alumnas participantes cada año en sus acciones formativas (en el curso 2011-2012, 2.834). Con sus opiniones y sugerencias se obtiene una gran referencia de las necesidades o carencias que tanto los trabajadores como las empresas puedan detectar.

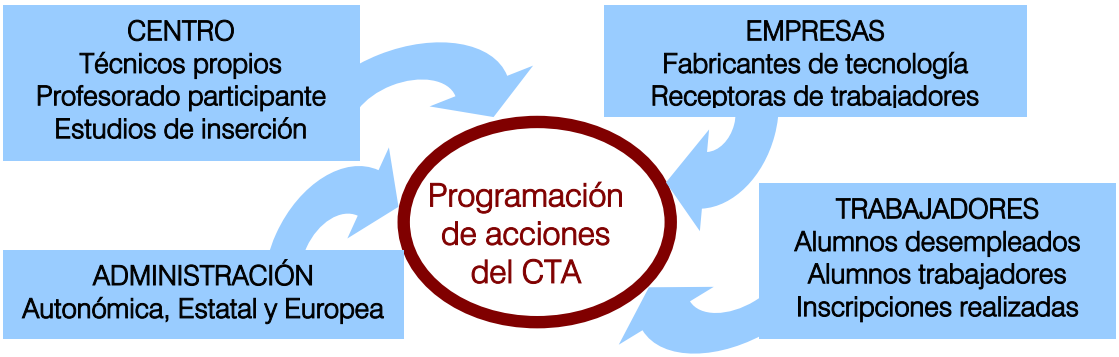
- Fase 2, las empresas fabricantes. Las propias empresas fabricantes de tecnologías (fundamentalmente en el área TIC) sugieren al centro cuáles son las evoluciones detectadas, a través de Estudios Ocupacionales anuales en los que se recogen conclusiones de la implantación y puesta en marcha de las distintas tecnologías.

- Fase 3, informadores clave. Por un lado se trata de profesionales destacados cada área, que teniendo relación con el Centro son consultados para aportar su experiencias y conocimientos en la elaboración de la nueva programación. Por otro lado lo son diversos estudios sectoriales que con periodicidad anual plasman la realidad de los sectores de referencia.

- Fase 4, el propio Centro. La experiencia que va dando el ejercicio de la formación, con los técnicos y profesores participantes cada año en ella y el seguimiento de la inserción de los alumnos configura la definitiva visión de las necesidades de cada programación.

- Fase 5, la administración. Las necesidades y realidades detectadas en las fases precedentes han de integrarse en los requerimientos tanto económicos como legales que las administraciones imponen: la administración autonómica; la administración estatal; y la administración europea.

Agentes de la programación



De esta manera el sistema se está continuamente retroalimentando con la propia experiencia formativa, la realidad económica del sector y las necesidades y experiencias de alumnos y empresas.

TIPOLOGÍA DE ACCIONES FORMATIVAS.
A continuación hay que transformar la diagnosis de necesidades en unidades formativas diferenciadas y con significación para el empleo. La culminación del proceso de programación se plasma en la generación de una ficha de curso, documento publicado en web en formato "pdf" para cada una de las acciones formativas. Además de informar de nuestra oferta de servicio, sirve de compromiso de impartición por parte del Centro con clientes, proveedores y de gestión interna.

Cursos programados.

	2012-13	2011-12	2010-11	2009-10	2008-09	2007-08	2006-07	2005-06
Audiovisual	60	60	89	64	71	39	29	27
TIC	53	51	37	37	39	41	46	54
TOTAL	**113**	**111**	**126**	**101**	**110**	**80**	**75**	**81**

Para mejor entender la actuación que se realiza en esta práctica, es importante señalar los aspectos más destacados en la tipología de las acciones formativas "modelo" que se diseñan:

- Formación certificada. Los cursos integrantes del Plan de Tecnologías de la Información corresponden a módulos certificados por los correspondientes fabricantes a nivel mundial, así que al tiempo que sirve para formar en un nivel medible y evaluable (profesorado y contenidos han de ser certificados), su justificación curricular es inmediata y de valor.

- Formación modular. Su distribución en módulos formativos permite, sobre todo en audiovisuales, la realización de itinerarios a medida según las distintas necesidades.
- Duración. No superior a tres/cuatro semanas, lo que permite que los trabajadores ocupados puedan conllevar la formación con su trabajo habitual.
- Eminentemente prácticas. Formación de aprovechamiento directo, apoyada en un equipamiento excepcional.
- Gratuitas. Son acciones de alto valor económico en el mercado, sin ningún coste para el alumno.

Además de los cursos "tipo" descritos, se diseñan y ejecutan otras modalidades de acciones formativas, que permitan alcanzar objetivos complementarios:

- Participación y organización de Congresos/Simposios. (A través de convenios para facilitar la participación de alumnos en unas condiciones más accesibles o participando en la organización de congresos o actos que tengan una directa incidencia en el sector profesional).
- Jornadas Formativas. Para dar acceso a un mayor número de alumnos a la formación y que al mismo tiempo pueda servir como "estado de la cuestión" en un ámbito específico.
- Actividades Complementarias. (Realización de cortometrajes con la participación de alumnos de distintas facetas audiovisuales; Emisión de una radio creativa (TEAFM) con los contenidos elaborados en los cursos de radio; Asesoramiento y apoyo a la constitución de "*clústers*" o asociaciones empresariales de colectivos de nuestro sector).

3. Selección de alumnos.

El proceso de selección de alumnos incluye todas las tareas encaminadas a la divulgación y publicidad de las acciones formativas, el proceso de inscripción en ellas y los pasos encaminados a la óptima selección de los participantes en cada una. Todo ello con el fin de asegurar un máximo aprovechamiento de los cursos.

La inscripción se realiza a través de Internet. Desde cualquiera de los documentos de la programación se tiene acceso a una descripción del contenido de cada curso y a la creación de un documento de "Preinscripción" donde se cumplimentan los datos personales del candidato. Una vez enviado se recibe en el correo electrónico un aviso de la correcta recepción de la misma.

Inscripciones recibidas.

	2011-12	2010-11	2009-10	2008-09	2007-08	2006-07	2005-06	2004-05	2003-04
Audiovisual	7.261	7.053	5.673	3.924	3.117	2.328	1.933	2.203	1.884
TIC	3.538	3.695	3.591	3.577	2.942	2.706	3.361	4.062	4.539
TOTAL	*10.799*	*10.748*	*9.264*	*7.501*	*6.059*	*5.034*	*5.294*	*6.235*	*6.423*

La Prueba de selección, generalmente por escrito, es elaborada por los profesores en el caso de audiovisuales y por los fabricantes de software en el caso de TIC bajo las recomendaciones y supervisión del los técnicos del CTA. La selección se completa en la contraposición de los resultados de la prueba y el currículum aportado. Si el tipo de curso o lo específico de su realización lo requiere se realiza también alguna prueba práctica, de idioma o entrevista personal.

La lista definitiva de admitidos, se configura teniendo en cuenta la prelación ordenada de candidatos aptos y la limitaciones normativas y finalmente se publica en Internet, al tiempo que se notifica personalmente a los interesados.

Inscripciones por plaza ofertada.

	2011-12	2010-11	2009-10	2008-09	2007-08	2006-07
TIC	6,22	6,77	6,51	6,24	4,73	4,40
Audiovisuales	7,27	4,99	5,28	7,30	5,79	6,48

El protocolo de selección del alumnado por lo delicado de la concurrencia competitiva se sigue de manera estricta en cada proceso (normalmente el número de inscritos por plaza es muy elevado: en la última programación concluida, la 2011-12, hubo una media de 6,77 inscritos por plaza).

4. Desarrollo de las acciones formativas.

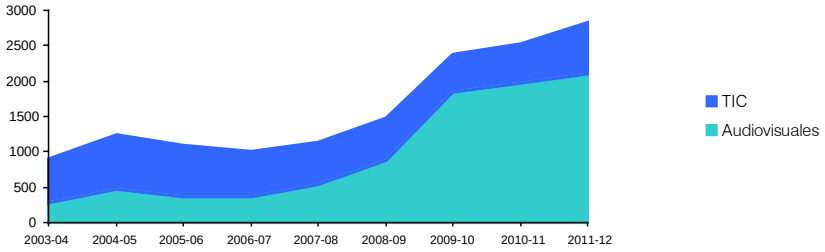
El proceso se ocupa de cómo se ejecuta la formación, y de que esa ejecución se ajuste a los parámetros ideales programados, se apoya en una triple base:

a) Profesorado muy cualificado.
Un diseño de cursos de calidad y de inmediata aplicación laboral y un grupo de alumnos seleccionados de manera exigente se complementa con un profesorado de alta cualificación profesional y docente. Su perfil difiere en los dos programas formativos impartidos:
- En el Programa de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), las empresas fabricantes deben poner a disposición del Centro un profesorado oficialmente certificado en las competencias incluidas en la acción formativa, garantía de su adecuación.
- En el Programa de Formación Audiovisual se recurre a la contratación de profesionales de reconocido prestigio en el ámbito audiovisual, a nivel nacional o internacional para que impartan acciones formativas directamente relacionadas con el área en la que destacan profesionalmente.

Alumnos formados.

	2011-12	2010-11	2009-10	2008-09	2007-08	2006-07	2005-06	2004-05	2003-04
Audiovisual	2.097	1.980	1.814	876	535	366	357	481	268
TIC	737	554	556	598	607	631	735	771	630
TOTAL	*2.834*	*2.534*	*2.370*	*1.474*	*1.142*	*997*	*1.092*	*1.252*	*898*

En total, en sus nueve primeras programaciones, se han formado en el CTA. un total de 14.593 alumnos/as.



b) Coordinación y seguimiento por los técnicos del Centro.
Los técnicos del Centro de Tecnologías Avanzadas realizan un seguimiento y monitorización constante del desarrollo de cada uno de los cursos. Cada acción formativa tiene asignado un técnico que coordina todos los pormenores que la pueden condicionar.

Y en esta tarea de coordinación y seguimiento se valen de una serie de mecanismos:
- Encuesta intermedia. (En el primer tramo de la acción para, en el caso de que se detecten problemas, corregirlos).
- Proceso de No conformidades. (Para tratar las incidencias que afectan al normal desarrollo de las acciones para su resolución y toma de decisiones).
- Encuestas finales. (Al finalizar cada acción los alumnos/as realizan una encuesta final valorativa en la que son preguntados por todos los pormenores que afectan al curso: profesores, medios didácticos, organización... La encuesta, anónima e informática, incorpora sugerencias o solicitudes que son utilizadas en la fase de programación de acciones siguiente). Los informes finales aportan una puntuación media entre 0 y 10 puntos, obligándose a actuar, por los estándares de calidad exigidos, por cualquier valoración de curso inferior a 7 puntos.

Valoración media de curso según encuestas (0-10).

	2011-12	2010-11	2009-10	2008-09	2007-08	2006-07
Audiovisual	8,70	8,96	8,85	8,89	8,92	8,80
TIC	8,39	8,65	8,44	8,40	8,23	8,28
TOTAL	*8,53*	*8,86*	*8,65*	*8,58*	*8,56*	*8,48*

Cursos con puntuación inferior a 7 puntos

[-7]	**1**	**1**	**2**	**1**	**3**	**0**
Total cursos	111	126	101	107	82	68

c) Diplomas y Certificaciones oficiales.
El proceso de desarrollo de las acciones formativas culmina con la elaboración y entrega de los correspondientes certificados/diplomas de asistencia. En algunos casos, la realización de las acciones formativas de los cursos del programa TIC lleva acarreado el derecho a exámenes de certificación internacional de los módulos impartidos.

5. Medición del aprovechamiento de la formación.

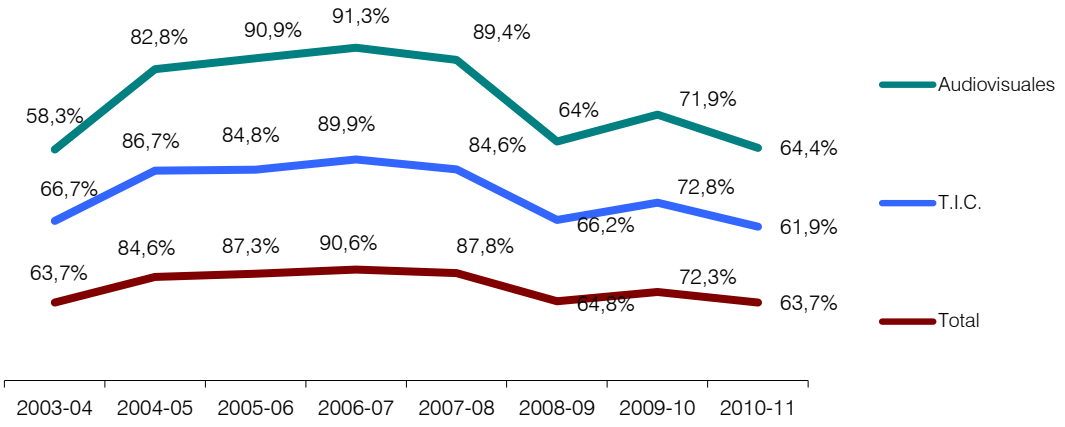
El círculo formativo se completa con el análisis temporal del aprovechamiento de la formación. Una vez transcurridos al menos 6 meses desde la finalización de cada acción formativa se realiza por los técnicos del Centro una medición de la situación laboral de cada alumno/a formado, en contraposición al momento en que hizo el curso.

El objetivo principal es medir la incidencia de la formación recibida por los alumnos/as:
- En los alumnos que comenzaron el curso en situación de desempleo analizar su grado de inserción laboral y la relación del trabajo que desempeñan con los contenidos del curso.
- Para los alumnos que estaban ocupados se estudia su situación laboral (si permanecen en la misma empresa, han cambiado o están en desempleo) así como si han tenido alguna mejoría en ella y si ha tenido relación con la formación recibida.

Los instrumentos que se emplean para la medición son:
- Vida Laboral. La consulta de la base de datos de la Seguridad Social permite ver las diferentes situaciones laborales de los alumnos/as.
- Datos formativos. Por el acceso a las bases de datos de la aplicación de control formativo del Instituto Aragonés de Empleo (cursos impartidos, perfil académico, inscripciones efectuadas, etc.)
- Entrevista telefónica. A todos los alumnos/as se pasa un cuestionario estructurado sobre el nivel de satisfacción obtenido tras la finalización del curso.
- Informe anual de inserción. Las conclusiones obtenidas tras estos análisis se plasman en un Informe que resume los datos de inserción de cada programación.

Evolución de la inserción general en el CTA.

Datos de la última medición efectuada: mayo 2012



6. Alineamiento con la misión y estrategia de la organización responsable.

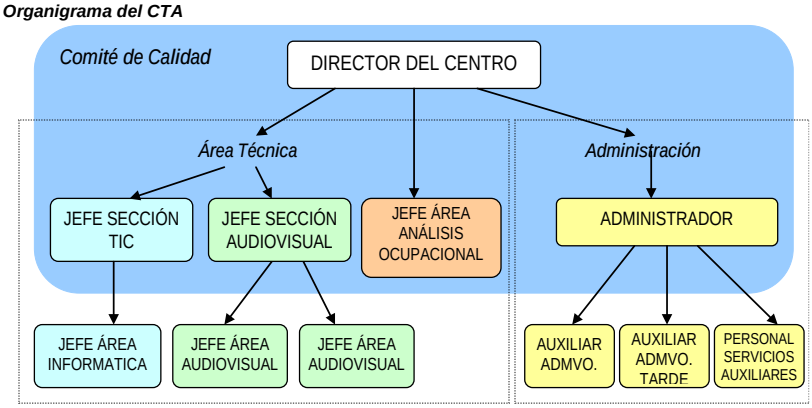
Las actividades y servicios prestados por el Centro de Tecnologías Avanzadas se alinean con:
- la Estrategia Aragonesa de Competitividad y Crecimiento elaborada por el Gobierno de Aragón.
- La Misión del INAEM definida como "proporcionar los conocimientos, destrezas e instrumentos que faciliten un adecuado y transparente funcionamiento del mercado de trabajo."
- Los Planes estratégicos del INAEM, como instrumentos para acercar la políticas de empleo a las empresas y ciudadanos.

7. Personal del Centro de Tecnologías Avanzadas

Para la realización de la práctica descrita, dispone de una plantilla de 11 personas: Un director, un jefe de sección y un técnico del área TIC , un jefe de sección y dos técnicos para el área de audiovisuales, un técnico de análisis ocupacional y un administrador, dos auxiliares administrativos y un ordenanza.

El perfil los trabajadores del centro ha de ser muy específico, evidentemente por la naturaleza de la formación y ámbito en el que han de moverse. Ello condiciona el ejercicio de sus puestos de trabajo, especialmente al tratarse de personal funcionario, pero que ha de atenerse a exigencias extraordinarias:

Organigrama del CTA



- Horarios de trabajo amplios. (La programación formativa alcanza desde las 8 hasta las 21:30 h).
- Formación específica continuada. Imprescindible estar constantemente actualizado para comprender mejor los contenidos impartidos y analizar la naturaleza de la formación impartida.
- Sensibilización en calidad. Este personal, para una mejor ejecución de los procesos del sistema de gestión implantado, ha de estar muy implicado en esa gestión de calidad.

8. Infraestructuras.

El edificio está construido en una parcela de 8.304 m2. y tiene una superficie edificada de 5.676 m2, rodeada por un amplio espacio accesible dividido en dos zonas:
- Aparcamiento interior de vehículos y accesos a entradas de carga/descarga.
- Zona ajardinada, como jardín xerófilo para conservación del agua y medio ambiente.

Muy esquemáticamente, las infraestructuras son las siguientes:
- Espacio de Gestión: Constituido por administración del centro, zona de autoinformación y orientación, reprografía, almacén de material, área técnica y sala de reuniones.
- Espacios Docentes: Sala de profesores y biblioteca de material docente; Sala de elaboración de medios didácticos; Equipamiento básico general para todos los espacios formativos (amplificador de audio, pizarra, pantalla, cañón de techo y Rack de comunicaciones); 5 Aulas de informática; Aula teórica; Sala multiusos; Plató de fotografía; Plató de grabación de imágenes virtuales; Aula de retoque digital; Laboratorios fotográficos con printer digital, plotters, procesador de negativos, etc.; Sala de postproducción de audio; Taller de radio (Locutorio y control de emisión); Edición y postproducción de vídeo; Realización; Salón de Actos.

9. Compromiso con el ciudadano: Cartas de Servicios.

En lo que respecta a las acciones formativas del Centro de Tecnologías Avanzadas se puede hallar la información a la ciudadanía acerca de las cualidades de los servicios públicos ofertados en tres escalones distintos y complementarios entre sí:

a) Carta de Servicios del Instituto Aragonés de Empleo en materia de formación para el Empleo. Publicada en el Boletín Oficial y en la web del Instituto Aragonés de Empleo se entrega a cada alumno al inicio de la acción.

b) Ficha de curso programado.
Documento en formato "pdf" en el que se contienen las específicas características de cada acción. Este documento, además de informar de nuestra oferta de servicios, sirve de compromiso de impartición por parte del Centro con clientes, proveedores y de gestión interna.

c) Normas para el alumnado.
Se entrega a cada alumno seleccionado en el momento de iniciarse la acción. Incluye los derechos y obligaciones, el ámbito normativo y de financiación del curso, del uso de instalaciones y equipos, y asesoramiento sobre los aspectos legales de la relación formativa.

10. Comunicación, participación e implicación.

Es muy importante para el Centro de Tecnologías Avanzadas la tarea de comunicación. En primer lugar, para dar conocimiento de la programación formativa; en segundo lugar para tener una presencia activa y protagonista en cada uno de los sectores; el tercer lugar para conocer bien las necesidades y expectativas de los colectivos implicados y poder actuar en consecuencia. Estas tareas se realizan en diversas direcciones, según sea el objetivo pretendido:

a) Publicación en Internet.
La web del Centro, integrada en la red de páginas de Internet del Gobierno de Aragón es vehículo para dar a conocer determinada información:
- Descripción, contenidos y naturaleza del centro.
- Información sobre el procedimiento de trabajo, consultas más habituales y datos formativos.
- Información actualizada de las características y contenidos de los cursos ofertados, a través de las Fichas de curso, donde se incluyen los enlaces a los formularios de inscripción.
- Cuando finaliza la selección, se publican los listados de alumnos admitidos.

b) Redes sociales: Facebook.
Dando a conocer las actividades realizadas en los cursos y los productos generados en ellos (vídeos, fotografías, montajes…).

c) Publicidad de la programación.
Se publicita a través de prensa, cartelería, envíos masivos de correo o folletos en las canteras habituales de alumnos del sector (Universidad, Empresas, Institutos de Secundaria,…).

c) Boletín informativo.
Enviado por correo electrónico (*Boletic*) y dirigido a trabajadores o autónomos, exalumnos o cualquier interesado, que de forma voluntaria solicitan ser incluidos en su lista de distribución. Existen dos listas de correos distintas según los planes formativos que en este momento, contienen *6.820 suscriptores* del área *TIC y 8.313* en Audiovisuales.

d) Ofertas concretas.
Cuando las circunstancias lo exigen, se realizan "mailings" a colectivos concretos avisando de vacantes en cursos, ofertas de empleo o Jornadas o actos especiales.

11. Gestión informatizada.

Un aspecto muy especial del funcionamiento del Centro de Tecnologías Avanzadas, y que lo diferencia de otros centros de naturaleza administrativa, consiste en la profunda informatización y tecnificación que todos los procesos de gestión y tareas de relación con los ciudadanos tiene. Consecuencia "natural" derivada de la naturaleza del centro, que trata de aprovechar al máximo los recursos y de implementar mejoras en todos los ámbitos de la formación que se realiza.

a) Todo el proceso de gestión de la calidad se encuentra informatizado.

Los formularios y documentación de apoyo están almacenados en una red informática interna de tal manera que los trabajadores acceden a ellos, según sus responsabilidades y permisos, para consultar, crear o completar información del sistema.

b) La inscripción de alumnos y su comunicación se hace sin papel.
La única inscripción posible es la electrónica, en correo electrónico se recibe una confirmación de la recepción de la misma, y la citación a los alumnos a las pruebas de selección se realiza con el envío de SMS al teléfono móvil. También para avisar de cualquier incidencia en el curso (cambios de horario, retrasos, documentación especial…) se recurre a comunicaciones por SMS.

c) La comunicación e información general es a través de correo electrónico.
El boletín informativo del centro se difunde a través de correo electrónico y cualquier especial información de carácter general se realiza por "mailings" a los distintos colectivos interesados.

d) La gestión administrativa de la formación se realiza de manera informática.
Todas las tareas administrativas del curso (alta y baja de alumnos, horarios, control de asistencias o entrega de diplomas) se efectúan en las bases de datos comunes para la formación para el empleo del Gobierno de Aragón.

e) Toda la información del centro se encuentra en bases de datos.
Un sistema de bases de datos propio da soporte a la información que es utilizada en las tareas cotidianas del centro (de proveedores, Alumnos formados, Aulario, Inventario, Biblioteca, No conformidades o Mantenimiento). Todas ellas integradas en un mismo portal común que permita un acceso fácil y democrático a los trabajadores del centro.

12. Gestión de recursos y alianzas.

Si definimos el Centro de Tecnologías Avanzadas como un instrumento de las Políticas Activas de Empleo del INAEM, diseñado para minimizar la dificultad de acomodación entre las habilidades y destrezas que reclama el sector productivo y los conocimientos de los trabajadores en las áreas de las TIC´S y los Contenidos Audiovisuales, resulta de vital importancia realizar una prospección adecuada en la que participen empresas, trabajadores, asociaciones sectoriales e informantes clave de todas las áreas de actividad referenciadas.

Dicha exploración tiene que ser permanente (interactuando con el sector, anticipándose a las tendencias y oportunidades de empleo que ofrece una tecnología cambiante) y diferenciada (por la gran atomización de actividades, evaluando sus posibilidades de desarrollo y carencias formativas de distinto modo).

Esto obliga a monitorizar el mercado de trabajo en ambos sectores, contando con especialistas que sepan interpretar la realidad que nos cuentan las instituciones, organizaciones o informantes clave con relevancia en sus actividades. Como ejemplo, señalamos algunas de las entidades, instituciones o empresas con las que se ha tenido relación en los últimos años.

- Servicio Público de Empleo Estatal. Tanto en el diseño de Planes de formación estatales como en la de Certificados de profesionalidad como Centro Nacional de Referencia en Imagen y Sonido.
- Instituto Nacional de las Cualificaciones. Contraste externo de Cualificaciones de la Familia Profesional de Imagen y Sonido
- Proyecto Universidad Empresa. Universidad Politécnica de Cataluña. Proyectos de Certificación en Tecnologías
- Convenios de Colaboración con los Fabricantes de Tecnología a nivel mundial y que desde el año 2003 se han ido subscribiendo entre otros con Microsoft, Oracle, IBM, VMWare, Red HAt, Sun Microsystems, Projet Management Institute, Hewlett-Packard, ITIL, Cisco Systems, EBOX, Software AG, SAP, Novell, Associated Computer Systems, etc..
- Agencia de las Cualificaciones Profesionales de Aragón.
- Universidad de Zaragoza. Gestión del Master de Comunicación y Periodismo
- Clúster Audiovisual Gallego. Gestión de un Plan Avanza Formación TIC pluriregional
- Centro de Novas Tecnoloxias de Galicia. Diseño Planes formativos
- Universidad Europea de Madrid. Proyecto de investigación sobre documentales

- Corporación Aragonesa de Radio y Televisión. Gestión de Planes formativos, selección de personal, estudio de nuevos equipamientos, la cesión mutua de las instalaciones y la participación de sus profesionales en los estudios de mercado de trabajo del sector .
- Colaboración con empresas clave en el sector. Telefónica Servicios Audiovisuales. Convenio con compromiso de contratación, selección personal, procesos formativos de trabajadores.
- Participación en la Comisión de Tecnologías de CREA (Confederación Regional de Empresarios de Aragón) y CEPYME.
- IDIA, asociación para la Investigación, Desarrollo e Innovación en Aragón, dedicada a proyectos colaborativos a la aplicación de las TIC en sus iniciativas. Las empresas asociadas a IDiA facturaron globalmente 34.700 millones de euros en el año 2010, empleando 51.000 personas.
- Tecnara**,** Asociación de Empresas de Tecnologías de la Información, Electrónica y Telecomunicaciones de Aragón,
- Colaboración anual con IES Los Enlaces, "Centro Integrado de Formación Profesional" en actividades audiovisuales
- Colaboración anual con Centro de Producción Audiovisual, centro Colaborador y autorizado para impartir enseñanzas de Grado Superior en Imagen y Sonido.
- AGE formación y consultoría. Empresa especializada en la investigación de mercado de trabajo y cualificaciones profesionales.

A ellos hay que añadir nuestra Red audiovisual de informantes clave, en la que se encuentran un gran número de profesionales de reconocido prestigio nacional e internacional.

RESULTADOS CONSEGUIDOS

1. Resultados en los ciudadanos.

La repercusión que la actividad del Centro de Tecnologías Avanzadas ha tenido o tiene en la sociedad se puede adivinar del estudio de diversos parámetros cruciales:

Magnitudes de cursos programados y alumnos formados en todas las programaciones formativas terminadas hasta el momento:

	TIC		AAVV		TOTAL	
Programación	cursos	alumnos	cursos	alumnos	cursos	alumnos
2003-04	45	630	20	268	*65*	*898*
2004-05	55	771	35	481	*90*	*1.252*
2005-06	54	735	27	357	*81*	*1.092*
2006-07	46	631	29	366	*75*	*997*
2007-08	41	607	39	535	*80*	*1.142*
2008-09	39	598	71	876	*110*	*1.474*
2009-10	37	556	64	1.814	*101*	*2.370*
2010-11	37	554	89	1.980	*126*	*2.534*
2011-12	51	737	60	2.097	*111*	*2.834*
TOTAL	405	5.819	434	8.774	*839*	*14.593*

a) Inscripciones.
El volumen habla por sí solo de la repercusión de la programación formativa del centro tiene en los sectores de referencia. El elevado número hace que el nivel necesario para acceder finalmente deba ser muy alto, en conocimientos y currículum, lo que redunda en un muy satisfactorio desarrollo de las acciones.

Inscripciones por situación laboral.

		2011-12	2010-11	2009-10	2008-09	2007-08	2006-07
TIC	Activos	2.171	1.765	1.729	1.745	2.226	1.945
	Desempleados	5.480	1.930	1.862	1.832	716	761
		71,62 %	*52,23 %*	*51,85 %*	*51,2 2%*	*24,34 %*	*28,12 %*
AUDIOVISUALES	Activos	1.571	2.185	2.067	1.684	1.405	1.059
	Desempleados	1.967	4.868	3.606	2.240	1.712	1.269
		55,6 %	*69,02 %*	*63,56 %*	*57,08 %*	*54,92 %*	*54,51 %*

Inscripciones por plaza ofertada

	2011-12	2010-11	2009-10	2008-09	2007-08	2006-07
TIC	6,22	6,77	6,51	6,24	4,73	4,40
Audiovisuales	7,27	4,99	5,28	7,30	5,79	6,48

b) Alumnos participantes.

Se añaden datos descriptivos de la naturaleza y condición de los alumnos que son formados en el Centro. Atendiendo a su ocupación se percibe, con carácter general, el mayor peso de los activos en la gran mayoría de las programaciones. Este predominio es especialmente importante en el área TIC (no desciende del 60% en ninguna), mientras que en el área Audiovisual varía según los años, llegando en algunos casos a ser minoría.

Distribución de alumnos participantes que son activos

	2011-12	**2010-11**	**2009-10**	**2008-09**	**2007-08**	**2006-07**	**2005-06**	**2004-05**
TIC	70,5%	64,0%	60,7%	72,8%	80,2%	74,4%	64,0%	72,7%
AUDIOVISUALES	36,4%	53,7%	64,7%	66,2%	57,0%	51,0%	51,0%	38,6%

A modo de descripción más específica de nuestros alumnos, las siguientes tablas muestran la distribución según sexo, edad y nivel académico del alumnado participante en los cursos, desglosado según los distintos programas formativos. En audiovisuales hay un fuerte colectivo de desempleados menores de 30 años, aunque la mayoría de los alumnos son mayores. Respecto al nivel académico se aprecia una mayoría de Grado Superior en audiovisuales, mientras que son diplomados y licenciados los más abundantes en TIC.

Perfil de alumnos participantes en el programa Audiovisual

	TOTAL	SEXO		EDAD		NIVEL ACADÉMICO					
		hombres	mujeres	<30	>30	CGM	ESO	CGS	Bach.	Diplom.	Licen
Activos	51,0%	65,0%	35,0%	28,4%	71,6%	1,2%	18,0%	30,4%	15,1%	14,0%	20,0%
Desempleados	48,99%	61,5%	38,5%	42,2%	57,8%	3,5%	13,8%	23,8%	14,9%	20,7%	20,1%
Total	*100,00%*	*63,3%*	*36,7%*	*35,2%*	*64,8%*	*2,3%*	*16,0%*	*27,2%*	*15,1%*	*17,3%*	*20,1%*

Perfil de alumnos participantes en el programa TIC

	TOTAL	SEXO		EDAD		NIVEL ACADÉMICO					
		hombres	mujeres	<30	>30	CGM	ESO	CGS	Bach.	Diplom.	Licen
Activos	63,5%	83,5%	16,5%	32,7%	67,3%	-	10,5%	18,2%	9,1%	37,8%	23,6%
Desempleados	36,5%	81,2%	18,8%	26,7%	73,3%	-	5,4%	16,8%	16,3%	42,1%	18,8%
Total	*100,0%*	*82,7%*	*17,3%*	*30,5%*	*69,5%*	-	*8,7%*	*17,7%*	*11,7%*	*39,4%*	*21,8%*

c) Inserción de los alumnos participantes.
El aspecto más significativo de la valoración del aprovechamiento ocupacional de la formación impartida lo constituye el estudio de la inserción que, transcurrido un tiempo (entre 6 y 9 meses), tienen los alumnos que han participado en la anterior programación formativa.

Para los alumnos desempleados se analiza la colocación que han tenido en ese periodo.

Inserción general en el CTA

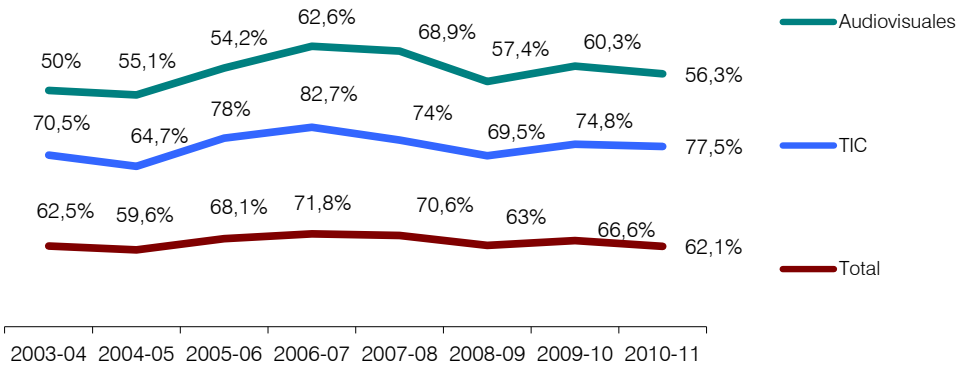
	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11
Audiovisual	58,3	82,8	90,9	91,3	89,4	64	71,9	64,4
TIC	66,7	86,7	84,8	89,9	84,6	66,2	72,8	61,9
TOTAL	*63,7*	*84,6*	*87,3*	*90,6*	*87,8*	*64,8*	*72,3*	*63,7*

Aunque es muy difícil extrapolar los datos, sirva como botón de muestra que el último dato de inserción general publicado por el Servicio Público de Empleo Estatal, (*Plan Anual de Evaluación de la calidad, Impacto, Eficacia y Eficiencia del conjunto del subsistema de Formación Profesional para el empleo 2010*) publica como tasa de inserción laboral por cuenta ajena nacional un valor del 46 %, mientras que para el mismo periodo el valor que se obtiene en el Centro de Tecnologías Avanzadas es de un 72,3 %..

Un concepto al que se presta especial atención es el de la *Inserción Adecuada*. Es decir, no es sólo si el alumno ha encontrado trabajo, sino además si ese trabajo tiene relación concreta con la actividad formativa en la que ha participado. Esta inserción, aunque tiene unos valores inferiores a la otra, está mucho más relacionada con el correcto fin ocupacional de los cursos impartidos.

Evolución de la Inserción Adecuada en el CTA.

Datos de la última medición efectuada: mayo 2012



También es interesante acudir al análisis de la realidad de los trabajadores ocupados en cuanto a su rendimiento ocupacional posterior. En las encuestas personales que se realizan se pregunta si aprecian que se hubiera producido mejoría en una o varias de las siguientes cuestiones: mejora económica, más responsabilidades en el puesto de trabajo, más calidad en el desempeño de las tareas u otras mejoras.

Alumnos activos con mejoras en el puesto de trabajo

	2010-11	2009-10	2008-09	2007-08	2006-07	2005-06
Audiovisual	77,96%	82,3%	60,6%	95,2%	89,3%	92,5%
TIC	82,19%	85,4%	74,8%	88,2%	89,5%	92,1%
Total	79,63%	83,6%	66,8%	90,8%	89,4%	92,2%

2. Resultados e impacto en la organización.

Como ya se ha explicado anteriormente, la actuación establecida en la práctica que nos ocupa se evalúa en el mejor o peor cumplimiento de una serie de objetivos establecidos en sus procesos, relativos a los factores clave (indicadores) que pueden medir la eficacia y eficiencia de esos procesos. Los indicadores elegidos actúan como "espejo" de cada uno de los aspectos de la actividad del Centro de Tecnologías Avanzadas:

a) Indicadores de la Programación de Actividades Formativas.
- El porcentaje de actividades de las inicialmente programadas, que finalmente se realizan. En el convencimiento de que cuanto mayor sea el número de éstas, mejor planificada será la programación. El alto nivel de cumplimiento del objetivo, especialmente en los últimos años indica el alto grado de idoneidad que tiene la programación.

		Objetivo	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12
Actividades programadas que se llevan a cabo	*Anual*	> 90%	94,9 %	96,3 %	95,7 %	99 %	100 %	99 %

- Como indicadores complementarios se analiza la *evolución del volumen de inscripciones*. El cálculo que se realiza es el de número de inscripciones presentadas por cada plaza programada. Durante todos los ejercicios evaluados se aprecia que en todos los casos menos en uno se ha producido un aumento "neto" del número de preinscripciones registradas.

		Objetivo	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12
Preinscripciones en Audiovisuales el año anterior	*Anual*	> 80%	118,9%	111,7%	157,6%	99,5%	115,5%	183,2%
Preinscripciones en TIC el año anterior	*Anual*	> 80%	121,1%	134,4%	164,9%	130,4%	130,0%	114,8%

b) Indicadores del desarrollo de las acciones.
En el análisis del proceso de desarrollo de las acciones, el de los cursos propiamente dichos, se ha atendido a cuatro aspectos distintos, pero que pueden definir la eficacia del proceso en cuestión:

- El *grado de satisfacción de los alumnos*, evaluado a través de las encuestas que realizan de manera anónima al final de cada acción formativa. Las distintas preguntas son baremadas y promediadas con las de todos los alumnos del curso para que cada acción arroje una calificación de 0 a 10. El centro estima que no es óptimo el curso con puntuación inferior a 7 y su objetivo en este indicador es que al menos el 80% de los cursos superen esa calificación.
- El *porcentaje de alumnos que causan baja* también puede dar lugar a conclusiones acerca de la buena o mala aplicabilidad de la acción. Por encima de bajas sobrevenidas o justificadas (enfermedad, contratación laboral…) un número elevado de ellas es un indicativo de baja satisfacción.
- El *número de no conformidades detectadas* en los cursos son indicativos de los problemas que pueden impedir un desarrollo programado de las acciones formativas.
- El cuarto, de carácter informativo, incorpora el dato del *número de diplomas obtenidos*. Un volumen alto de alumnos no aptos al final de los cursos puede indicar un incorrecto desarrollo del curso, una selección poco adecuada o insatisfacción en los alumnos.

		Objetivo	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12
Grado de satisfacción de los alumnos	*Trim.*	> 80%	100,0%	96,2%	99,1%	98,0%	99,2%	99,1%
Alumnos que causan baja	*Trim.*	< 10%	-	2,9%	2,2%	1,1%	1,1%	1,0%
Número conformidades en el desarrollo de los cursos	*Trim.*	> 100%	-	30,4%	34,3%	12,9%	15,1%	30,6%
Alumnos que obtienen diploma	*Trim.*		97,1%	94,7%	95,7%	98,6%	98,7%	97,7%

c) Otros Indicadores de los procesos**.**
Sin ser exhaustivos, pues muchos de los indicadores están dirigidos a la gestión más interna, resaltamos algunos de los más significativos para la mejor entender la naturaleza del Centro.

- En los indicadores del proceso de *Gestión de la competencia del personal***,** se intenta entre otras cuestiones, realizar el análisis de la formación constante del personal del Centro.

		Objetivo	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12
Cumplimiento de la planificación	*Anual*	> 60%	88,9 %	82,4 %	75 %	91,7 %	88 %	68 %
Horas de formación por persona	*Anual*	> 20	90	56,1	59,4	82,1	86	110

- Otro de los indicadores que puede dar signos de las cualidades del sistema de formación implantado, es en el *Proceso de Homologación de Proveedores*, el que hace referencia a la evaluación anual que se hace de los mismos.

		Objetivo	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12
Evaluación positiva de los proveedores	*Anual*	> 80%	98,4 %	100 %	100 %	97,6 %	100 %	97 %

3. Adaptabilidad a otras organizaciones y conclusión.

La experiencia acumulada por el Centro de Tecnologías Avanzadas de Zaragoza desde su puesta en funcionamiento en el año 2003, evidencia que los resultados obtenidos justifican el esfuerzo invertido en gestionar un conjunto de medidas como las que hemos descrito. Más de 14.000 alumnos formados, 12.000 solicitudes de participación en el último año, tasas de inserción en el caso de desempleados que han llegado al 91,3%, mejora laboral de los trabajadores en activo del 85,4 % o encuestas de satisfacción medias que han alcanzado al 8,96 sobre 10, indican que iniciativas de este tipo pueden pasar de la “experiencia piloto” a modelos de prestación de servicio “estables” y con resultados evidenciables y exportables a otros sectores y/o territorios.

Muchas Administraciones/Entidades con competencias en Empleo y Formación han pasado por nuestras instalaciones para conocer el sistema desarrollado y utilizar dicha experiencia en sus modelos de planificación, no obstante, merece la pena destacar dos iniciativas importantes:

- Colaboración con el Servicio Público de Empleo Estatal y el Ministerio de Educación, en la definición de que han de ser los Centros de Referencia Nacional, entendidos como “aquellos centros públicos que, reuniendo las condiciones establecidas, realizan acciones de innovación y experimentación en materia de formación profesional y se especializan en los diferentes sectores productivos”. La experiencia del Centro de Tecnologías contribuyó para la redacción definitiva del R.D. 229/2008, de 15 de febrero, por el que se regulan los Centros de Referencia Nacional. Se participó activamente incluso en labores de difusión mediante la elaboración de un recurso didáctico en soporte audiovisual.

- Un modelo de exportación parcial (programa TIC exclusivamente) a la Comunidad Autónoma de Galicia en el que incluso sus técnicos recibieron instrucción en gestión de los expedientes y puesta en marcha del Centro de Novas Tecnoloxías de Galicia (CNTG).

Los premios son importantes fundamentalmente porque muestran a la sociedad aquellos proyectos que producen resultados positivos, potencian nuevos modelos sostenibles, nuevos productos o nuevas soluciones y que, con independencia del efecto refuerzo que provocan a la propia organización, son más una llamada de atención hacia afuera que hacia la propia institución.

En este sentido contar con el reconocimiento de los Ministerios de Empleo y de Educación, mediante la calificación como Referente en Imagen y Sonido, haber obtenido en el año 2012 el

premio más importante de Radio y Televisión en España, el Premio Ondas a la innovación radiofónica, entre 200 candidaturas de 16 países, colaborar activamente con los principales Fabricantes de Software, ser evaluados de forma externa por otras entidades obteniendo unos informes que avalan el alto grado de adecuación a nuestros objetivos e implicación de la dirección y de todo el personal asignado al CTA., no son indispensables, pero ayudan a trabajar en un proyecto tan vivo como necesario.

En conclusión y tras 10 años de actividad, podemos afirmar que el Centro de Tecnologías Avanzadas de Zaragoza está cumpliendo los objetivos para los que fue diseñado y que fundamentalmente son el establecimiento un modelo de colaboración con la empresa que permite anticiparse a un mercado de trabajo que evoluciona constantemente, la capacidad de convertir esa prospección de necesidades en formación con significación para el empleo, la excelencia en la impartición docente y todo ello gestionado mediante sistemas de aseguramiento de la calidad en un organismo como es el Instituto Aragonés de Empleo que cuenta con una Certificación EFQM+400 y desde una unidad como el Centro de Tecnologías Avanzadas que se gestiona mediante un Sistema de Gestión de Calidad en base a la norma UNE-EN ISO 9001:2008, aplicable a todas sus actividades y servicios desarrollados.

ACCÉSIT PREMIO CIUDADANÍA A LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS
AYUNTAMIENTO DE CATARROJA

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN: AYUNTAMIENTO DE CATARROJA

Título de la práctica galardonada: PLAN PICAS - INNOVACIÓN PARA LA ELIMINACIÓN DE CARGAS ADMINISTRATIVAS Y GENERACIÓN DE VALOR EN LA SOCIEDAD DE CATARROJA

Responsable:
Remedios Perez Ibañez
Secretaria General
Fermín Cerezo Peco
Director del Área de Organización, Innovación y Calidad

Dirección: Avda. Camí Real, 22, BJ
Ciudad : CATARROJA CP: 46470

Teléfono: 96 126 13 01 Ext. #271
e-mail: fcerezo@catarroja.es

Ajuntament de Catarroja

Gobernando para las personas

MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El Ayuntamiento de Catarroja es una administración local de la Comunidad Valenciana formada por 167 empleados públicos que dan servicio a los 27.697 ciudadanos que viven en el municipio de Catarroja. Para presentar nuestra organización acudimos a la ya clásica **Misión, Visión y Valores** organizativos que conviven con nosotros desde 2002 y que nos han ayudado a mantener una visión estratégica y de futuro en nuestro modelo de gestión y de gobierno de la ciudad.

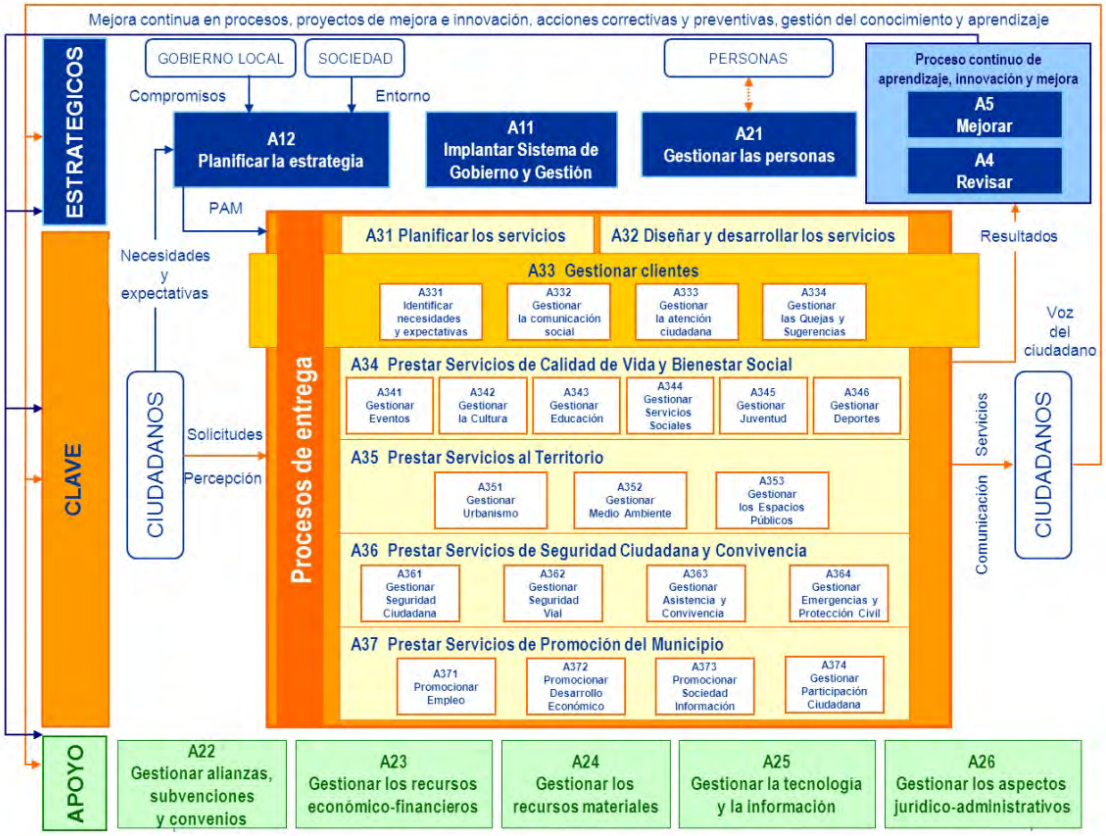
Ayuntamiento de Catarroja	
Misión	**Visión**
El Ayuntamiento de Catarroja es el responsable del Gobierno y Gestión de la ciudad siendo la mejora de la calidad de vida de las personas que la habitan su razón de ser, satisfaciendo sus necesidades y aspiraciones; y prestando servicios de calidad y eficientes, sobre los pilares de: un desarrollo urbano y económico equilibrado y sostenible, de la cultura y de la convivencia ciudadana	Un Ayuntamiento que mejora e innova continuamente tanto en el Gobierno de la ciudad, conjugando las visiones de todos sus agentes para su continuo progreso económico y social; como en la gestión de la Administración, aumentando la satisfacción de su ciudadanía, y prestando servicios que den respuesta a las necesidades de sus vecinos, adaptándose a su evolución, y con eficiencia en la gestión de los recursos; buscando constantemente la excelencia. Un Ayuntamiento que por todo ello aspira a ser un referente en la Comunidad Valenciana y España.

La vocación de servicio público, la escucha activa de la voz ciudadana, el liderazgo en la formulación del modelo futuro de la ciudad, la ética y la transparencia, la orientación al ciudadano, el trabajo en equipo, la mejora continua y el compromiso con los resultados ante la sociedad son los **valores** que nos caracterizan tanto a la organización como a los equipos de trabajo.

Comenzamos nuestra andadura en el reto de mejorar los servicios públicos en 1997. El objetivo clave de esta trayectoria y los hitos históricos más relevantes se recogen en el siguiente esquema:

Actualmente nos encontramos ejecutando el **Plan de Actuación Municipal 2012-2015** bajo las mismas directrices de gestión consolidadas tras más de 15 años y bajo las siguientes líneas estratégicas adaptadas a la actual coyuntura socioeconómica: **AUSTERIDAD, EMPLEO, SOLIDARIDAD, CALIDAD DE VIDA e INNOVACIÓN+MEJORA**.

Los servicios públicos que prestamos se recogen en nuestro mapa de procesos implantado desde 2005 y donde se aprecian tanto nuestros valores de mejora continua, trabajo en equipo, orientación al ciudadano y compromiso ante los resultados, como nuestra forma de cerrar los ciclos de revisión y mejora de toda la organización.



El proyecto de innovación que a continuación resumimos ha implicado a todas las personas y equipos de trabajo de nuestra organización y ha sido liderado en cada una de las áreas, servicios y equipos por el Comité de Dirección del Ayuntamiento de Catarroja.

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA DESARROLLADA

El Plan PICAS es el proyecto de reducción de cargas administrativas y eliminación de burocracia desplegado en el Ayuntamiento de Catarroja durante el periodo 2010-2012 y cuyos resultados se han informado al Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas en diciembre de 2012 formando parte del cumplimiento del objetivo estatal de reducción del 30% de cargas administrativas en el ámbito de la Unión Europea.

El Plan PICAS combina procesos de innovación que abarcan los siguientes ámbitos:

1. La relación de la sociedad con su administración.
2. El cambio de los aspectos y criterios jurídico-administrativos tradicionales con una clara orientación al ciudadano y a la sociedad.
3. La orientación tecnológica y organizativa para dar solución a la incertidumbre ciudadana en el momento de aportación de documentación y acreditación de requisitos en su relación administrativa con el sector público.

Todo ello nos anima a compartir el Plan PICAS con el resto de administraciones públicas. Sus objetivos, metodologías y líneas de actuación explican el **"cómo"** se ha alcanzado el éxito en los resultados del proyecto y en la innovación aplicada. Este **know-how** se ofrece de forma abierta para uso generalizado en la siguiente dirección http://innova.catarroja.es donde se puede acceder a los siguientes documentos técnicos:

1. Proyectos de innovación: Plan PICAS
   a. Memoria técnica del Plan PICAS
   b. Mediciones detalladas de 127 actuaciones informadas al Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas a fecha de enero de 2014
   c. Mejora continua y lecciones aprendidas
   d. Dossier de comunicación social
2. Compromisos de servicio en atención ciudadana

1.1 Antecedentes, diagnóstico y justificación del proyecto

Unión Europea

El origen de este ambicioso proyecto de identificación, medición, y en su caso, reducción o supresión de las cargas administrativas que soporta la sociedad en su relación con el sector público hay que buscarlo en el seno de la Unión Europea y, en concreto, en la Estrategia renovada de Lisboa para el crecimiento y para el empleo donde se identificaron una serie de medidas claves destinadas a mantener y mejorar la competitividad de la economía europea en el escenario mundial. Entre estas medidas clave se sitúa la mejora y la simplificación de la regulación para las empresas.

Como consecuencia de esta estrategia el Consejo Europeo de Primavera de 2007 decidió convertir la simplificación administrativa en una de las líneas de acción prioritarias en la política económica europea, acordándose que las cargas administrativas derivadas de la legislación europea debían reducirse en un 25% para finales del año 2012. Desde las instituciones comunitarias se estimó que la reducción del 25% de las cargas administrativas, aplicable tanto a la legislación comunitaria como a las medidas reglamentarias nacionales, podría dar lugar a un aumento del PIB de la UE del orden del 1,4% (unos 150 mil millones de euros) a medio plazo.

España

España asumió este compromiso planteado por la Unión Europea e incluso se planteó superarlo, pues de forma aún más ambiciosa adquirió el compromiso de alcanzar para finales de 2012 una **reducción del 30%** de aquellas cargas administrativas que soportan las

empresas, derivadas de la normativa existente en los ámbitos territoriales estatal, autonómico y local. Este objetivo nacional exigía el compromiso, esfuerzo y colaboración de todas nuestras Administraciones públicas. Para la consecución de este objetivo, el 20 de junio de 2008 el Consejo de Ministros aprobó el Plan de Acción para la Reducción de Cargas Administrativas. El objetivo último recogido en el Plan de Acción consiste en reducir o suprimir el papeleo innecesario que se ven obligadas a cumplimentar las empresas españolas como consecuencia de la normativa existente. De esta forma, **esos recursos humanos y materiales ahora ocupados total o parcialmente en tramitar obligaciones de información obsoletas, redundantes o reiterativas, podrán emplearse en aumentar la productividad de las empresas y la competitividad del conjunto de la economía de nuestro país**.

Adicionalmente, el Gobierno de España adoptó dos decisiones en este ámbito que han resultado claves en el desarrollo de la generación y medición del valor de la innovación aportada en el seno de las administraciones públicas españolas:

1. Extender las líneas de acción y el impacto no sólo a empresas y personas jurídicas sino también a la ciudadanía en general.
2. Adaptar, a través del método simplificado, el Modelo de Costes Estándar (o SCM – Standard Cost Model en sus iniciales inglesas) como instrumento para medir la reducción de cargas administrativas y, por lo tanto, para cuantificar económicamente el ahorro y la generación de valor

Dentro de este contexto, el municipio de **Catarroja** fue seleccionado como uno de los 10 municipios piloto del estado español para el despliegue de las acciones relacionadas con la reducción de cargas en el ámbito local. Nuestra participación activa desde el año 2000 en la Comisión de Modernización, Participación Ciudadana y Calidad de la FEMP (Federación Española de Municipios y Provincias) y nuestra dilatada experiencia de éxitos en proyectos de innovación, administración electrónica y modernización en la gestión pública son garantía de confianza para el despliegue de las estrategias y planes de acción europeos y nacionales.

Catarroja: alineamiento con la misión y la estrategia

El proceso anual de revisión de la estrategia municipal incluye una evaluación de los resultados alcanzados y un análisis de los vectores de cambio en el entorno. Las conclusiones de este proceso en 2010 determinaron que existía una **excelente oportunidad para generar valor público** en la sociedad de Catarroja a través de esta iniciativa europea y nacional. Este valor público iba más allá del ámbito empresarial pudiendo llegar también a la ciudadanía de a pie.

Adicionalmente, la oportunidad presentada se apoyaba perfectamente en:

1. Nuestra misión y nuestra estrategia plurianual como organización pública.
2. La sinergia aportada por otros proyectos y acciones innovadoras emprendidas en el ámbito de los procesos, de la administración electrónica y de la mejora continua de la organización.

Otra de las características más relevantes del modelo de gestión de Catarroja es su **planificación estratégica** y el despliegue de la misma a través de sus procesos y equipos de trabajo a través de la fijación anual de objetivos alineados a la estrategia. El equipo de gobierno del Ayuntamiento de Catarroja aprueba para sus periodos de mandato un Plan de Actuación Municipal que incluye las iniciativas, objetivos e impactos para cada una de las líneas estratégicas de gobierno. Actualmente y para el periodo 2012 a 2015, el Plan de Actuación Municipal se organiza en las 5 grandes líneas estratégicas resumidas en el siguiente cuadro:

Líneas estratégicas del PAM 2012-2015 del Ayuntamiento de Catarroja

La línea estratégica de "Innovación y Mejora", presente tanto en PAM 2008-2011 como en el vigente PAM 2012-2015, tiene como objetivo estratégico el "***Aumento de la eficiencia, la capacidad y la productividad pública***" y se descompone en tres objetivos operativos que se resumen en el siguiente cuadro:

Estrategia: Innovación y Mejora	
Objetivo Estratégico	Aumento de la eficiencia, la capacidad y la productividad pública
Objetivo operativo 1	Plena Administración Electrónica
Objetivo operativo 2	Simplificación y eliminación de trabas administrativas
Objetivo operativo 3	Mejora de servicios desde las propuestas de empleados

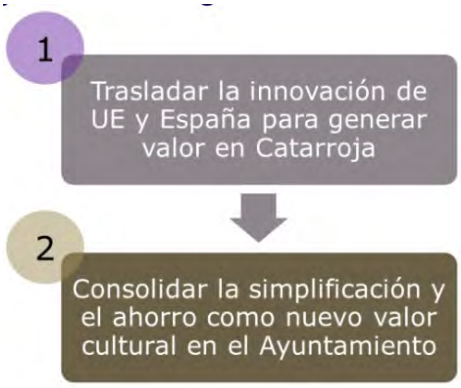
En este contexto, con estos antecedentes y analizando los cambios en el entorno que se estaban produciendo, el equipo técnico del Ayuntamiento de Catarroja presentó para su aprobación por el Equipo de Gobierno, el Plan PICAS como un instrumento vertebrador para el cumplimiento de los objetivos establecidos para la línea estratégica de "Innovación y Mejora".

Como se detalla a continuación, hay que destacar tres hitos claves para el éxito de los resultados alcanzados:

1. Los avances tecnológicos y organizativos relacionados con la Interoperabilidad entre Administraciones Públicas y el desarrollo de la administración electrónica.
2. Los cambios normativos que han ocurrido y están ocurriendo en el ámbito de la administración electrónica y la simplificación y eliminación de cargas administrativas.
3. El impulso y capacidad innovadora de la administración pública orientada a la generación de valor.

1.2 Objetivos estratégicos del Plan PICAS

La Junta de Gobierno Local aprobó a finales de julio de 2010 el **Plan PICAS** cuyos **objetivos estratégicos** se establecieron en apoyo de la estrategia municipal y se resumen en el siguiente cuadro:



1

Utilizar el nuevo marco de innovación normativa, administrativa y de procesos propuesto por la UE e impulsado por el estado español para trasladar la generación de valor ocasionada por la reducción de cargas administrativas a toda la sociedad de Catarroja (empresas, asociaciones y ciudadanos) y no sólo al ámbito empresarial. Todo ello, con una cuantificación económica anual.

2

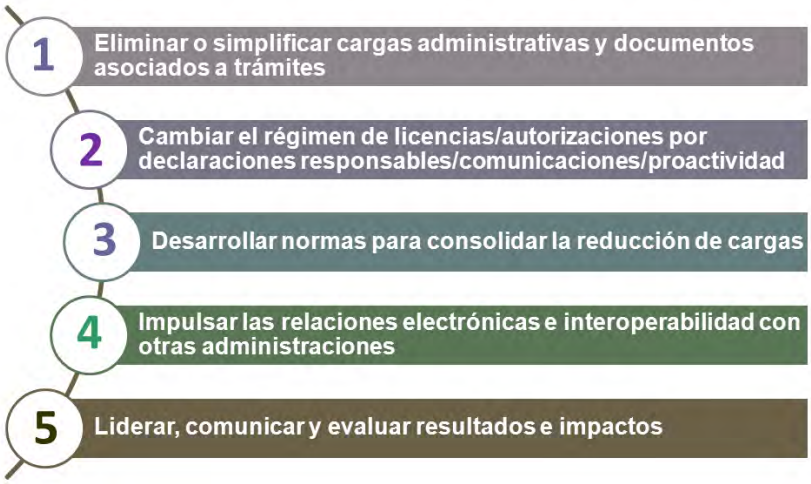
Implantar la reducción de cargas administrativas, la simplificación y el ahorro de costes a la sociedad como nuevo valor cultural de la organización aplicando la innovación en la gestión administrativa de forma que podamos prestar el servicio con el mínimo número de cargas y obligaciones de información a ciudadanos y empresas, resolviendo nosotros la incertidumbre respecto a la información necesaria.

1.3 Líneas de actuación del Plan PICAS: metodología de trabajo

El Plan PICAS propone el despliegue de 5 líneas de actuación como metodología de trabajo para garantizar el éxito del proyecto y el cumplimiento de sus objetivos. Las 5 líneas explican el "**cómo"** se ha conseguido la innovación alcanzada. Este **know-how** se ofrece de forma abierta y se pone a disposición como una hoja de ruta al resto de administraciones públicas.

De forma resumida, las cuatro primeras líneas recogen los enfoques y acciones de trabajo para reducir y eliminar las cargas administrativas desde distintos frentes y ámbitos de la administración local. Por otra parte, la quinta línea de actuación se centra en dos aspectos claves:

1. La dirección y gestión del cambio mediante la comunicación global, la calendarización de las acciones, la fijación de objetivos, la asignación de responsabilidades y la revisión y seguimiento periódico de los mismos.
2. La evaluación de los resultados e impactos del proyecto.



El siguiente cuadro esquematiza las 5 líneas de actuación del Plan PICAS y los hitos que pretende alcanzar cada una de ellas.

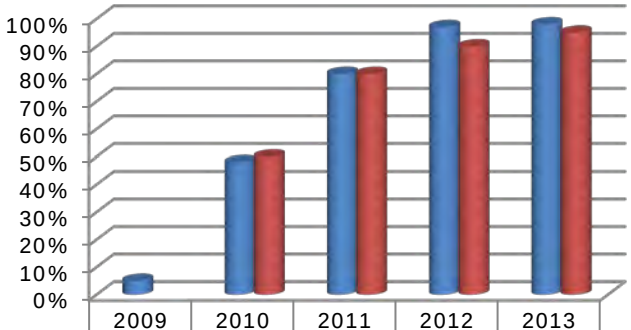
Plan PICAS: Líneas de actuación e hitos a conseguir

Línea de actuación	Hitos
1	- Garantizar los derechos digitales de la sociedad de Catarroja - Eliminar documentos y requisitos sin valor
2	- Ser proactivos ante los cambios legislativos
3	- Consolidar el cambio hacia los nuevos valores culturales
4	- Innovar en atención ciudadana basándonos en la Interoperabilidad para evitar desplazamientos a otras Administraciones Públicas con sus molestias y costes asociados
5	- Liderar para hacer que las cosas ocurran - Comunicar el cambio - Comprometernos con los resultados

RESULTADOS CONSEGUIDOS

RESULTADOS EN LOS CIUDADANOS

Cuidadano.1 - Trámites municipales que permiten su iniciación por Sede Electrónica > 95%



	2009	2010	2011	2012	2013
Indicador: % de trámites en Sede Electrónica que permiten su iniciación por Internet	5%	48%	80%	97%	98%
Objetivo: porcentaje mínimo		50%	80%	90%	95%

La generación de valor se cuantifica en los 75 € de ahorro por expediente para empresas y ciudadanos por presentación electrónica versus presentación presencial.

Ciudadano.2 - Simplificación y eliminación de documentos y requisitos municipales

Tradicionalmente la administración local exige para la iniciación de trámites municipales por parte de empresas y ciudadanos, la acreditación de muchos requisitos y documentos que obran en poder de la propia administración. Nunca se ha llegado al cumplimiento efectivo del derecho ciudadano de "*No aportar los datos y documentos que obren en poder de las Administraciones Públicas*". Un claro ejemplo de ello es cuando se solicitan documentos como fotocopias del DNI, copias de recibos, copias de licencias o autorizaciones, copias de resoluciones, certificados de empadronamiento, etc.
La siguiente tabla recoge los documentos y requisitos eliminados de los trámites municipales.

Eliminar o simplificar cargas administrativas y documentos asociados a trámites

Documentos o Requisitos eliminados	Nº de trámites simplificados
Fotocopia del DNI	92 trámites simplificados
Fotocopias de: - Recibos municipales - Licencias o autorizaciones otorgadas previamente - Resoluciones de alcaldía - Planos de emplazamiento	36 trámites simplificados
Certificados de empadronamiento	10 trámites simplificados

La innovación y generación de valor de estas acciones proceden fundamentalmente de dos fuentes:

1. 5€ de ahorro por documento o acreditación de requisitos que acompaña a la iniciación de un procedimiento.
2. La eliminación de desplazamientos innecesarios a otras dependencias del mismo Ayuntamiento para recabar documentos e informes necesarios hasta el momento para la iniciación del trámite y que ahora simplemente se suprimen. Estos ahorros están valorados en 30 € por desplazamiento o visita a otra dependencia.

Ciudadano.3 – Cambio hacia las Declaraciones Responsables, Comunicaciones Previas y tramitación proactiva

Se han incorporado las declaraciones responsables y comunicaciones previas allí donde el ordenamiento jurídico lo permite con la finalidad de reconocer el ejercicio de un derecho desde el mismo día de su presentación, sin perjuicio de las facultades de comprobación, control e inspección que tengan atribuidas las Administraciones Públicas. A partir de ahora dicho control será posterior. A continuación se enumeran todos los trámites municipales que ciudadanos y empresas pueden tramitar con una mera declaración responsable o comunicación previa ahorrándose el tiempo de tramitación y la espera a la correspondiente resolución o acuerdo administrativo. Los beneficios son obvios.

Trámites municipales sujetos a Declaración Responsable
1. Declaración responsable para ejecución de obras
2. Declaración Responsable Apertura Espectáculos públicos, actividades recreativas y establecimientos públicos
3. Declaración responsable para apertura de actividad no sujeta a licencia ambiental (Comercio-Comunicación ambiental). Aquí se incluyen las actividades inocuas y de pequeño comercio
4. Declaración Responsable para ocupación de la vía pública vinculada a obras
5. Declaración responsable para la ocupación de vía pública para la celebración de espectáculos públicos y actividades recreativas según anexo i de la ley 14/2010(fallas, fiestas de moros y cristianos y fiestas similares) con o sin fuegos artificiales. Este trámite va unido a una comunicación previa

6.	Declaración responsable para la apertura de instalación o actividad sometida a licencia ambiental
7.	Declaración Responsable segunda o posterior ocupación
8.	Declaración responsable para el lanzamiento de traca valenciana/cajas chinas
9.	Declaración responsable por la quema de rastrojos
Trámites municipales sujetos a Comunicación Previa	
1.	Comunicación Transmisión/Subrogación de obras y/o actividades
Trámites municipales sujetos a renovación automática	
1.	IBI Urbana. Bonificación por familia numerosa
2.	Declaración responsable renovación automática de instalación mesas y sillas

La innovación y generación de valor procede fundamentalmente de dos fuentes:

1. Este nuevo régimen de actuación de la administración permite establecer una respuesta inmediata a un trámite o procedimiento administrativo, aspecto que supone una reducción de carga administrativa valorada en 200 € unitarios por cada una de las solicitudes que se gestionen por esta vía.
2. En aquellos casos en los que se produzca una renovación automática de autorizaciones y licencias, la valoración económica del ahorro es de 175 € unitarios por expediente administrativo.

Ciudadano 4 - Impulso de las relaciones electrónicas e interoperabilidad con otras administraciones que permite evitar desplazamientos a otras AAPP y molestias ciudadanas

Se establecieron alianzas entre los emprendedores comarcales del sector TIC para desarrollar el análisis, diseño y puesta en funcionamiento del SW de interoperabilidad de cliente al amparo del RD 4/2010 del Esquema Nacional de Interoperabilidad y de las normas técnicas de interoperabilidad desarrolladas al efecto. Este hecho ha supuesto una fuente continua de innovaciones aplicadas al modelo de negocio del Ayuntamiento de Catarroja.

Los ciudadanos y empresas de Catarroja se evitan los desplazamientos a otras Administraciones y dejan de aportar los documentos y certificados del siguiente cuadro que resume el catálogo de servicios. Los funcionarios públicos resuelven la incertidumbre y acceden a través del SW de Interoperabilidad y en cuestión de segundos a dichos certificados y documentos con la autorización expresa del ciudadano.

Servicios disponibles en SW de interoperabilidad global de acceso a servicios y datos comunes

Servicio ofrecido por otra Administración	Organismo	Estado
Certificado del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas	AEAT	En uso
Certificado estar al corriente de obligaciones tributarias para contratación con Administraciones Públicas	AEAT	En uso
Certificado estar al corriente de obligaciones tributarias para la obtención de licencias de transporte	AEAT	En uso
Certificado estar al corriente de obligaciones tributarias para tramitación permisos residencia y trabajo	AEAT	En uso
Certificado estar al corriente de las obligaciones tributarias para la solicitud de ayudas y subvenciones	AEAT	En uso
Certificado de domicilio fiscal	AEAT	En uso
Certificado del Impuesto sobre Actividades Económicas	AEAT	En uso
Certificado de rendimientos del trabajo	AEAT	En uso
Nivel de renta	AEAT	En uso
Consulta Bienes Inmuebles	DGC	En uso
Certificado de Consulta de Datos Catastrales	DGC	En uso
Certificado de Descriptiva y Gráfica	DGC	En uso
Certificación de Titularidad	DGC	En uso
Verificación de datos de identidad	DGP	En uso
Consulta de datos de identidad	DGP	En uso
Altas y eliminación de vehículos por un impago en el Registro de Deudores	DGT	En uso
Eliminación masiva de impagos del Registro de Deudores	DGT	En uso
Consulta de impagos en el Registro de Deudores	DGT	En uso
Consulta del estado de las Remesas de publicación enviadas a TESTRA	DGT	En uso
Notificaciones electrónicas Dirección Electrónica Vial	DGT	En uso
Envío de Remesas de publicaciones a TESTRA	DGT	En uso
Operaciones varias para la gestión de las Remesas de publicaciones enviadas a TESTRA	DGT	En uso
Consulta al Registro de Vehículos	DGT	En uso
Consulta nivel y grado de dependencia	IMSERSO	En uso
Consulta de Prestaciones Sociales Públicas	INSS	En uso
Títulos no universitarios oficiales	MECD	En uso
Títulos universitarios oficiales	MECD	En uso
Verificación de Datos de Residencia Extendido	INE	En uso
Verificación de Datos de Desempleo	SPEE	En uso
Verificación de Importes Actuales por desempleo	SPEE	En uso
Verificación de Importes por Periodos de desempleo	SPEE	En uso

Servicios disponibles en SW de interoperabilidad global de acceso a servicios y datos comunes		
Servicio ofrecido por otra Administración	**Organismo**	**Estado**
Consulta de estar dado de alta en la Seguridad Social en fecha concreta	TGSS	En uso
Verificación de estar al corriente de pago de obligaciones con la Seguridad Social	TGSS	En uso
Certificado de Dependencia (IMSERSO) (*)	CCAA	2013
Certificado de Mediadores de seguros y reaseguros (*)	DGSeg	2013
Certificado de Planes y fondos de pensiones (*)	DGSeg	2013
Certificado de aseguradoras y reaseguradoras (*)	DGSeg	2013
Certificado de Solvencia (*)	DGSeg	2013
Certificado de Nacimiento del Registro Civil (*)	RC	2013
Certificado de Defunción del Registro Civil (*)	RC	2013
Certificado de Matrimonio del Registro Civil (*)	RC	2013
Certificado de Familia Numerosa (*)	CCAA	2013
Certificado de Discapacidad (*)	CCAA	2013

Ciudadano.5 – Servicios accedidos, certificados en papel de otras AAPP suprimidos y valor total del Ahorro por SW de Interoperabilidad

Sólo en 2013, se han evitado a ciudadanos y empresas la aportación de casi 8.000 certificados y documentos de otras administraciones públicas con una generación de ahorro en sociedad por reducción de cargas de más de 230.000 € anuales. Si acumulamos los años 2012 y 2013, se han evitado a la sociedad más de 12.000 desplazamientos a otras administraciones y con ello, sus costes asociados.

Servicio de otra Administración	Certificados suprimidos	Ahorro por eliminación de trabas 30 €
AEAT - Consulta Certificado de Renta / Nivel de Renta	3.154	94.620,00 €
Tráfico - Datos Vehículo	2.935	88.050,00 €
Catastro - Certificado de titularidad Catastral	657	19.710,00 €
Servicio Publico Empleo - Prestaciones	582	17.460,00 €
INSS -Prestaciones	264	7.920,00 €
AEAT - Consulta Corriente Pago	121	3.630,00 €
TGSS - Consulta Corriente Pago	52	1.560,00 €
MECD - Verificación Títulos Universitarios Oficiales	26	780,00 €
AEAT - Consulta IAE	24	720,00 €
AEAT - Consulta Domicilio Fiscal	8	240,00 €
TGSS - Consulta Alta en fecha en Seguridad Social	2	60,00 €
Nº total de certificados en papel suprimidos	7.825	
Total ahorro generado por Interoperabilidad		234.750,00 €

La innovación y generación de valor de esta línea de actuación afecta tanto a la sociedad como a los procesos y servicios internos.

1. 30 € por supresión de certificado de otra administración. Las empresas y ciudadanos se evitan un desplazamiento a otra administración para obtener la acreditación documental o certificado del requisito exigido. Con la autorización expresa del ciudadano o representante para que podamos proceder a obtener dicha información electrónicamente y a través de servicios interoperables estamos evitando dichos desplazamientos y conseguimos suprimir el certificado en soporte papel. Esta reducción de carga se valora con un ahorro de 30 € por certificado y desplazamiento suprimido.
2. Ejemplo real: dentro del Plan Solidaridad 2012 del Ayuntamiento de Catarroja que recoge un conjunto de ayudas sociales y en concreto para el trámite "Cheque de pensionistas y personas viudas", durante el mes febrero de 2012 se han realizado por los empleados públicos 892 acreditaciones de ingresos (consultas de nivel de renta y certificados IRPF) y acreditaciones de propiedades catastrales (certificados catastrales) evitando a los ciudadanos desplazamientos y molestias para poder acreditar ingresos y propiedades de todos los miembros de la unidad familiar. Siguiendo las directrices de valoración marcadas por el Método simplificado del Modelo de Costes Estándar y los criterios establecidos por los técnicos de la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, la valoración de estas reducciones de carga junto con la posibilidad de presentación por la sede electrónica asciende a un ahorro de 53.175 € anuales con respecto a las cargas administrativas soportadas por los ciudadanos antes de aplicar las mejoras. Esta cantidad constituye un porcentaje de ahorro 68,44% con respecto a años anteriores.

Ciudadano.6 - Tabla de ahorros x municipio reportadas MINHAP (Enero 2014)
2.816.152,00 € de ahorro en la sociedad por la reducción de cargas contempladas en el Plan PICAS. A continuación se muestra una comparativa de municipios que a fecha de enero de 2014 habían informado de las reducciones al Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.

Administración local	Trabas burocráticas eliminadas	Ahorro Total (euros)
Alacant	7	151.590,00 €
Alzira	80	1.344.375,00 €
Barcelona	8	5.150.287,00 €
Bilbao	4	72.151,00 €
Catarroja	127	2.816.152,00 €
A Coruña	5	83.340,00 €
Gijón	2	502.426,00 €
Granada	8	139.845,00 €
L'Hospitalet de Llobregat	58	8.637.567,00 €
Madrid	28	93.263.815,00 €
Málaga	21	2.315.654,00 €
Murcia	1	213.525,00 €
Palma	9	16.647.989,00 €
Pamplona/Iruña	55	43.685.248,00 €
Sevilla	2	142.478,00 €
Valencia	39	66.635.943,00 €
Valladolid	6	264.197,00 €
Vigo	6	147.794,00 €
Vitoria-Gasteiz	6	28.680,00 €
Zaragoza	13	868.498,00 €

Ciudadano.7 - Reducción de cargas por habitante. MINHAP. (Enero 2014)

El ratio de ahorro conseguido por habitante de Catarroja se sitúa en **103,04 €/habitante** lo que supone toda una referencia destacada en el ámbito de la administración local española.

Ciudadano.8 - Nuevos compromisos de servicios ante la ciudadanía

Los resultados del Plan PICAS y valores culturales nuevos adquiridos en los equipos municipales se trasladan como compromisos ante la sociedad a través de la Carta de Compromisos de Atención Ciudadana cuyo enlace adjuntamos http://innova.catarroja.es (Compromisos de servicio: Atención ciudadana).

RESULTADOS EN LA ORGANIZACIÓN

Ayuntamiento.1 – Referente municipal en modernización e innovación: % de trámites que permiten su iniciación por Internet superior al 95%

Actualmente, el 98% de nuestros trámites municipales están adaptados para permitir su iniciación por Internet y el 100% de nuestros expedientes son electrónicos lo que nos sitúa como uno de los referentes en materia de administración electrónica del estado español.

Ayuntamiento 2 - Impulso de las relaciones electrónicas e interoperabilidad con otras administraciones

Situación anterior

Tradicionalmente, el sistema de intercambio de datos e información entre administraciones públicas antes de la aparición de la Plataforma de Intermediación era complejo y poco operativo desde el punto de vista procedimental. Para utilizar en Catarroja los pocos servicios de interoperabilidad existentes antes de 2011 debíamos cumplimentar una cantidad ingente de documentación para cada funcionario que pudiera necesitar el acceso al servicio y para cada trámite o procedimiento en el que fuera a ser utilizado. Además, se unían dos hechos que suponían una barrera adicional a la sostenibilidad y uso masivo de estos servicios:

- Las autorizaciones entre administraciones debían renovarse anualmente en algunos casos lo que ocasionaba demasiada actividad administrativa y burocrática para mantener el sistema operativo.
- La identificación ante la diversidad de servicios web de las Administraciones Públicas que ofrecían datos no era homogénea. En algunos casos se admitía certificado electrónico de empleado público, en otros se obligaba a certificado de persona jurídica, en otro casos certificado de persona física, etc.; lo que en la práctica, obligaba al funcionario público a disponer de 2 o 3 certificados electrónicos e ir cambiándolos según la necesidad de acceso a la información. En resumen, un sistema nada operativo ni para servicios de atención ciudadana ni para equipos de tramitación administrativa.

Resultados

El SW de Interoperabilidad diseñado y puesto en uso permite al funcionario público acceder de forma fácil (con sólo 2 clicks de ratón) y homogénea desde su ordenador a más de 30 servicios distintos y datos interoperados u ofrecidos por la Administración General del Estado y por las Comunidades Autónomas con independencia de cuál sea la plataforma por el que se ofrecen (plataforma de intermediación estatal, plataforma de intermediación autonómica, Intranet de la DGT, Intranet de la AEAT, etc.) y a través de una única identificación y autorización realizada a favor del Ayuntamiento de Catarroja. En dos palabras: simplicidad y homogeneidad que nos permiten destinar nuestros esfuerzos fundamentalmente al servicio público y a la orientación al ciudadano.

Acceso a plataformas tecnológicas

Plataforma	Organismo
Plataforma de Intermediación del Estado	Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (Intermediación vía Red SARA)
Intranet de la Dirección General de Tráfico	DGT (vía DGT-WebService)
Intranet de la Agencia Tributaria	AEAT (Intranet administrativa AEAT)
Plataforma Autonómica de Intermediación	Comunidad Autónoma (Intermediación vía Red SARA)

Generación de valor

1. Generación de capacidad y rendimiento público. La comprobación instantánea de requisitos y condiciones a cumplir por ciudadanos y empresas nos permite la resolución inmediata de aquellos procedimientos regulados por ordenanza municipal donde el acceso al beneficio o derecho sólo dependa del cumplimiento de dichos requisitos. Algunos ejemplos son trámites municipales de becas, subvenciones y ayudas que dependen de un determinado umbral de ingresos en la unidad de convivencia o familiar. La información sobre estos ingresos procede de la Agencia Tributaria (AEAT), Servicio Público de Empleo Estatal (SPEE) y del Instituto Nacional de Seguridad Social (INSS). Con la autorización expresa correspondiente, podemos informar en cuestión de segundos del cumplimiento o no de los requisitos en el momento de la atención inicial. A fecha de hoy, los servicios municipales están experimentando un beneficio interno al evitar la entrada de solicitudes que se resolverían de forma denegatoria lo que les permite dedicar esa capacidad extra a tramitar otros procedimientos dentro de los plazos legales para hacerlo o a aportar mayor valor en la fase de instrucción de los trámites municipales que requieren una valoración técnica.
2. El próximo paso de innovación que se nos abre gracias a estos servicios de interoperabilidad es la resolución inmediata del trámite, una vez comprobado los requisitos, mediante el uso de procesos de firma electrónica automatizada y sellos de órgano.
3. La homogeneidad del acceso del personal público a los servicios de otras administraciones simplifican las tareas, permiten dedicar tiempo de valor a la atención ciudadana y suprime sobrecostes asociados de tramitación de autorizaciones y certificados electrónicos repetidos para cada empleado público usuario del sistema.
4. Todo el abanico de datos e información de otras administraciones accesibles a tan solo dos clicks de ratón y en cuestión de segundos abre un campo inmenso de innovación administrativa.

Ayuntamiento.3 - Acciones de benchmarking hacia otras administraciones

Somos fuente de innovación para otras administraciones como se recoge en el amplio número de alianzas y acciones de benchmarking desplegadas hacia otros organismos y que a su vez nos permiten garantizar un crecimiento exponencial de la innovación y la mejora en nuestra casa.

Evento	Fecha /Lugar	Organismo
Presentación del Plan PICAS	Nov-2010 Madrid	Ministerio de la Presidencia Madrid
Manual de reducción de cargas administrativas (pág. 52-59)	Dic-2010	Editado: FEMP y Ministerio Política Territorial y Administración Pública
Conferencia Plan PICAS	Mar-2011 Bilbao	EUDEL – Asociación Vasca de Municipios
3ª Conferencia Estatal de Calidad en los Servicios Públicos	Nov-2011 Bilbao	AEVAL y Gobierno Vasco

Evento	Fecha /Lugar	Organismo
Conferencia Plan PICAS Plan de formación	Abril-2012 Valencia	Diputación de Valencia
Taller de trabajo para la simplificación y reducción de cargas administrativas	May-2012 Bilbao	Asociación Vasca de Municipios
Buenas prácticas administrativas y utilización eficiente de los recursos	Oct-2012 Madrid	INAP
Conferencia Proyectos de Innovación para la dirección pública profesional	Dic-2012 Madrid	FEMP
Simplificación y reducción de cargas administrativas. Formación	Dic-2012 Valencia	Mancomunidad l'Horta Sud

Ayuntamiento.4 - Dossier de repercusión en medios y comunicación social

El siguiente enlace resume la repercusión en medios de comunicación escritos, audiovisuales y redes sociales donde destaca por un lado el reportaje de A3 informativos y el vídeo preparado para la defensa del Plan PICAS en el Premio Ciudadanía y por otro lado, la presencia en redes sociales. http://innova.catarroja.es (Plan PICAS: Comunicación social).

LECCIONES APRENDIDAS Y MEJORA CONTINUA

A1. Innovamos para añadir valor

El **valor añadido** es el resultado que legitima estos proyectos de innovación y hay que buscarlo y medirlo tanto en la sociedad como en la mejora de la eficiencia y los procesos de las propias organizaciones públicas.

A2. Un nuevo valor cultural: resolvemos nosotros la incertidumbre

Es importante trabajar dentro de la gestión de la organización con el objetivo de lograr que nuestros equipos y personas adopten como **nuevo valor cultural público** la simplificación y reducción de costes y cargas hacia aquellos sectores de la sociedad que deben relacionarse administrativamente con nosotros.

A3. Innovar no es sólo inventar algo nuevo

Sin duda en el ámbito del sector público, innovar es crear un nuevo producto o servicio que llegue a la sociedad y que ayude a generar calidad de vida y bienestar social (Innovación de servicios). Sin embargo, no debemos olvidar que Innovar es también hacer lo que hacemos (y sabemos que no funciona o no nos gusta su resultado) de una forma distinta a la que conocemos hasta ahora, de una forma que generemos valor tanto en la sociedad como en las propias organizaciones públicas (**Innovación de procesos**). Este ámbito de la innovación es barato y no requiere de grandes inversiones ni esfuerzos sino más bien requiere olvidarnos un poco de lo que sabemos e incentivar la creatividad y riesgo entre nuestras personas para poder pensar y ver de forma diferente la racionalización de las actuaciones administrativas.

A4. Los resultados deben convertirse en compromisos

La mejor forma de legitimar y hacer sostenibles los proyectos de innovación pública es convertirlos en **compromisos** ante la ciudadanía y la sociedad. Por ello, los resultados del Plan PICAS se incorporarán como compromisos ante la sociedad a través de la carta de compromisos de Atención Ciudadana.

A5. Nuestra rueda debe ser la mejora continua

En el análisis de los resultados debemos tener la madurez organizacional suficiente para destacar nuestros errores tanto como los aciertos que hayamos podido tener. **Los errores serán los pilares del nuevo ciclo de innovación y mejora**.

A6. Compartir es aprender

Desde el convencimiento de que **compartir conocimiento** es una de las **ventajas competitivas** del sector público con mayor potencial por su efecto multiplicador, ofrecemos todo el conocimiento adquirido a otras administraciones públicas que nos han visitado para conocer el Plan PICAS así como a los foros de modernización e innovación estatales en los

que participamos desde hace más de una década. Nuestro compromiso es ayudar a otras administraciones públicas a seguir el mismo camino. Nuestro beneficio es obvio, compartiendo aprendemos y mejoramos nuestros enfoques y actuaciones.

A7. La importancia de sumar

Cuando las organizaciones públicas se plantean innovaciones, objetivos o proyectos transversales es clave para el éxito la **suma de las partes**. Nuestro Plan PICAS podría haberse planteado como un proyecto de cambio jurídico-administrativo o un proyecto meramente tecnológico. Creemos que fue un acierto alinear los recursos jurídico-administrativos (1) y los recursos tecnológicos (1) al objetivo común y sumar a los equipos y personas de las áreas de Servicios al Territorio (1), el Área Financiera (1) y el Área de Servicios a las Personas y Participación Ciudadana (1). La suma es incomprensible pero muy fructífera: 1 + 1 + 1 + 1 + 1 = 2.816.152,00 €/anuales de reducción de cargas administrativas a través de 127 tramites simplificados.

ACCÉSIT PREMIO CIUDADANÍA A LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS

DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL EN BARCELONA

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN: DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL EN BARCELONA

Título de la práctica galardonada: MENOS ES MÁS. RECEPCIÓN DE COMPETENCIAS Y SIMPLIFICACIÓN DE PROCESOS.

Responsable: Víctor Santa-Bárbara Rupérez

Dirección: Parc de l'Estació del Nord, s/n
Ciudad : Barcelona CP: 08018
Teléfono: 936190585
e-mail:

MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

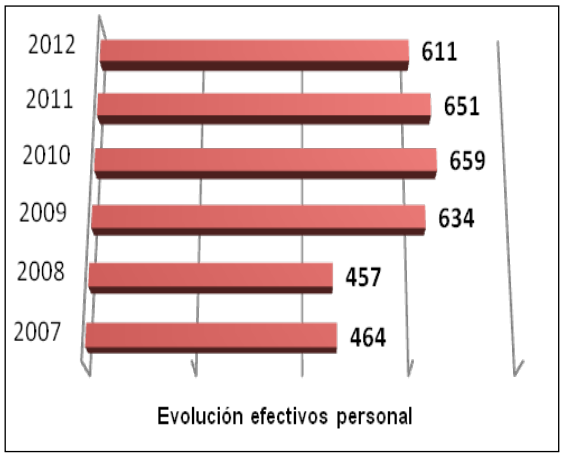
La Dirección Provincial (en adelante DP) de Barcelona es una de las unidades que integran la organización periférica del Servicio Público de Empleo Estatal (en adelante SEPE). El SEPE es un Organismo Autónomo adscrito al Ministerio de Empleo y Seguridad Social que se articula orgánicamente a través de una estructura central, integrada por una Dirección General y siete Subdirecciones Generales, y otra territorial, compuesta por 52 Direcciones Provinciales y 753 Oficinas de Prestaciones.

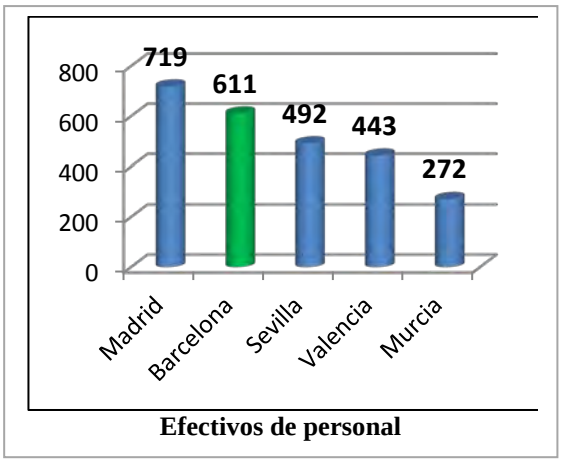
La Dirección Provincial de Barcelona tiene como misión velar por el cumplimiento de los fines del SEPE en el ámbito provincial. Entre sus funciones y competencias principales destacan:

- Realizar la gestión y el control de las prestaciones por desempleo, garantizando el cumplimiento del compromiso de actividad, y ejerciendo la potestad sancionadora en esta materia.
- Mantener el observatorio de las ocupaciones y elaborar estadísticas en materia de empleo y desempleo.
- Gestionar los programas de empleo y formación profesional para el empleo que le correspondan normativamente.
- Colaborar con el Servei d'Ocupació de Catalunya (en adelante SOC) prestando especial atención a la coordinación entre políticas activas de empleo y las prestaciones por desempleo.
- Ejercer la coordinación territorial de los directores provinciales de la Comunidad Autónoma y la representación del SEPE ante la Administración autonómica.

La labor de la DP del SEPE de Barcelona se articula a través de una estructura orgánica compuesta por un centro de gestión, integrado por dos subdirecciones, y 46 Oficinas de Prestaciones (en adelante OP) distribuidas por toda la provincia.

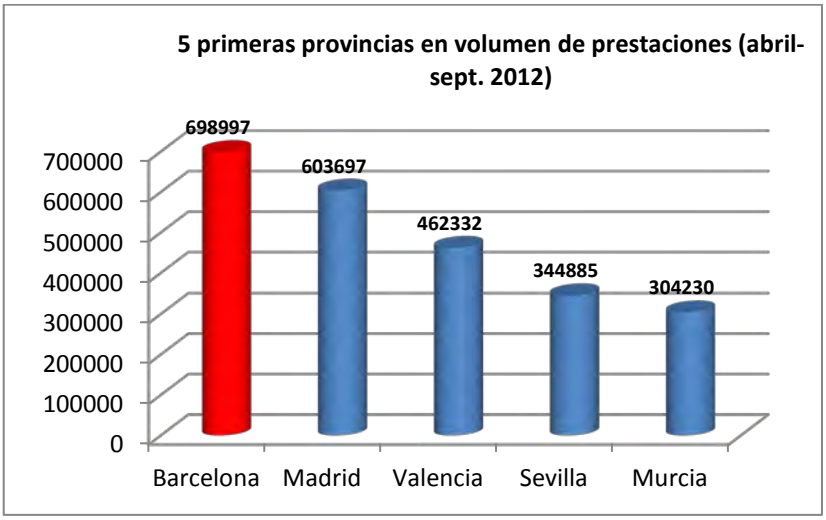
En el momento en que se desarrolló esta buena práctica contaba con una plantilla de 611 efectivos, distribuidos entre la sede central y las OOPP. Pese a constituir la segunda provincia en volumen de personal, por detrás de Madrid, Barcelona ha sido tradicionalmente una provincia deficitaria en personal a lo que hay que sumar una elevada movilidad del personal de nueva incorporación y a la progresiva pérdida de efectivos en los últimos años.

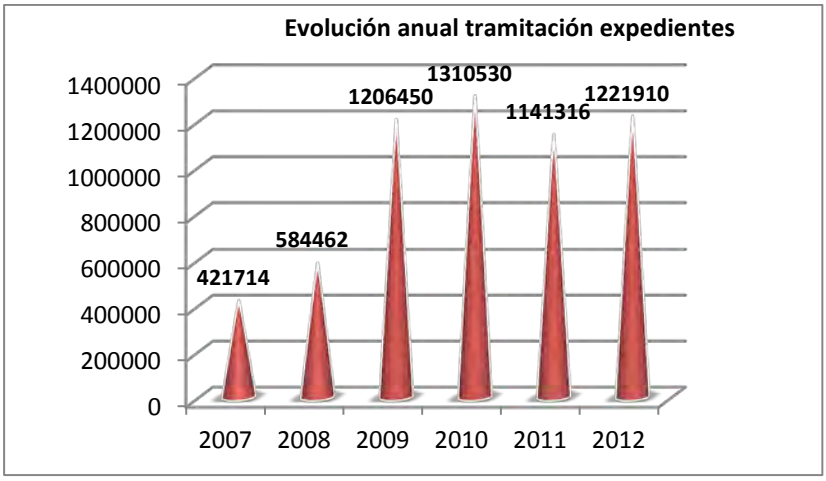




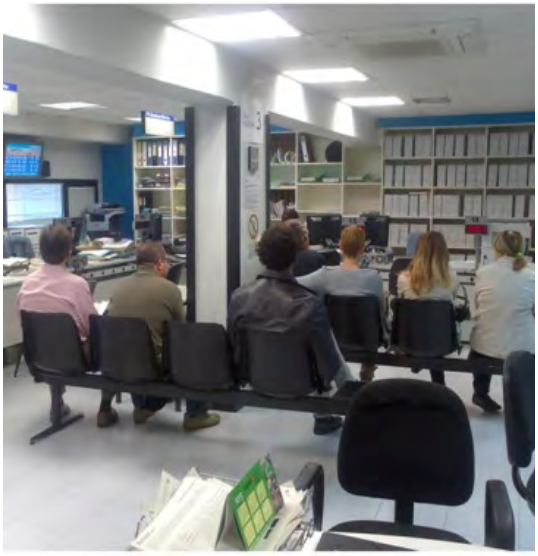
La DP del SEPE de Barcelona gestiona una media de 116.450 expedientes de prestaciones mensuales. Según el ranking elaborado por la DG del SEPE con los datos para el semestre abril/septiembre de 2012, la DP de Barcelona se sitúa a la cabeza de las provincias en volumen de gestión de prestaciones.

Del análisis de la evolución anual de tramitación en la DP de Barcelona entre los años 2007-2012, en el contexto de la grave de crisis económica y de su correlato en un extraordinario aumento del desempleo, se desprende un incremento exponencial de la tramitación de prestaciones sin que en ningún caso se haya producido un aumento proporcional en sus recursos.





En el ejercicio de sus funciones, la DP del SEPE en Barcelona mantiene estrechas relaciones con otras organizaciones. En primer lugar con el Servei d'Ocupació de Catalunya, el servicio autonómico de empleo, pero también con otros organismos con los que comparte información y acceso a ficheros electrónicos imprescindibles para el correcto desarrollo de sus competencias. Estos organismos son, básicamente, la Tesorería General de la Seguridad Social, el Instituto Nacional de la Seguridad Social, la Agencia Estatal de Administración Tributaria y la Inspección de Trabajo y Seguridad Social.



DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA DESARROLLADA

UNA OPORTUNIDAD DE MEJORA

El extraordinario impacto de la crisis económica en la que estamos inmersos en las cifras del desempleo, ha obligado al SEPE en general, y a la DP de Barcelona en particular, a realizar un esfuerzo adicional de eficacia y eficiencia en la gestión para garantizar la protección y cobertura económica de un colectivo en una delicada situación de especial necesidad.

Menos es más recoge el conjunto de actuaciones que tuvieron que ponerse en práctica para afrontar el proceso de cambio normativo derivado de la devolución de competencias que anteriormente gestionaba la administración autonómica. La adopción sobrevenida de nuevas competencias se asumió en la DP de Barcelona optimizando el modelo de gestión en OP, orientándolo siempre hacia la satisfacción del ciudadano, de sus necesidades y expectativas.

Para entender el alcance de las buenas prácticas que presentamos, tenemos que remontarnos al año 1997, cuando el antiguo INEM, organismo precedente del actual SEPE, inició un proceso de transferencias de competencias a las Comunidades Autónomas. En este contexto, la Comunidad Autónoma de Cataluña recibió las competencias para la gestión de las políticas activas de empleo en tanto que las tareas relacionadas con las políticas pasivas, básicamente todo lo que comporta la tramitación y abono de prestaciones por desempleo, permanecieron bajo la responsabilidad del INEM. En la provincia de Barcelona se transfirieron 51 oficinas y 598 funcionarios, casi un 75% de los efectivos de los que disponía el INEM.

El Real Decreto de transferencias se desarrolló en tres convenios de colaboración en los que se establecía que, entre las competencias que asumía el Servicio de Empleo Autonómico se incluía la "información general e individualizada sobre las prestaciones y subsidios por desempleo en cuanto a: requisitos, derechos, trámites y documentación precisa para conformar el expediente, así como la entrega de impresos".

Desde entonces, ambas administraciones, la estatal y la autonómica comparten y conviven en el mismo espacio físico en las oficinas, integrándose las OP del SEPE en el interior de las dependencias de las Oficines de Treball del Servei d'Ocupació de Catalunya.

Los convenios de colaboración se fueron prorrogando anualmente hasta que, en el mes de marzo de 2011, la Generalitat de Catalunya decidió denunciarlos. Se inició entonces un proceso de negociación entre la Dirección General del SEPE y la Generalitat de Catalunya para la firma de un nuevo convenio. Pronto se tuvo conocimiento de la intención de la administración autonómica de devolver al SEPE las competencias de información, sin que ello comportara también la devolución del personal encargado de esas tareas.

Desde el mismo momento en que se produjo la denuncia del convenio, la DP del SEPE de Barcelona puso en marcha una serie de medidas y actuaciones que forman *Menos es más*. El objetivo último era conseguir que la organización estuviera preparada ante la inminencia de la devolución de las competencias en materia de información, lo que se traduciría en un notable incremento de la carga de trabajo en la OP, y todo ello en un momento de masiva afluencia de público.

LA BÚSQUEDA DE SOLUCIONES

Por tanto, el diagnóstico de la situación inicial establecía una realidad en la que el personal de las OP tendría que asumir el trabajo hasta entonces asignado a parte del personal del SOC, cuyos máximos responsables cifraron en unas 500 personas las dedicadas a estas tareas en toda la Comunidad Autónoma.

Durante el proceso de toma de decisiones y de planificación se tuvieron en cuenta un conjunto de necesidades:

1. La necesidad de actuar con **anticipación**, de modo que la organización estuviera preparada para asumir las consecuencias que se derivasen de la firma del nuevo convenio.

2. La de hacerlo de manera **proactiva**, tomando la iniciativa, con la finalidad no sólo de que no quedara mermada la calidad del servicio, sino entendiendo también la situación como una oportunidad de mejora de los procesos de gestión del organismo.

3. La **celeridad**, puesto que todas las actuaciones previstas tuvieron que desarrollarse en un intervalo temporal muy breve.

4. La **simultaneidad**, dado que hubo que implementar muchas nuevas acciones y al mismo tiempo.

5. La **transversalidad**, puesto que la búsqueda de soluciones y buena parte de las medidas finalmente adoptadas afectaron no solo a las OP sino a los principales procesos de gestión de toda la organización.

Se impuso, por tanto, la búsqueda de la máxima eficiencia: la de con MENOS recursos conseguir asumir MÁS carga de trabajo.

EL MÉTODO

La metodología adoptada ya se venía aplicando a la gestión ordinaria de la organización: en el marco de una gestión de Calidad impulsada desde la Dirección General del SEPE, la DP de Barcelona venía trabajando en la Gestión por Proyectos desde el año 2009

La gestión por proyectos

Menos es más nace de la suma de tres proyectos de mejora desarrollados por otros tantos equipos. Bajo el liderazgo de la Dirección Provincial se constituyeron tres equipos de trabajo integrados por 23 personas de diferentes ámbitos y niveles de responsabilidad, que abordó la situación planteando tres proyectos: el primero se orientó hacia la simplificación de procesos en OP. El segundo se propuso como objetivo la digitalización de los expedientes. Finalmente se constituyó un tercer equipo que elaboró un proyecto centrado expresamente en la búsqueda de la eficiencia en el desarrollo de las tareas de Información.

Las líneas de trabajo se encontraban definidas en cuatro grandes bloques que determinaban el alcance de las buenas prácticas:

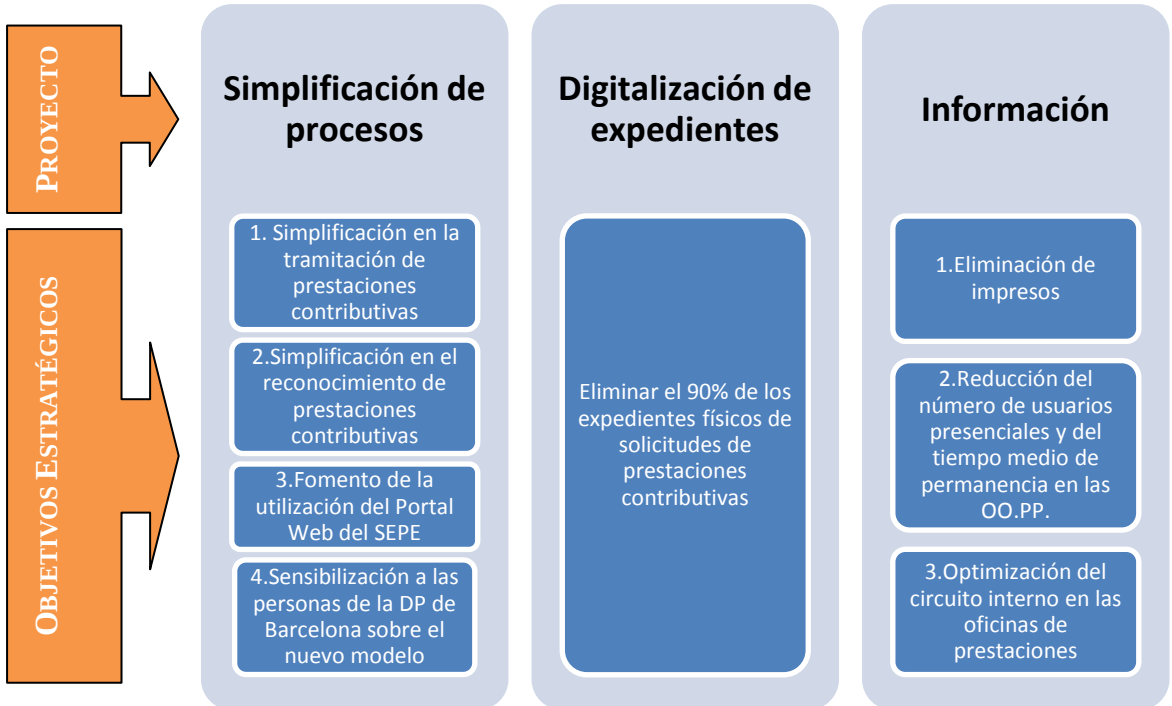
1. Potenciar los **canales alternativos al presencial** en los trámites relacionados con la información y tramitación de prestaciones, de modo que se contribuyera con ello a descongestionar el exceso de público en las oficinas.

2. **Reducir** al máximo el número de **veces** que un mismo usuario tuviera que **acudir** a las dependencias de las oficinas para tramitar su prestación.

3. Eliminar los **impresos** autocopiativos, sustituyéndolos por alternativas más ágiles y rápidas como la generación automatizada de solicitudes.

4. Establecer la adecuada **colaboración y cooperación** con el principal aliado e interesado en la puesta en marcha del nuevo modelo, el servicio de empleo autonómico.

Especial cuidado se puso en la gestión de las alianzas. En el transcurso de las negociaciones del nuevo convenio que se estaban desarrollando, y con el objetivo de realizar una correcta transición en el proceso de traspaso de las competencias, se creó una **comisión de enlace** entre la DP de Barcelona y el SOC con la función de coordinar la implantación de un nuevo sistema de gestión y colaboración en el seno de las Oficines de Treball.



Las acciones

Para poder alcanzar los objetivos definidos en los proyectos se llevaron a cabo todo un conjunto de acciones y tareas:

- Se establecieron medidas de estímulo de cumplimiento de la normativa que obliga a las **empresas** a remitir telemáticamente al SEPE la **documentación** necesaria para gestionar las prestaciones por desempleo.
- Se potenció el reconocimiento de las prestaciones **on line**.
- Se ideó e implantó un sistema de **digitalización y anexado** de expedientes, buscando la máxima eficiencia en la gestión del tiempo dedicado a cada usuario, profundizando para ello en el camino hacia la administración electrónica y la oficina sin papel. Para ello se proveyó de escáneres a cada puesto de trabajo y se elaboró un programa informático que permitía la firma digitalizada de documentos escaneados. Fue esta una acción que, posteriormente, se extendería al resto de las direcciones provinciales que integran el SEPE.
- Se elaboraron nuevas **instrucciones** de simplificación de los procesos de reconocimiento de prestaciones.
- Se inició una **campaña de divulgación** y difusión entre los usuarios de los servicios que ofrece la web del SEPE para la solicitud de prestaciones.
- Se procedió a retirar de las oficinas los **impresos** autocopiativos en papel y se estableció la obligación de utilizar los sistemas automatizados de generación de solicitudes.
- Se desarrolló un aplicativo de generación de **fichas informativas**, organizadas por tipos de prestación y adaptadas al perfil del usuario, orientado a agilizar los trámites de información, al facilitarla en menos tiempo y por escrito. Esta fue una acción resultado de las actuaciones de **bechmarking** establecidas con otras organizaciones que también gestionan prestaciones sociales, básicamente con el Instituto Nacional de Seguridad Social.
- Se diseñó una herramienta informática que permite automatizar la generación de **notificaciones** a personas que agotan su prestación contributiva informándoles de los requisitos, plazo y documentación necesaria para la solicitud de posibles nuevos derechos. Con esta medida se pretendía evitar que el mismo usuario tuviera la necesidad de acudir varias veces a la oficina.
- Por último, se realizaron un conjunto de jornadas y reuniones formativas con los responsables de las diferentes unidades de gestión de la DP al objeto de sensibilizar a las personas de la organización sobre la implantación del nuevo modelo.

Despliegue e implantación

En el despliegue e implantación de todo este conjunto de acciones y tareas participaron de forma transversal todos los integrantes de la organización.

La implantación de las acciones se fue realizando progresivamente entre abril y noviembre del año 2011 con arreglo a los cronogramas y pruebas piloto previstas en los proyectos.

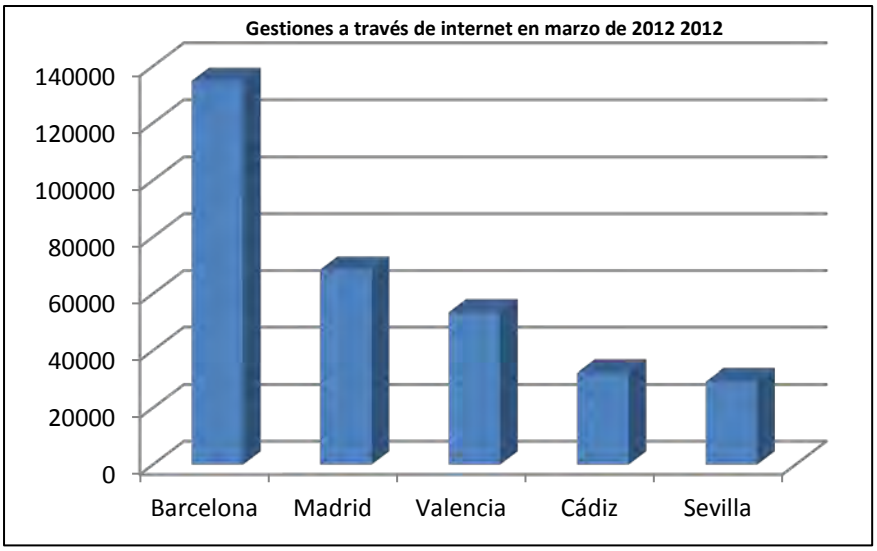
Paralelamente, en el seno de la comisión de enlace entre la DP y el SOC se comenzó a trabajar en la definición de los itinerarios de los usuarios en el interior de las oficinas y se acordó la redacción de unas instrucciones conjuntas firmadas por ambas administraciones.

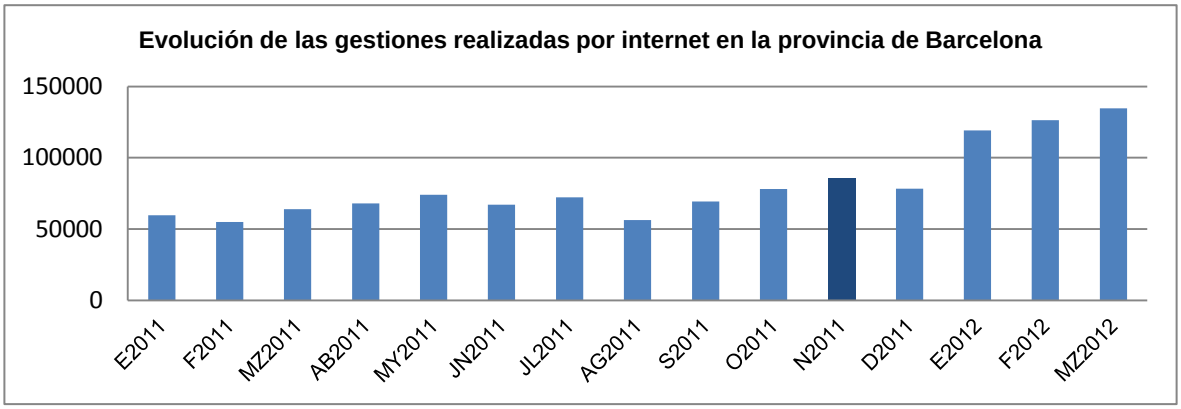
Finalmente, el 14 de noviembre de 2011 se firmó el **nuevo convenio** de colaboración, estableciendo la inmediata entrada en vigor y comenzando su aplicación en todas las OP de la provincia de Barcelona.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Transcurridos cinco meses desde la firma del convenio se hizo una primera evaluación de los resultados de las acciones programadas.

La medición de los indicadores establecidos en los proyectos de mejora arrojó resultados positivos, de modo que el 80% de los objetivos propuestos se alcanzaban o superaban ampliamente. Particular impacto tuvieron las actuaciones orientadas a fomentar la utilización de canales alternativos al presencial. El 19,42% del total de gestiones realizadas por internet en todo el organismo correspondían a la provincia de Barcelona, un 96,92% más que la siguiente provincia en volumen de gestión a través de internet.





La evolución de los servicios no presenciales que se habían priorizado en las actuaciones previstas para descongestionar la afluencia de público en OP arrojaba la siguiente evolución en la provincia de Barcelona:

		Marzo 2011	Marzo 2012	Incremento anual %
Servicios a través de la web	Consultas prestaciones	31.880	52.881	**65,88**
	Solicitud certificados	1.297	37.577	**2.797,22**
	Solicitud prestaciones on line	189	329	**74,07**
	Modificación datos bancarios	116	349	**200,86**
	Reconocimiento on line	40	151	**277,50**
	Certificados de empresa recibidos por internet	20.893	25.247	**20,84**
Línea 901	Llamadas atendidas	9.387	12.187	**29,83**
	Bajas comunicadas	1.274	1.457	**14,36**
	Solicitud de certificados	13	1.717	**13.107,69**
	Consultas web	459	1.015	**121,13**

La asunción de competencias en materia de información supuso un incremento de la carga de trabajo en las OP de Barcelona llegando a doblar el número de atenciones presenciales realizadas. A pesar de ello, no había impacto negativo en los indicadores de demora en el reconocimiento de expedientes ni tampoco en la demora de pago, es decir, las prestaciones seguían reconociéndose y abonándose al mismo ritmo que antes de haber asumido las nuevas competencias. Y todo ello sin haber experimentado ningún tipo de refuerzo de recursos

humanos y en un momento de notable aumento de la gestión de prestaciones por desempleo como consecuencia de la crisis económica.

MEJORA CONTINUA

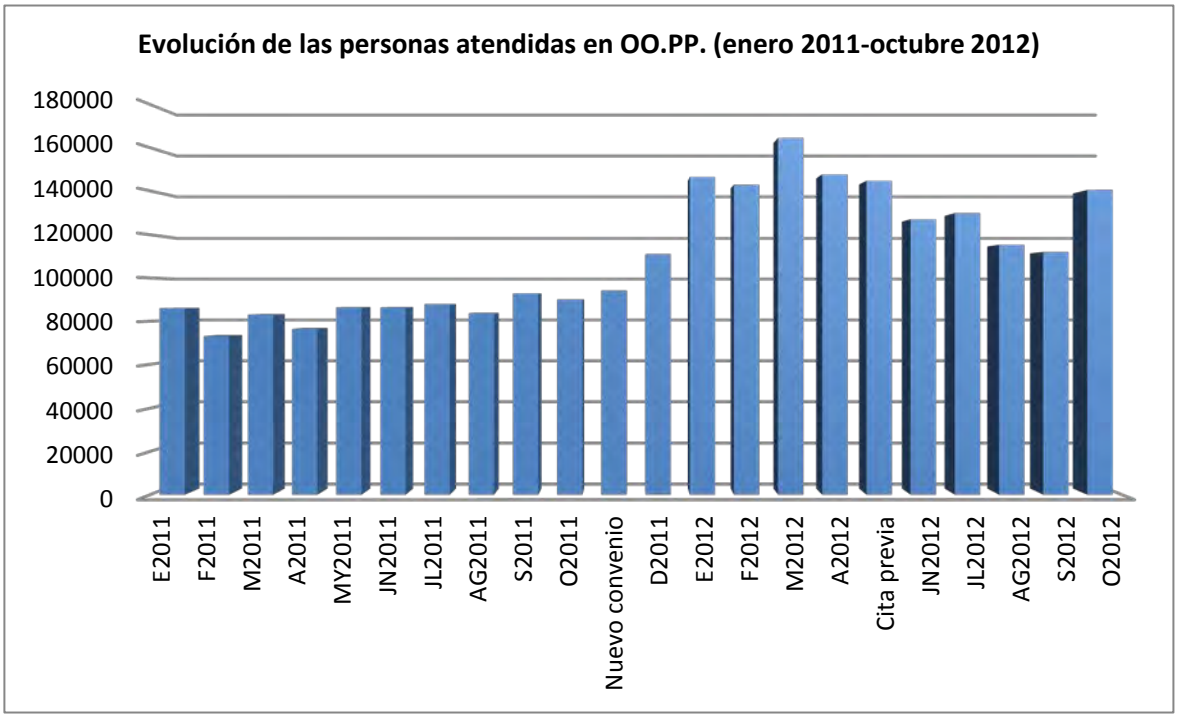
Tras la revisión de los resultados alcanzados se procedió a adoptar una decisión que se consideró necesaria para tratar de ordenar la masiva afluencia de público a las OP: la implantación de la "cita previa" para facilitar a los usuarios una fecha y hora determinada de atención en las OP. A partir de febrero de 2012 se iniciaron las negociaciones con el SOC para introducir esta mejora en el marco del nuevo procedimiento de gestión y organización de las Oficinas.

El objetivo que se pretendía alcanzar con la introducción de esta mejora era obtener beneficios de doble impacto:

1. Mejorar los resultados del nuevo sistema en los **ciudadanos**, ordenando la presencia de los usuarios en las oficinas, eliminando colas, reduciendo tiempos de espera y evitando la saturación que se producía en determinados momentos de la jornada.

2. Mejorar el impacto en la **organización**, al permitir una racionalización del flujo de atenciones presenciales en las OP, mejorando la gestión y organización de los recursos humanos disponibles.

El análisis de la evolución de las personas atendidas refleja el impacto que ha tenido en el organismo la recepción de las nuevas competencias en materia de información y las actuaciones de revisión del nuevo sistema de gestión.



RESULTADOS CONSEGUIDOS

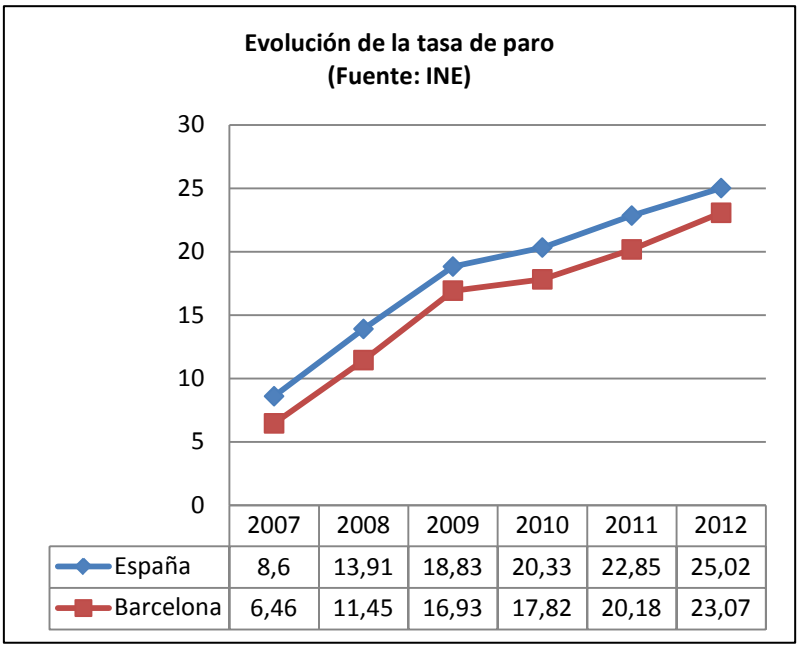
A la hora de valorar los resultados alcanzados por las prácticas realizadas hemos de distinguir, por una parte, los resultados para los ciudadanos y, por otra, para la organización.

En los ciudadanos

La magnitud de las acciones que constituyen esta buena práctica afecta a todos los potenciales perceptores de prestaciones por desempleo de la provincia de Barcelona, que debían seguir manteniendo la calidad de los servicios pese al incremento de la carga de trabajo que supuso la devolución de competencias por parte de la administración autonómica.

La sensibilidad, competencia y compromiso del conjunto de personas que integran la DP del SEPE de Barcelona hacia el colectivo de usuarios a los que prestan sus servicios, especialmente afectados por una profunda crisis económica, ha permitido mantener e incluso mejorar un modelo de gestión que garantiza la cobertura económica y social de aquellos que

han perdido su empleo, y ello pese a que el volumen de público potencial al que estaban destinadas las acciones y mejoras que forman esta buena práctica no había dejado de incrementarse en los últimos años.

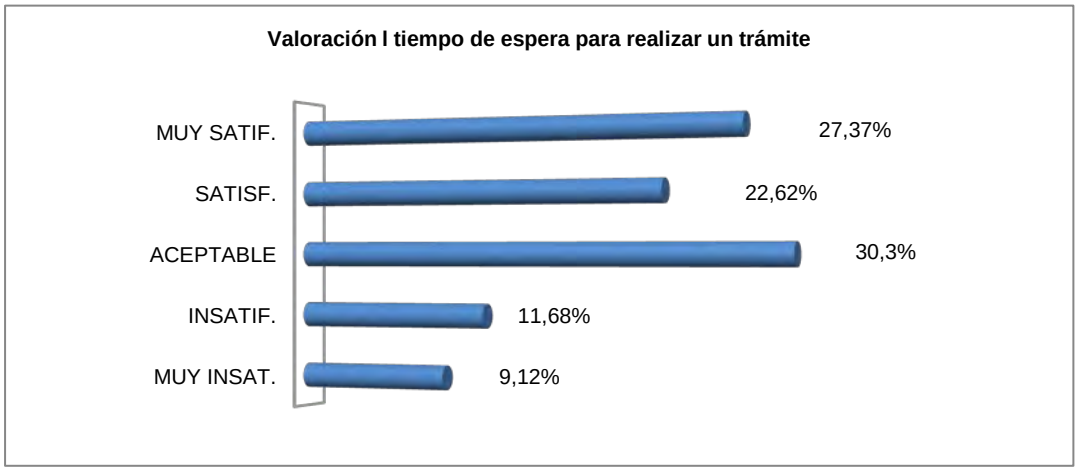


	2007	2008	2009	2010	2011	2012
España	8,6	13,91	18,83	20,33	22,85	25,02
Barcelona	6,46	11,45	16,93	17,82	20,18	23,07

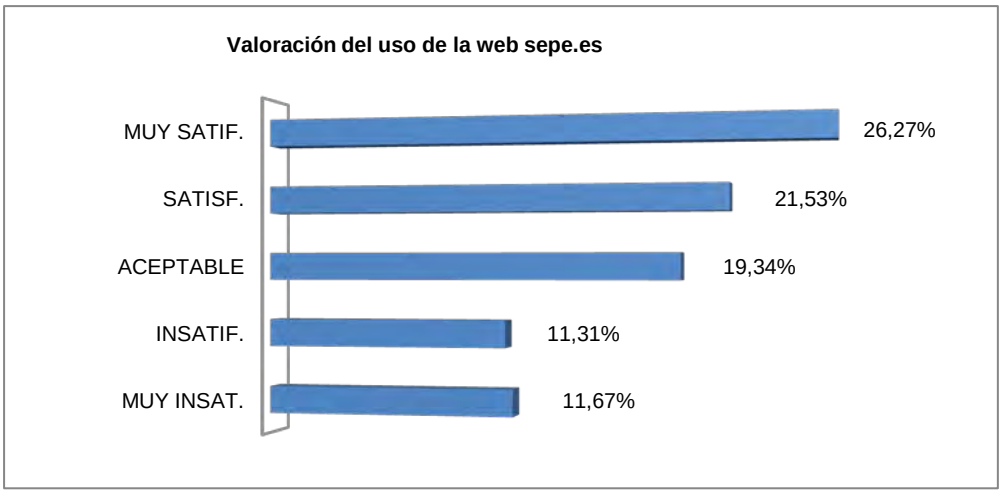
En noviembre del año 2010 la DP del SEPE de Barcelona había realizado una encuesta de satisfacción de usuarios en la que se midió la eficacia, la capacidad de respuesta, la fiabilidad, seguridad y empatía de los funcionarios de las OP. Los resultados habían arrojado un valor del indicador global de satisfacción del 83%.

Desde entonces, y aunque se había experimentado un notable incremento de público en las oficinas, los recursos humanos asignados a la DP de Barcelona habían ido, sin embargo, disminuyendo, lo que podría haber amenazado la eficacia, la eficiencia y, en general, la calidad de un servicio público esencial para los ciudadanos en estos momentos. Las acciones y mejoras implantadas han permitido, no obstante, mantener e incluso mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios con los servicios ofrecidos en las OP de Barcelona, tal y como se desprende de la encuesta realizada para valorar el impacto en los ciudadanos de la gestión de la organización. En ella se solicitó la valoración de cinco parámetros: el tiempo de espera para realizar un trámite, la facilidad de uso de los servicios por internet, la confianza y seguridad transmitida por el personal de las oficinas, la capacidad de respuesta del personal y el trato recibido por parte de las personas de la organización. Se ofrecieron cinco posibilidades de respuesta, en orden decreciente desde muy satisfecho hasta muy insatisfecho.

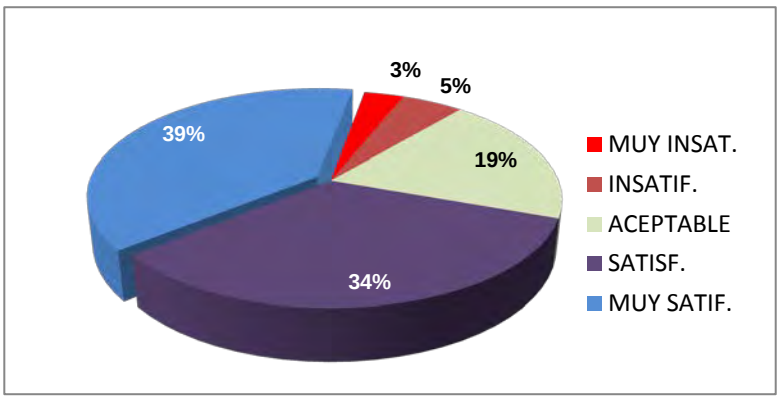
El 80,29% de los usuarios consultados piensan que el tiempo d e espera para realizar un trámite en nuestras OP es aceptable, satisfactorio o muy satisfactorio.



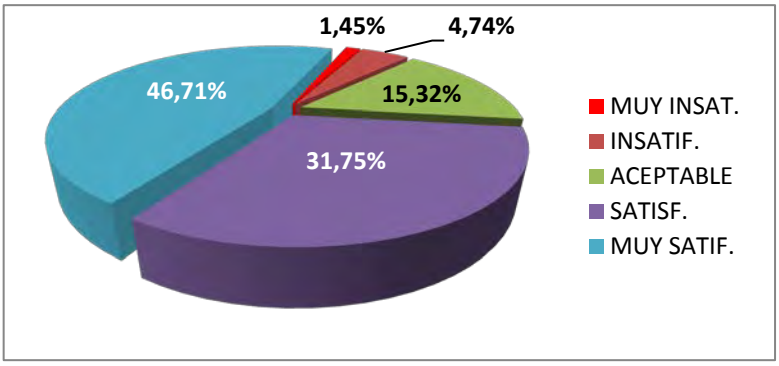
Un 67,14% de los encuestados valora de forma aceptable, satisfactoria o muy satisfactoria la facilidad de uso de la web sepe.es.



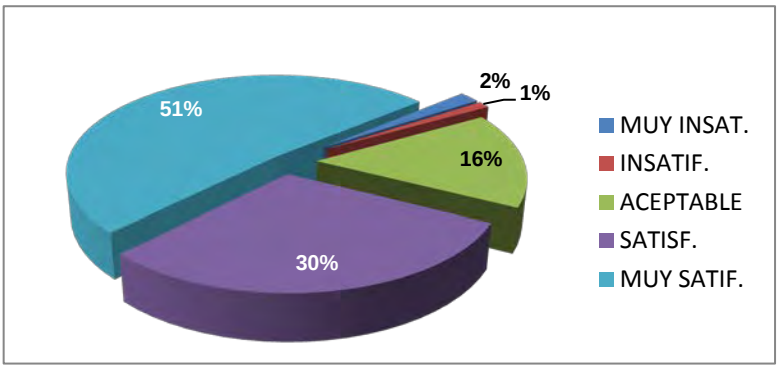
Consideran aceptable, satisfactoria o muy satisfactoria la confianza y seguridad que transmite el personal de las OP un 91,59% de las personas consultadas.



Un 93,98% opina que el personal del SEPE ha contestado de manera aceptable, satisfactoria o muy satisfactoria las preguntas formuladas por el usuario.



Además, los usuarios consideran aceptable, satisfactorio o muy satisfactorio el trato recdibido por parte del personal que realiza el trámite solicitado en un 97,15%. Las valoraciones de los usuarios, por tanto, no solo mantenían su nivel de satisfacción sino que incluso superaron la del 2010 en determinados aspectos.



En la organización

Junto a los valores de los indicadores de gestión, hay que destacar también los resultados positivos alcanzados por las medidas adoptadas buscando la mejora en la sostenibilidad medioambiental, potenciando la administración electrónica y la oficina sin papel. La eliminación de los impresos autocopiativos supuso un ahorro de un 90,04% en gastos de impresos, lo que compensó en un 80% los recursos que se tuvieron que invertir para dotar de escáneres a todos los puestos de trabajo en las OP de la provincia de Barcelona.

En cuanto al efecto e impacto de las medidas adoptadas para poder asumir las nuevas competencias en las personas que prestan sus servicios en las OP, desde la Dirección Provincial se impulsó una encuesta para conocer la valoración de algunas de las principales acciones implantadas: aplicativo de fichas informativas, implantación de la cita previa, dotación de escáneres, notificaciones a usuarios. El nivel de aceptación de las mismas resultó, en general, satisfactorio, especialmente la dotación de escáneres en los puestos de trabajo, medida que fue valorada positivamente por el 96% de las personas.

La intervención de los elementos intangibles de la organización, muy especialmente la sensibilidad, competencia y compromiso del conjunto de personas que integran la DP del SEPE de Barcelona hacia el colectivo de usuarios a los que prestan sus servicios, ha permitido mantener e incluso mejorar un modelo de gestión que garantiza la cobertura económica y social de aquellos que han perdido su empleo, pese al incremento de la carga de trabajo experimentado con la devolución sobrevenida de competencias.

Podemos resumir los resultados generales del conjunto de acciones descritas en los siguientes puntos:

1. Implantación de un nuevo modelo de gestión en las Oficinas de Prestaciones de la provincia de Barcelona.
2. Establecimiento de un nuevo sistema de colaboración con el Servicio de Empleo Autonómico
3. Mejora en la implantación y difusión de la administración electrónica
4. Mejora en los criterios de sostenibilidad medioambiental adoptando medidas tendentes a la consecución de la oficina sin papel
5. Mejora en la prestación de servicios a los usuarios del SEPE mediante la simplificación de los procesos de gestión.
6. Implicación de las personas de la organización consiguiendo un alto nivel de motivación, participación, comunicación y compromiso en el logro de objetivos.
7. En definitiva, asunción de nuevas competencias sin incremento de recursos, mejorando, por tanto.

PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN INTERNA
GERENCIA DE SERVICIOS COMUNES DE LA DELEGACIÓN DEL GOBIERNO DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA EN GIRONA

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN: GERENCIA DE SERVICIOS COMUNES DE LA DELEGACIÓN DEL GOBIERNO DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA EN GIRONA

Título de la práctica galardonada: APLICACIÓN DEL CAMBIO PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA GENERALITAT DE CATALUÑA EN GIRONA: HACIA UN NUEVO MODELO ORGANIZATIVO Y FUNCIONAL

Responsable: Jaume Torrent Genis
Dirección: Plaça de Pompeu Fabra, 1
Ciudad : GIRONA
CP: 17002
Teléfono: 872 97 50 51

E-mail: gerencia.generalitatgirona@gencat.cat

Generalitat de Catalunya
Girona

MEMORIA-RESUMEN

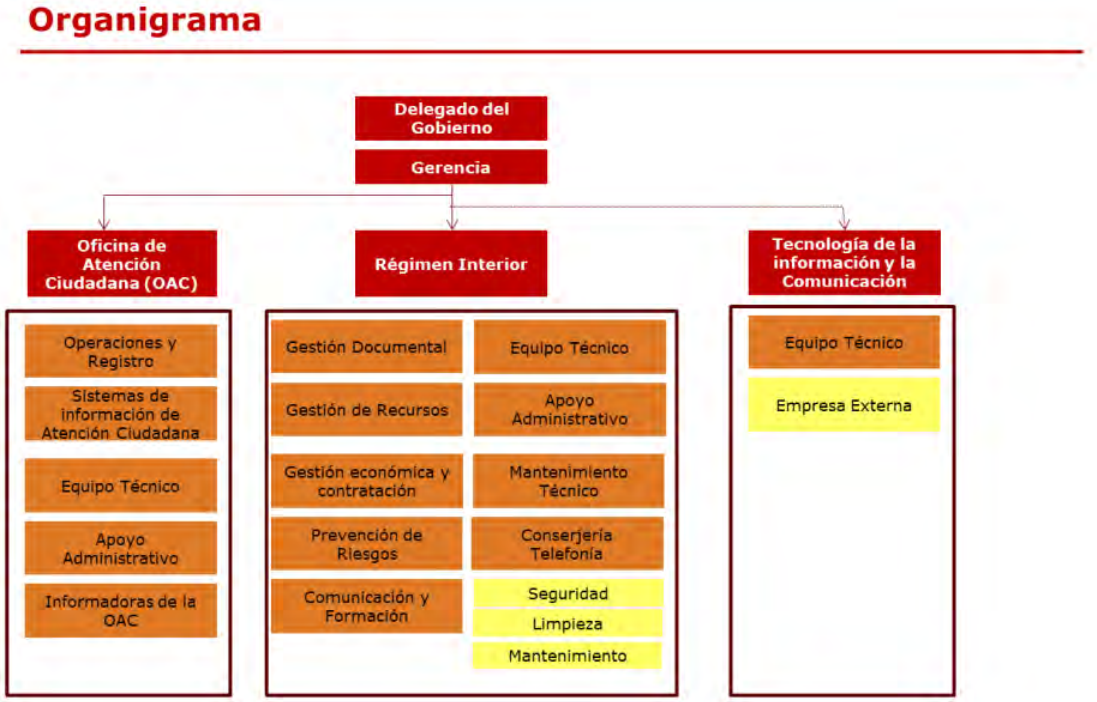
DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La **Gerencia de Servicios Comunes** de la Delegación Territorial del Gobierno de la Generalitat en Girona ha sido creada por el Decreto 6/2010, de 26 de enero, de restructuración de órganos territoriales de la Administración de la Generalitat.

Misión de la Gerencia de Servicios Comunes

Dirigir la organización y el funcionamiento administrativo de los órganos y organismos de la Administración de la Generalitat en el ámbito territorial de Girona.

Constituye un órgano pionero, en la estructura de la Generalitat de Catalunya, que ha permitido la organización y el funcionamiento de un modelo de administración corporativa en Girona basado en la gestión común de los servicios transversales de las unidades administrativas territoriales.
La Gerencia tiene el rango orgánico de subdirección general y se estructura en dos servicios y una unidad funcional tecnológica:



Funciones de la Gerencia de Servicios Comunes:

- Dirigir la organización y el funcionamiento administrativo de los servicios comunes de los órganos y organismos de la Administración de la Generalitat de Girona.
- Dirigir y coordinar la gestión documental de los servicios comunes de los órganos y organismos de la Administración de la Generalitat en Girona.
- Dirigir los recursos logísticos de uso común a los órganos y organismos de la Administración de la Generalitat en Girona.
- Formular propuesta de presupuesto vinculada a los servicios comunes que presta la Gerencia a los órganos y organismos de la Administración de la Generalitat en Girona.
- Garantizar la atención y el asesoramiento a la ciudadanía y el registro general.
- Elaborar, impulsar y supervisar los planes de actuación en materia de organización, normalización de procedimientos, normalización documental y calidad de los servicios que presta la propia Gerencia de Servicios Comunes.
- Proponer e impulsar mejoras de los servicios que prestan los órganos y organismos de la Administración de la Generalitat en Girona.
- Impulsar y proponer la definición y coordinación de los sistemas de información, la arquitectura tecnológica y las comunicaciones relacionados con la actividad, la gestión y la información necesarias para que la Gerencia pueda prestar los servicios comunes.
- Proponer y evaluar la formación común del personal ubicado en las sedes corporativas.
- Asegurar la gestión y el apoyo administrativo de la Delegación Territorial del Gobierno de la Generalitat.
- Impulsar y supervisar la evaluación de los riesgos existentes en cuanto a seguridad y salud de los trabajadores.
- Impulsar la implantación de sistemas de gestión ambiental en las sedes corporativas.

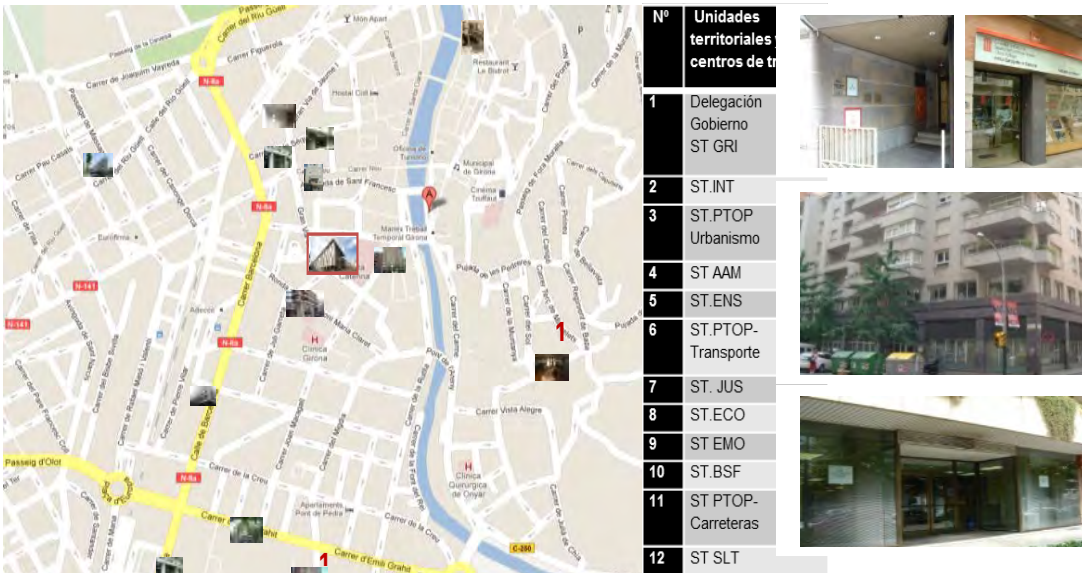
DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA DESARROLLADA

A raíz de la puesta en disposición de un edificio emblemático, se realiza una transformación organizativa y funcional de la administración territorial de la Generalitat de Catalunya en Girona, a los efectos de optimizar los recursos disponibles y mejorar la prestación del servicio público.

Dicha transformación significará:

1.- La constitución de una única sede administrativa, que integrará en un único espacio administrativo el conjunto de órganos y unidades administrativas territoriales de la Generalitat de Catalunya, hasta entonces disgregadas en diferentes ubicaciones de la ciudad de Girona.

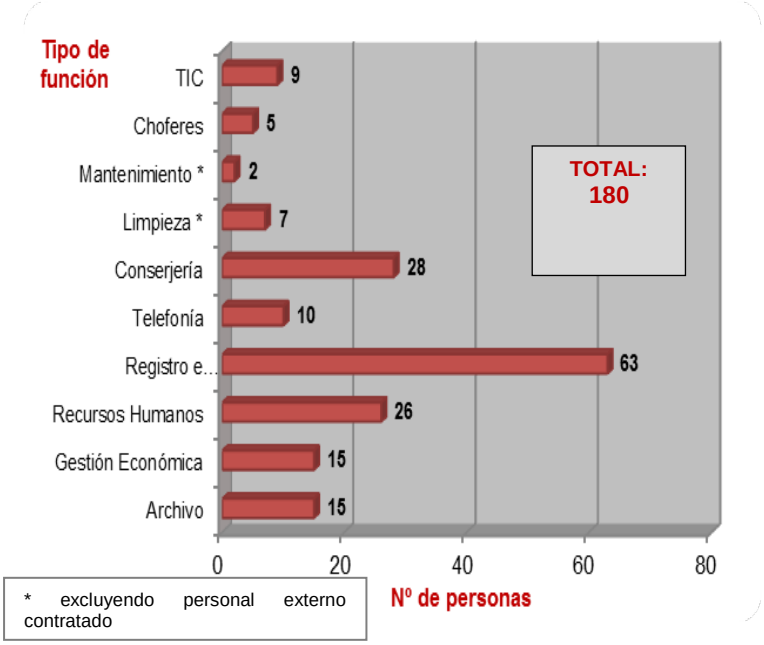
ANTES DE LA TRANSFORMACIÓN: espacios administrativos de las diferentes unidades administrativas



DESPUES DEL CAMBIO: sede institucional de la Generalitat de Catalunya en Girona

2.- La creación de una Gerencia de Servicios Comunes, responsable y gestora de los recursos y procesos transversales que afectan a todas las unidades administrativas. Concentra el conjunto de funciones que anteriormente eran realizadas por un conjunto de estructuras redundadas entre los diferentes servicios territoriales, de forma que se optimiza y racionaliza la disposición de puestos de trabajo profesionalizados.

Relación de puestos con funciones comunes antes del traslado



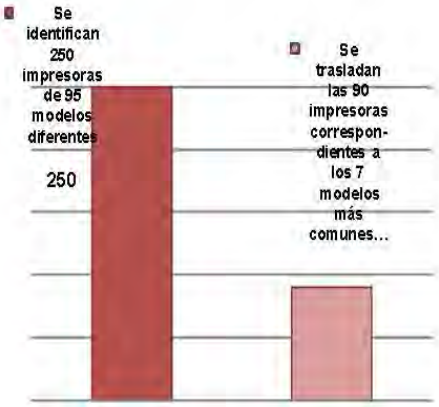
3.- La revisión y el rediseño de los procesos de trabajo. Se estructuraron los procedimientos, adecuándolos a los requerimientos normativos y homogeneizándolos para que siguieran el mismo flujo independientemente de la unidad administrativa prestadora. Ejemplo: Proceso de gestión de la documentación activa de las unidades administrativas en las unidades y órganos administrativos (sistema de gestión documental)

Ejemplo: Proceso de gestión de la documentación activa de las unidades administrativas en las unidades y órganos administrativos (sistema de gestión documental).

Imagen archivo antes del traslado **Después del traslado**

4.- La asignación de recursos para el trabajo acorde con criterios racionales y funcionales. Ejemplo: racionalización de la disposición de recursos tecnológicos e informáticos

Racionalización parque impresoras (antes y después del traslado)



Racionalización ordenadores (antes y después del traslado)

	Capacidad de proceso	Capacidad de disco
Ordenador estándar 2007/2008	1.162	80
Ordenador estándar 2010/2011	11.124	500
MEJORA	957%	625%

5.- La potenciación de la imagen corporativa, actuando a nivel del plan de identificación visual, a nivel de comunicación y formación hacia un modelo integrado de cultura administrativa.

Programa de Identificación Visual antes del traslado

Programa de Identificación Visual después del traslado

6.- La mejora en la prestación del servicio público. Un ejemplo lo constituye la creación de la Oficina de Atención Ciudadana que integra la información, tramitación y registro de documentación y procedimientos de toda la Generalitat de Catalunya en Girona.

Ejemplo en la mejora de la prestación del servicio de atención a la ciudadanía respecto a los horarios de atención:

Antes del traslado

Horarios de algunas oficinas de atención al público antes de la integración

DELEGACIÓN TERRITORIAL DEL GOBIERNO
De lunes a jueves de 9 a 14 h y de 15 a 17.30 h
Viernes de 9 a 14 h y sábado de 9 a 13.30 h

ST DE INTERIOR
De lunes a viernes de 9 a 14 h

ST DE JUSTICIA
De lunes a jueves de 8.30 a 17 h
Viernes de 8.30 a 14.30 h

ST DE POLÍTICA TERRITORIAL Y OBRAS PÚBLICAS
De lunes a viernes de 8.30 a 14.30 h
Martes de 16 a 18 h

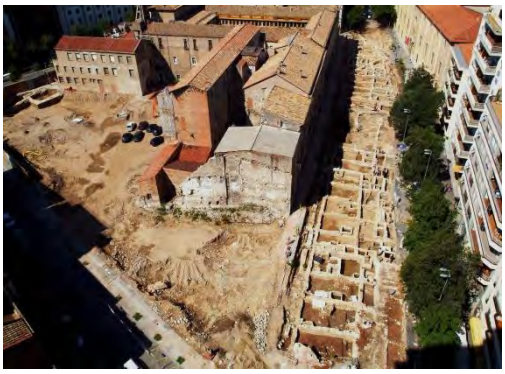
Después del traslado

OAC

De lunes a viernes de 9 a 17 h

y sábados de 9 a 14 h

7.- La configuración de un proyecto de recuperación de patrimonio histórico, y cultural, que concierne el espacio administrativo de trabajo ocupado a raíz del traslado de todas las oficinas:el emblemático antiguo Hospital Santa Caterina y su entorno (barrio medieval de la ciudad).



Fotografía aérea de las obras y trabajos arqueológicos del futuro emplazamiento del Edificio de la Generalitat de Catalunya. 2007.

Recuperación farmacia hospitalaria y Obra pictòrica Gran dia de Girona de Ramon Martí i Alsina

Para conseguir dicho cambio se desarrollan las siguientes fases:

1.- Fase patrimonial: puesta en disposición de un edificio catalogado bien cultural de interés nacional y ocupado desde el s. XVI por un hospital. Para ello, el Instituto de Asistencia Sanitaria (IAS), el Ayuntamiento de Girona y la Generalitat de Catalunya firman, en 1994, un convenio por el cual el solar que ocupa el Hospital Santa Caterina es transferido a la Generalitat. Los pasos que seguirán se resumen a continuación:

Octubre 2000- Mayo 2001: Redacción del Plan Director de Usos, que se presenta públicamente el 15 de junio de 2001 junto con el Plan Especial Urbanístico.
Enero 2001: Gestiones para la compra-venta de las fincas colindantes al Edifico. Inicio del expediente de expropiación.
Diciembre 2001: Aprobación de la redacción del Plan Especial “Santa Caterina”.
Abril 2002: El Gobierno aprueba un Acuerdo para la concentración de las dependencias administrativas de la Generalitat de Cataluña (30/4/02).
Junio 2002: Acuerdo para la ejecución de los estudios y proyectos para la agrupación de dependencias administrativas de la Generalitat en Girona.
Mayo- Diciembre 2002: Concurso de ideas para el desarrollo arquitectónico del proyecto.
Febrero 2003: Adjudicación del proyecto al equipo de arquitectos Fuses-Viader.
Mayo 2003: Desacralización de la capilla para hacer un cambio de uso. Propuesta para la instalación del Auditorio.
2004: El Plan de Gobierno 2004-2007 prevé “Implantar un modelo organizativo de las delegaciones del gobierno y oficinas territoriales”.
Setiembre 2004: Traslado del Hospital de Santa Caterina al nuevo Parque Hospitalario Martí i Julià de Salt. Entrega de llaves del Edificio a la Delegación Territorial del Gobierno de la Generalitat.
Enero 2005: Aprobación del proyecto definitivo por parte del Gobierno y del encargo de la gestión a GISA.
Abril 2005: Inicio de los trabajos arqueológicos: excavaciones para la recuperación del barrio medieval.
Enero 2006: Inicio de las obras a cargo del adjudicatario GISA
Junio 2010: Puesta en disposición del edificio corporativo, resultado de la rehabilitación del antiguo Hospital Santa Caterina, de la Casa Convalescencia y del edificio de nueva planta

2.- Fase de constitución del equipo operativo: en un entorno de austeridad, la organización operativa del proyecto partía del hecho que no iba a configurarse un organigrama ex novo para el diseño, ejecución, seguimiento y control de la puesta en funcionamiento del nuevo modelo. Dichas funciones serían asumidas por los titulares de los puestos de trabajo existentes en la organización cuyas competencias tenían más relación con este ámbito transversal de actuación, sin dejar de mantener las funciones propias del puesto que ocupaban. Ello obligó de forma inmediata a establecer una red de apoyo al trabajo, configurada por diferentes niveles o capas que se formaban por la participación de personas que ocupaban puestos relevantes en la organización, relacionados con los diferentes sectores dónde cabía intervenir (grupos de calidad). La representación gráfica de dicha organización es la siguiente:

3.- Fase de legitimación del proceso de cambio: el nuevo modelo organizativo y funcional de la Generalitat de Catalunya en Girona se configura como una experiencia única o pionera en el ámbito de las administraciones periféricas propias de la Administración General del Estado o de las administraciones autonómicas. Y ello porque el punto de mira de su estructuración orgánica deja de centrarse al nivel departamental o ministerial, para ser observado a nivel transversal. Es evidente que un cambio territorial de esta envergadura iba a requerir superar las típicas estructuras centralizadas y jerarquizadas departamentales para la toma de decisiones estratégicas y básicas del proyecto. En la cúpula de la toma de decisiones operaba la Comisión de Coordinación Corporativa, un órgano colegiado delegado del Gobierno que presentaba las propuestas a nivel de Consejo Técnico. Las propuestas eran previamente elevadas por parte del Comité Ejecutivo de seguimiento del Programa para la puesta en funcionamiento del edificio de la Administración de la Generalitat en Girona.

4.- Fase de configuración del presupuesto: en el ejercicio 2008, desde el Programa se analizan los costes asociados a la definición del modelo organizativo y funcional, y para las actuaciones relacionadas con la implantación, y se insta un acuerdo de la Comisión de Coordinación Corporativa según el cual dichos costes serán asumidos a través de aportaciones presupuestarias procedentes de los departamentos, aportaciones que quedaran consolidadas en el presupuesto del Programa.

La concreción de los criterios para determinar las aportaciones departamentales a dichos presupuestos es la siguiente:

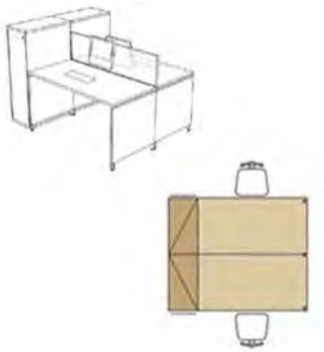
a) Los gastos deben ser financiados por todos los departamentos proporcionalmente a la ocupación de los espacios en el nuevo edificio, y al uso que harán de los servicios comunes que serán gestionados por la futura Gerencia de Servicios Comunes.

b) A tales efectos se fija como única variable la superficie ocupada para cada departamento, dato que es objetivo y resulta fácil de comprobar.

c) Se establecen cuatro tramos de ocupación, que representan intervalos de valor mínimo y máximo de superficie (valores que son expresados en forma de porcentaje sobre el total de superficie del edificio). A cada tramo de ocupación se le asigna una cantidad de presupuesto fija. Con ello se procura una cierta proporcionalidad entre la aportación que se va a efectuar y la ocupación de superficie, y se tiende a una armonización de las cantidades que transferirán los departamentos al Programa.

5.- Fase de modelización de los sectores de intervención: se definieron los ámbitos estratégicos de cambio (Oficina de Atención Ciudadana, Gestión Documental, Espacios, Recursos Tecnológicos, Servicios Comunes Transversales) y el equipo de Programa diseñó y estructuró las actuaciones que cabía emprender, para lograr los objetivos previstos,en forma de Planes.

Ejemplo: Plan de asignación del puesto de trabajo y del espacio departamental



RESULTADOS CONSEGUIDOS

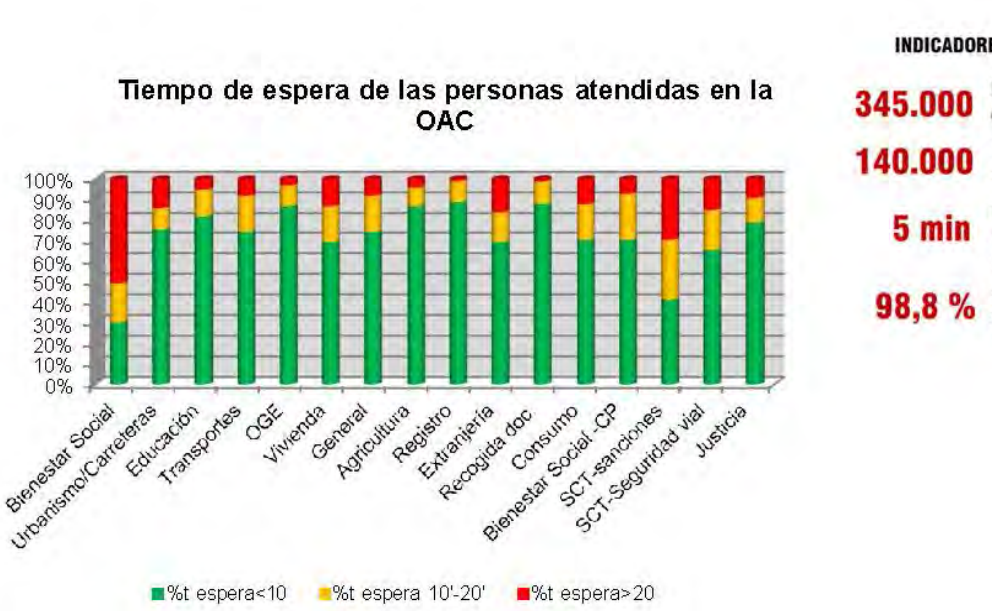
1.- Ahorro en cuanto a los costes de inmuebles y gastos de funcionamiento asociados a estos:

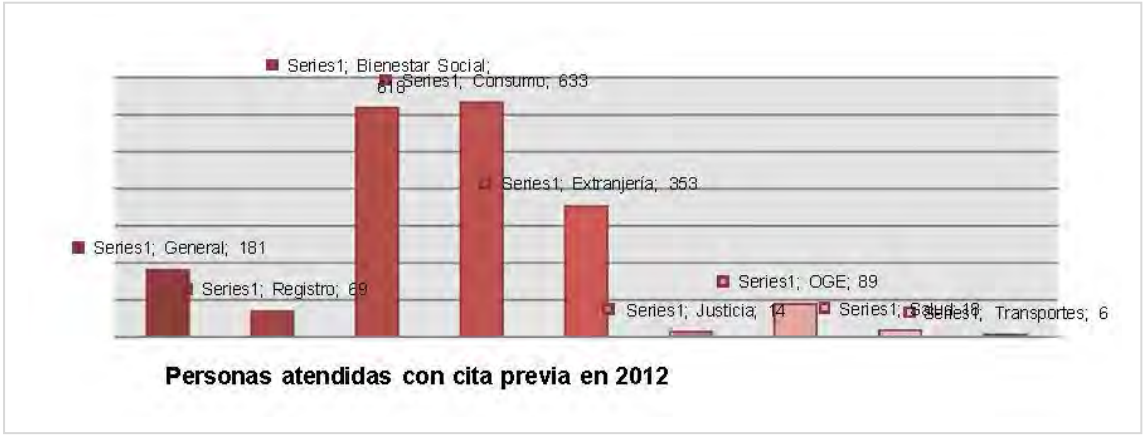
AMORTIZACIÓN DE COSTES PATRIMONIALES 2011-2013	
Concepto	**€**
Rescisión de contratos de arrendamiento de oficinas	3.152.577 €
Alienación de patrimonio inmobiliario	2.827.244 €
Ahorro en gastos de funcionamiento de los ST Justicia	789.169 €
Ahorro en gastos de funcionamiento de 3 locales	212.226 €
Ahorro en gastos de funcionamiento de ATM Girona	40.310 €
Ahorro en gastos de funcionamiento de la Oficina Comarcal del Girones	40.548 €
Ahorro en gastos de funcionamiento de la Agencia Catalana del Agua	147.186 €
TOTAL	**7.209.260 €**

2.- Ahorro en los costes de realización de servicios comunes, centralización de compras y suministros por parte de la Gerencia de servicios comunes

AMORTIZACIÓN DE COSTOS RECURRENTES POR CADA AÑO DE FUNCIONAMIENTO DEL NUEVO EDIFICIO	
Concepto	**€**
Ahorro en prestación de servicios comunes y suministros	3.433.150 €
Ahorro en reciclaje y material	1.587.040 €
Cesión de mobiliario usado/material a otras unidades	20.000 €
Subtotal: Ahorro generado por el cambio de modelo de gestión	**5.040.554 €**
Coste de servicios comunes y suministros en el presupuesto de la Gerencia	**3.697.759 €**
AHORRO ANUAL GENERADO A LOS DEPARTAMENTOS	**1.342.000 €**

3.- Mejora del servicio hacia los ciudadanos
a) Oficina de Atención Ciudadana.-Se establece como único órgano para la interlocución entre la Generalitat de Catalunya Girona y el ciudadano y usuario de nuestra Administración. Asume la información de todos los trámites y servicios del conjunto de unidades administrativas y gestiona el registro general de entrada y salida de la institución.


Tiempo de espera de las personas atendidas en la OAC
100%
90%
80%
70%
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
Bienestar Social
Urbanismo/Carreteras
Educación
Transportes
OGE
Vivienda
General
Agricultura
Registro
Extranjería
Recogida doc
Consumo
Bienestar Social -CP
SCT-sanciones
SCT-Seguridad vial
Justicia
%t espera<10
%t espera 10'-20'
%t espera>20
INDICADORI
345.000
140.000
5 min
98,8 %


Series1; Bienestar Social; 618
Series1; Consumo; 633
Series1; Extranjería; 353
Series1; General; 181
Series1; Registro; 89
Series1; OGE; 89
Series1; Justicia; 14
Series1; Transportes; 6
Personas atendidas con cita previa en 2012

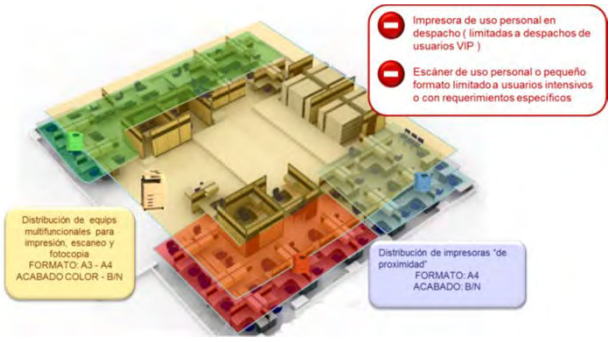
b) Servicio integrado de información telefónica.-Se configura un único servicio y número de cabecera que identifica la institución, y se intensifica de esta forma la difusión del número corporativo de información telefónica con respecto a los trámites y servicios de la Generalitat de Catalunya en su conjunto.

c) Apertura de nuevos canales de comunicación e información.- apertura de una web Generalitat Girona, creación de una intranet corporativa.

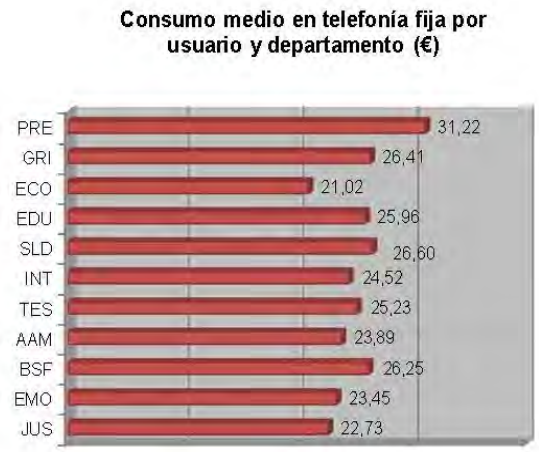
d) Puesta en disposición de espacios abiertos a la ciudadanía: disposición de Auditorio Josep Irla, visitas culturales al edificio (espacio de interpretación, farmacia hospitalaria, antiguo barrio medieval, obras artísticas …)

4.- Optimización de recursos puestos a disposición para el trabajo

VOLUMETRÍAS 2012
SUPERFÍCIES: **9.796**m² restauración + **10.005**m² aparcamiento
USUARIOS DE LOS SERVICIOS DEL EDIFICIO: **176.500** personas (OAC + ST)
APARCAMIENTO: **386** plazas concesión + **58** plazas aparcamiento institucional
ARCHIVO GESTIÓN DOCUMENTAL: **13** km automatizados + **6** km estantes metálicos
CAPACIDAD CPD: **30** terabytes con una conexión de **200** Mbps



5.- Establecimiento de sistemas de medición: obtención de indicadores para seguimiento de la actividad y la trazabilidad de procesos, análisis de datos comparativos…

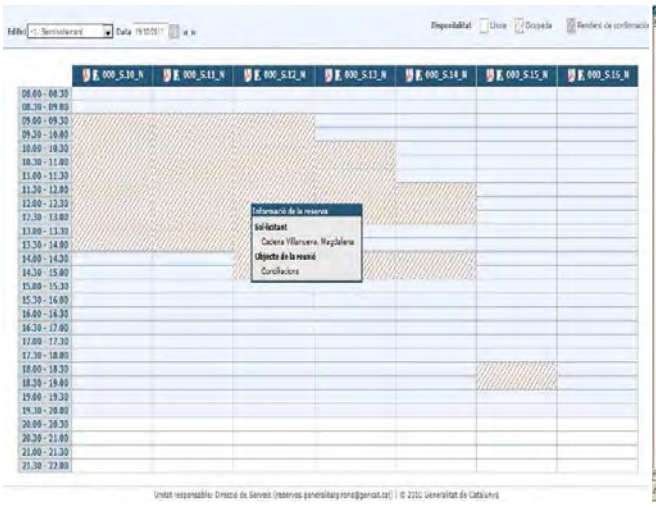


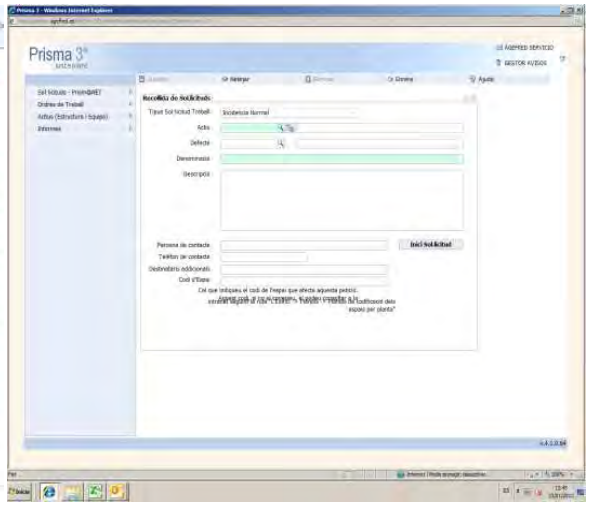
6.- Especialización de los servicios comunes. Mejora de las aplicaciones informáticas para la cobertura de los procesos de trabajo, y profesionalización de los puestos de trabajo.

Ejemplo personal TIC antes y después de la implantación del modelo:

		Soporte presencial	Soporte remoto		Sistemas y comunicaciones		Gestión		
Servei Territorial	Num_Usuaris	Recursos reales	Recursos estimados	Dedicación estimada del 5%	Recursos estimados	Dedicación estimada del 5%	Recursos estimados	Dedicación estimada del 5%	
AGRICULTURA, ALIMENTACIO I ACCIO RURAL	71	2	4	0,2	4	0,2	3	0,15	
EDUCACIO	122	5	6	0,3	6	0,3	3	0,15	
ECONOMIA I FINANCES	28	0,5	3	0,15	3	0,15	3	0,15	
INTERIOR, RELACIONS INSTITUCIONALS I PAR	22	0	4	0,2	4	0,2	3	0,15	
INNOVACIO, UNIVERSITATS I EMPRESES	48	1	4	0,2	4	0,2	3	0,15	
MEDI AMBIENT I HABITATGE	99	0	4	0,2	4	0,2	3	0,15	
PRESIDENCIA - GABINET JURÍDIC	15	0	4	0,2	4	0,2	3	0,15	
POLITICA TERRITORIAL I OBRES PUBLIQUES	97	3	6	0,3	6	0,3	3	0,15	
SALUT	75	2	6	0,3	6	0,3	3	0,15	
GOVERNACIO I ADMINISTRACIONS PUBLIQU	20	0	3	0,15	3	0,15	3	0,15	
VICEPRESIDENCIA +VICEP. ESPORTS	40	1	3	0,15	3	0,15	3	0,15	
ACCIO SOCIAL I CIUTADANA	90	1	4	0,2	4	0,2	3	0,15	
TREBALL (Indou el SOC el num d'usuaris)	43	1	4	0,2	4	0,2	3	0,15	
SOC	28	1	3	0,15	3	0,15	3	0,15	
Total recursos destinados a tareas TIC	798	17,5		2,9		2,9		2,1	25,4
Total recursos destinados a tareas TIC en nuevo modelo		6		4		3		3	16

Aplicativo de reserva de salas y sistema peticiones, adaptado para autoservicio (900 usuarios)





ACCÉSIT PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN INTERNA
DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE ALICANTE

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN: SERVICIO DE INFORMÁTICA. ÁREA DE MODERNIZACIÓN. DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE ALICANTE

Título de la práctica galardonada: MODERNIZA 6.0 - PLAN DE MODERNIZACIÓN DE LOS AYUNTAMIENTOS DE LA PROVINCIA DE ALICANTE

Responsable: Adrián Ballester Espinosa
Diputado del Área de Modernización.
José Luis Verdú López
Jefe de Servicio de Informática

Dirección: C/ Tucumán nº8, Planta 4ª
Ciudad : ALICANTE
CP: 03005
Teléfono: 965 98 89 00

E-mail: modernizacion@diputacionalicante.es

DIPUTACIÓN DE ALICANTE

MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Diputación Provincial de Alicante (en adelante DPA) es la institución pública encargada del Gobierno y la administración autónoma de la provincia de Alicante, perteneciente a la Comunidad Valenciana. Tiene su sede en el Palacio Provincial de Alicante, situado en la ciudad de Alicante, capital de la provincia.

El Servicio de Informática de la Diputación Provincial de Alicante (en adelante SIDPA) se encuadra orgánicamente dentro del Área de Modernización junto a los departamentos de Gestión Documental, Registro e información, y al de Telecomunicaciones.

La "**misión**" del SIDPA consiste en "asegurar el perfecto funcionamiento de todos los sistemas informáticos, en concreto, la instalación de equipos y programas, la conexión y mantenimiento de las redes de comunicación de datos, el diseño y/o adaptación de aplicaciones informáticas, la reposición de consumibles informáticos, etc. todo de cara a garantizar el servicio a prestar por las diferentes áreas de la DPA".

En cuanto a la "**visión**", queremos ser un referente para los ayuntamientos de la provincia de Alicante, tratando de exportar nuestro conocimiento en las TIC para aportarles el acceso a servicios que por coste o complejidad no pudieran acometer de forma individualizada.

El SIDPA engloba diferentes unidades bien diferenciadas por sus funciones:

- Unidad de Diseño y Desarrollo de Sistemas de Información: Esta unidad se encarga principalmente del diseño, desarrollo e implantación de soluciones propias o de terceros, así como de otras fases del ciclo de vida de las soluciones implantadas. Ejerce el rol de consultoría de soluciones tecnológicas para las diferentes áreas de la Diputación.
- Unidad de Sistemas y Atención a Usuarios: Su función principal es la de dotar de los recursos hardware, de comunicaciones, seguridad, etc. necesarios para asegurar el buen funcionamiento de los sistemas. Además gestiona los servicios que se proveen a los ayuntamientos. Es el encargado de centro de soporte a usuarios de la Diputación.
- Unidad de Informática de Presidencia: Se encarga principalmente de dar soporte de primer nivel al personal de carácter político de la DPA.

Por otro lado, el SIDPA garantiza el perfecto funcionamiento de todos los elementos informáticos, de forma segura, adecuada y adaptada a los tiempos actuales y a las exigencias de sus usuarios.

El régimen de funcionamiento es asimilable a una consultora, en la que cada uno de sus miembros asume plenamente los objetivos generales, sus tareas y responsabilidades en perfecta coordinación con los restantes, teniendo siempre presente el binomio: coste-beneficio.

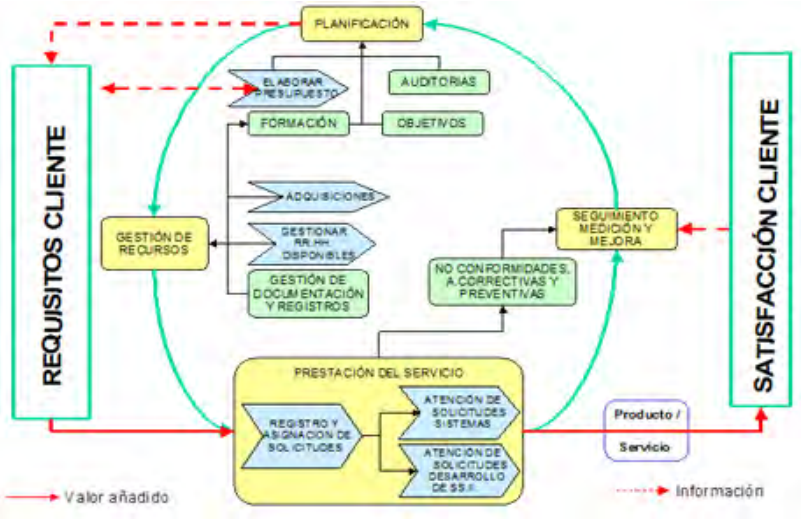


ILUSTRACIÓN: SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Así mismo, El SIDPA está certificado en la norma ISO 9001 desde julio de 2003, teniendo establecido el consiguiente sistema de gestión de calidad.

Desde el inicio de la nueva legislatura de la Corporación iniciada en el mes de julio del año 2011, fruto de las elecciones municipales del mes de mayo de ese año, el Servicio de Informática también ha comenzado a prestar servicios en materia de informática a los ayuntamientos de la provincia de Alicante, especialmente a los de menos de 20.000 habitantes.

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA DESARROLLADA

MODERNIZA 6.0. PLAN DE MODERNIZACIÓN DE LOS AYUNTAMIENTOS DE LA PROVINCIA DE ALICANTE

¿Qué es el Plan?

La disposición final tercera de la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos contempla la adaptación de las administraciones públicas para el ejercicio de derechos, destacando específicamente el papel de las diputaciones provinciales para garantizar su aplicación en el ámbito de los municipios que no dispongan de suficientes medios técnicos y organizativos.

La DPA, en colaboración con otras Administraciones Públicas, ha emprendido en los últimos años diferentes iniciativas orientadas a que todos los Ayuntamientos de la provincia cuenten con los medios adecuados para una gestión óptima de sus relaciones con los ciudadanos.

Además de habilitar nuevos medios y formas de relación con el ciudadano, la Administración Electrónica implica también un gran desafío para adaptar toda la actividad de gestión administrativa a las enormes posibilidades que ofrece la tecnología a la hora de prestar mejores servicios de forma más eficaz y eficiente.

Por este motivo, la DPA decidió dar un paso adelante y contratar una plataforma de tramitación que permita a los Ayuntamientos gestionar y tramitar internamente todos sus procedimientos administrativos de forma electrónica.

En un contexto económico como el actual, no podemos olvidar que las nuevas tecnologías son capaces de introducir importantes mejoras al incrementar la eficacia y la eficiencia en la actividad administrativa, convirtiéndose en fuente directa de ahorro y permitiendo reducir los tiempos y plazos de los procedimientos.

¿Por qué este Plan?

Para la redacción, desarrollo y puesta en marcha del PMA se realizó una reflexión profunda sobre el punto de partida, y sobre este diagnóstico se proponer actuaciones que nos

permitieran alcanzar los objetivos propuestos. Se realizó un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) de la DPA y sus ayuntamientos con este resultado:

Debilidades	Amenazas
Falta de cultura corporativa. Mentalidad administradora frente a la gestora. Desfase normativo. Descoordinación estructuras administrativas. Procesos administrativos indefinidos. Falta de motivación.	Posibilidad de desarrollo de un modelo de administración publica heterogénea. Déficit en el modelo de financiación. Situación de crisis económica. Falta de reconocimiento social.

Fortalezas	Oportunidades
Infraestructuras y redes tecnológicas adecuadas. Capacidad de liderazgo. Profesionalidad y formación especializada de los mandos. Estructura funcionarial jerarquizada. Planes de formación consolidados.	Voluntad política: compromiso de gobierno. Desarrollo de acuerdos con los agentes sociales. Nueva estructura organizativa en donde confluyen competencias en administración autonómica y modernización de la Administración. Demanda social.

Objetivos del Plan
El PMA está fundamentalmente dirigido a innovar y transformar la administración local alicantina, así como a definir e identificar los principales elementos que deben configurar la cultura corporativa de excelencia de la DPA.

Conscientes de que cambiar la cultura de una organización es un proceso complejo y largo en el tiempo, con el PMA se pretende seguir avanzando en ese proceso de cambio que apuesta de una forma decidida por:

- Una administración orientada al ciudadano y excelente en su gestión.
- Un liderazgo activo de sus máximos responsables y de todo el nivel directivo de la organización, comprometido con ese proceso de cambio.
- Unos empleados públicos formados y comprometidos con la misión y los valores de servicio público.

En este sentido este Plan de Modernización de los Ayuntamientos de la Provincia de Alicante para conseguir sus objetivos va a desplegar seis grandes acciones de actuación:

ACCIÓN 1: AYUNTAMIENTO EN LA NUBE

Objetivos
Este proyecto tiene como objetivo generar un ahorro de costes a los Ayuntamientos, ganando en prestaciones y cumpliendo con la normativa legal aplicable. Ahorro de costes ya que no se precisa renovar hardware y directamente los usuarios de los Ayuntamientos tienen nuevas versiones de los aplicativos que la Diputación dispone para ayuntamientos. De esta forma, la Diputación puede prestar directamente sus servicios sin la necesidad del desplazamiento al Ayuntamiento. Los empleados municipales podrán tener acceso desde su hogar a los aplicativos y así poder teletrabajar desde su casa.

También se benefician de los acuerdos corporativos de software que tiene la Diputación. Las copias de seguridad se realizan directamente en los servidores de la Diputación ahorrando importantes costes a los Ayuntamientos.

Con este proyecto hay una reducción de costes en materia de hardware, licencias de software y servicios de administración de los servidores y puestos de trabajo.

Beneficios
Liberamos a nuestros municipios del gasto asociado al sostenimiento de un sistema informático. Ya no deben preocuparse por el coste de adquisición de licencias de software, renovación del hardware, o por el coste de la mano de obra asociada al mantenimiento del sistema.

No precisamos desplazarnos a las oficinas del Ayuntamiento para resolver sus incidencias, lo que conlleva una drástica reducción de los plazos de atención y resolución de incidencias.

Dotamos a los Ayuntamientos de un catálogo de aplicativos y servicios, sin coste para ellos, comprometiéndonos a su disponibilidad y actualización, ejecutándose en un entorno con unas prestaciones mucho más elevadas que las aportadas por su actual equipamiento.

Efectuamos y custodiamos las copias de seguridad, tanto de los servidores, como de los puestos de trabajo de los Ayuntamientos, comprometiéndonos a mantener su privacidad y disponibilidad.

Asimismo securizamos la infraestructura al servicio de los Ayuntamientos ante todo tipo de ataque informático. De esta forma ayudamos a las entidades municipales a alcanzar el cumplimiento de la Ley Orgánica de Protección de Datos de carácter personal (LOPD) y del Esquema Nacional de Seguridad (ENS).

Conclusiones
Con este proyecto garantizamos el acceso a las nuevas tecnologías a todos nuestros Ayuntamientos, con independencia de la particular situación económica de cada uno de ellos. Con ello contribuimos a la vertebración tecnológica de la Administración Local en la provincia de Alicante.

Por otro lado permitimos al personal de los Ayuntamientos acceder a sus puestos de trabajo desde cualquier lugar con conexión a Internet, y desde múltiples tipos de dispositivos. Con ello, sin duda:

- Contribuimos al aumento de su productividad**.**
- Posibilitamos al trabajador una mayor conciliación con la vida familiar, ya que se puede trabajar desde fuera de la oficina.
- Aquellos ayuntamientos que comparten funcionarios con otras corporaciones ven reducidos sus gastos de plantilla. Un mismo funcionario puede atender a varias corporaciones sin desplazarse a ninguna de ellas.

Beneficiarios
Los beneficiarios pueden ser Ayuntamientos de menos de 10.000 habitantes. Se podrá solicitar al departamento de Modernización de la Diputación presentando una memoria con las necesidades, indicando la estructura de la corporación, el organigrama del ayuntamiento y los puestos de trabajo.

ACCIÓN 2: SOFTWARE MUNICIPAL

Antecedentes
La Ley 7/85 de 2 de abril, reguladora de las bases de Régimen Local, en su art. 31, atribuye a la provincia, como fin propio y especifico el de garantizar y asegurar la prestación integral de los servicios de la competencia municipal, los cuales vienen a constituir así, el ámbito en que se concreta la competencia provincial.

La misma Ley en su art. 36, contempla como competencias propias de la Diputación las que le atribuyen en este concepto Las Leyes del Estado y de las Comunidades Autónomas en los diferentes sectores de la acción pública y en todo caso “la asistencia y la cooperación Jurídica, económica y técnica a los Municipios especialmente los de menor capacidad económica y de gestión”.

Beneficiarios
Los beneficiarios pueden ser Ayuntamientos de menos de 20.000 habitantes. Se podrá solicitar al departamento de Modernización de la Diputación presentando una memoria con las necesidades de ese servicio.

ACCIÓN 3: ACUERDOS DE LICENCIAMIENTO

La DPA convenia con cualquier entidad pública o privada que ofrezca software interesante y necesario para los Ayuntamientos de la provincia de Alicante, con tarifas especiales a las entidades locales que se acojan. Software por ejemplo de gestión de personal, patrimonio, cementerio, gestión deportiva, instalaciones, u otro que sea de interés.

Para ello, las peticiones de los ayuntamientos serán estudiadas y se buscará las mejores ofertas dentro del sector para abaratar costos de adquisición a las entidades locales.

ACCIÓN 4: ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA

Antecedentes
La administración electrónica es una realidad evidente abocada a convertirse a corto plazo en el cauce principal de la actividad administrativa, y con este motivo se aprobaron la Ley 11/2007, de 22 de junio, de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos (LAECSP) y la Ley 3/2010 de Administración Electrónica de la Comunidad Valenciana, de 5 de mayo, que resuelven la legislación aplicable en toda actuación que lleve a cabo la Administración por medios electrónicos, telemáticos e informáticos.

La Disposición Final Tercera de la Ley 11/2007 contempla la adaptación de las Administraciones Públicas para el ejercicio de derechos, destacando específicamente el papel de las Diputaciones Provinciales para garantizar su aplicación en el ámbito de los municipios que no dispongan de suficientes medios técnicos y organizativos.

En los últimos años han sido mucho los esfuerzos en conseguir una administración electrónica en los ayuntamientos sin conseguir el objetivo propuesto. La Diputación se propone a impulsar este proyecto en colaboración con el sector privado especialista en esta temática.

Objetivos
Esta plataforma está pensada para facilitar la modernización administrativa y la adaptación de los Ayuntamientos a la Ley de Administración Electrónica.

Se trata de una plataforma que facilita la organización, control y gestión de expedientes, permitiendo al Ayuntamiento tener perfectamente organizada toda su actividad administrativa, con el máximo rigor jurídico y todo ello soportado en una tecnología vanguardista.

También permite al Ayuntamiento dar el salto del expediente en papel al expediente electrónico, a través de la incorporación de la firma electrónica en toda la organización.

En definitiva, aporta al Ayuntamiento un modelo de organización eficiente, ordenado y riguroso, y además cuenta con la ventaja de que en su diseño han participado los propios profesionales de la Administración Local, lo que la hace muy intuitiva y fácil de manejar.

Beneficiarios
Los beneficiarios pueden ser Ayuntamientos de menos de 20.000 habitantes. Se podrá solicitar al departamento de Modernización de la Diputación presentando una memoria con las necesidades, indicando la estructura de la corporación, el organigrama del ayuntamiento y los puestos de trabajo.

La Diputación para el caso de los municipios de menos de 20.000 habitantes sufragará los gastos de implantación del sistema, la consultoría de la organización y la formación del personal del Ayuntamiento. Por su parte, el Ayuntamiento aportará los elementos necesarios para la puesta en marcha como un escáner, impresora de etiquetas, dotar de la firma digital a todos los empleados y los lectores de tarjeta criptográfica. Así mismo, el Ayuntamiento sufragará anualmente la parte proporcional al mantenimiento de su administración electrónica a

la empresa adjudicataria del servicio de mantenimiento y gestión documental electrónica a unas tarifas ventajosas cofinanciadas por la Diputación de Alicante.

En el caso de municipios de más de 20.000 habitantes se estudiará caso a caso la posibilidad de integración en el sistema. Está previsto que a partir del 1 de marzo de 2013 se comienza prestar el servicio por parte de la DPA hasta municipios de 55.000 habitantes.

Características de la plataforma
La plataforma se compone de un conjunto amplio de módulos que están completamente integrados entre sí y que al mismo tiempo son fácilmente reemplazables a través de la API de servicios.

Dentro de este proyecto, Diputación de Alicante se plantea el despliegue de los siguientes módulos de en los Ayuntamientos de la provincia

- Registro de entrada y salida
- Registro de Facturas
- Digitalización Certificada
- Generador de Informes
- Catálogo de Procedimientos
- Gestión documental
- Firma Electrónica
- Archivo y Conservación
- Dispositivos Móviles
- Cuadro de Mando
- Perfil del Contratante
- Tablón de anuncios
- Notificaciones electrónicas
- Sede electrónica
- Adaptación a la Ley de Transparencia y buen gobierno

ACCIÓN 5: PORTALES WEB MUNICIPALES

Antecedentes
Desde la aparición de Internet y su posterior impulso dentro del ámbito de las administraciones públicas, muchas han sido las iniciativas puestas en marcha para dotarse los municipios de un sitio desde el cual mostrar al mundo digital, toda la oferta municipal en sus diferentes facetas.

La Diputación de Alicante ha elaborado en los últimos años más de 60 webs municipales a los ayuntamientos de la provincia. No obstante, la mayoría de estas iniciativas fracasaban por la imposibilidad material de mantener vivas las Webs municipales, unas veces por falta de recursos humanos o desconocimiento de las herramientas para mantenerlos, otras veces por motivos presupuestarios.

En cualquier caso es imprescindible en la actualidad que los municipios se doten de una plataforma que dé visibilidad al mundo, sobre la actividad que mueve al municipio, los servicios prestados, etc.

Objetivos
El objetivo del nuevo proyecto de webs municipales es dotar al Ayuntamiento de una plantilla tipo definida en una plataforma de gestión de contenidos intuitiva y fácil de gestionar por los usuarios. Así mismo el departamento de formación ofrecerá cursos especializados para la gestión de este tipo de webs.

La Diputación de Alicante pretende impulsar el proyecto de creación y alojamiento de Portales Municipales, por el que se dotará a dichos ayuntamientos de un sitio específico donde poner a disposición de los ciudadanos de toda aquella información de su municipio que se considere relevante. Asimismo se configurará como una puerta de entrada a la Sede Electrónica del ayuntamiento desde donde se ofrecerán los diferentes trámites electrónicos municipales

El objetivo de este proyecto será no sólo el de exponer información municipal a los interesados, sino fundamentalmente el de la sostenibilidad de dicho Portal, verdadero caballo de batalla de otras iniciativas anteriores en este ámbito.

Para ello se crearán portales con una estructura de contenidos sencilla y una herramienta de mantenimiento de la información de fácil utilización. Se realizarán diferentes jornadas de formación para los administradores de las webs municipales a través del departamento de formación de la DPA.

Además existirá personal especializado en la propia Diputación para asesorar y ayudar en la sostenibilidad de la información.

Información
El Portal Municipal se basará en una plataforma de software libre alojada en los Servidores de la Diputación de Alicante, lo que contribuirá al ahorro de costes de licenciamiento por parte de los ayuntamientos y de la propia Diputación.

Asimismo se ofrecerá el alojamiento y gestión del dominio del ayuntamiento lo que redundará en un nuevo ahorro de costes.

Del mismo modo, se dotará a los Ayuntamientos de una plataforma de correo electrónico, con tantos buzones como sean necesarios para la gestión municipal, todos ellos con el respectivo dominio de cada corporación. Se posibilita la integración de la plataforma de correo con otras soluciones al servicio del Ayuntamiento, como pudieran ser las englobadas bajo el paraguas de Administración Electrónica.

Beneficiarios
Los beneficiarios pueden ser Ayuntamientos de menos de 20.000 habitantes. Se podrá solicitar al departamento de Modernización de la Diputación presentando una memoria con las necesidades.

ACCIÓN 6: FIRMA DIGITAL, CERTIFICADOS DE SEDE ELECTRÓNICA Y SELLO DE ÓRGANO

Para la adaptación a la administración electrónica es necesario requisitos en materia de autentificación electrónica de los usuarios y las entidades. El personal del Ayuntamiento debe tener la correspondiente firma digital de empleado público así mismo los Ayuntamientos debe tener su sello de órgano, para poder tramitar y certificar los trámites electrónicos.

La Generalitat Valenciana dispone de una Agencia de Tecnología y Certificación Electrónica (ACCV). La Agencia de Tecnología y Certificación Electrónica o ACCV dispone de la infraestructura técnica necesaria para la realización de los servicios de emisión y validación de certificados de firma electrónica y cuenta con una larga experiencia en el sector. Además, la ACCV ofrece los servicios de validación de los certificados expedidos por otros Prestadores de Servicios de Certificación reconocidos, entre los que se encuentra el DNI-e.

La Diputación de Alicante cofinanciará anualmente en la medida de sus disponibilidades presupuestarias un convenio con la ACCV con el objetivo de rebajar los costes de los ayuntamientos de la provincia de Alicante que necesitan de estos servicios.

Beneficiarios
Los beneficiarios pueden ser los Ayuntamientos de menos de 50.000 habitantes. Se podrá solicitar al departamento de Modernización acogerse a esta acción.

CONCLUSIONES

Este Plan supone un impulso en las tareas de modernización de los ayuntamientos alicantinos. La Diputación de esta forma ofrece una carta de servicios públicos en materia de innovación tecnológica en la administración municipal de la provincia.

Mediante economías de escala y aprovechando el know-how de la Diputación, los ayuntamientos van a dar un salto tecnológico y un ahorro de costes en la administración diaria que tienen actualidad.

Esto redunda en la ciudadanía, puesto que los costes administrativos disminuyen, y tienen unos servicios públicos más accesibles y eficientes para todos.

Para la adhesión a las diferentes acciones que conforman el Plan de Modernización de los Ayuntamientos de la Provincia de Alicante, se deberá formalizar el correspondiente Convenio de Adhesión que será firmado por la Presidenta de la Excma. Diputación Provincial de Alicante o persona en quien delegue.

RESULTADOS CONSEGUIDOS

GESTIÓN DE RECURSOS

Ahorros

La estrategia principal en materia de recursos económico-financieros se dirigió hacia la consecución de un ahorro de costes manifiesto para los participantes en el proyecto, es decir los ayuntamientos de la provincia de Alicante con población menor a 20.000 habitantes. Dicha estrategia ha puesto el foco en el uso de la vertiente tecnológica del CLOUD COMPUTING o Nube, lo que se define como la centralización de los servicios en una única infraestructura tecnológica radicada en la DPA que es compartida por todos los participantes (ayuntamientos) en el proyecto.

El ahorro global del proyecto en cuanto a adquisición de infraestructura TIC se cuantifica en:

Ayuntamientos	Municipios por tramo	Ahorro adquisición
De 0 hasta 1.000 hab.	50	308.755,50 €
De 1.000 hasta 5.000 hab.	33	249.620,25 €
De 5.000 hasta 10.000 hab.	20	220.742,00 €
De 10.000 hasta 20.000 hab.	13	341.518,45 €
TOTAL	116	1.120.636,20 €

El ahorro global del proyecto en cuanto a mantenimiento de infraestructura TIC se cuantifica en:

Ayuntamientos	Municipios por tramo	Ahorro mantenimiento
De 0 hasta 1.000 hab.	50	22.500 €
De 1.000 hasta 5.000 hab.	33	18.150 €
De 5.000 hasta 10.000 hab.	20	16.000 €
De 10.000 hasta 20.000 hab.	13	24.050 €
TOTAL	116	80.700 €

Obteniendo finalmente un ahorro estimado:

Inversión Plan Moderniza	Ahorro adquisición	Ahorro mantenimiento
256.271 €	**-1.120.636,20 €**	**-80.700,00 €**

Lo que arroja un ahorro total de 945.065,20 € en las administraciones locales alicantinas.

Sostenibilidad
Este proyecto es un ejemplo claro a la vista de las cifras, de un uso eficiente de los recursos, por la compartición y aprovechamiento de infraestructuras, la eliminación del papel, la ampliación de la oferta de servicios y la interoperabilidad entre diferentes organismos públicos.

Este tipo de actuaciones generan economías de escala tan necesarias en el contexto económico actual, lo que no sólo es sano a nivel de ahorro de costes sino de imagen social.

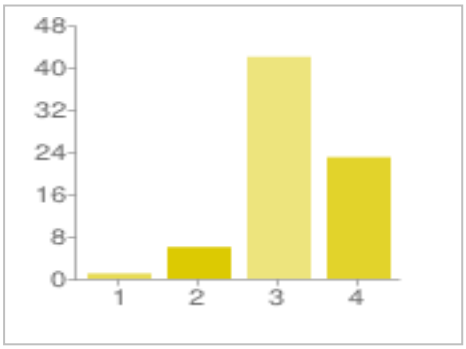
La arquitectura tecnológica utilizada en el proyecto proporciona, sin duda, un elemento de sostenibilidad diferencial frente a otras soluciones, ya que en caso de necesidad de una mayor carga de procesamiento en nuestro centro de proceso de datos (aumento del número de ayuntamientos adscritos, crecimiento de la tramitación electrónica, nuevos servicios, picos de tramitación temporales, etc…), la arquitectura permite añadir más unidades de procesamiento de forma que el sistema global se escale en cuanto a medios e infraestructuras, repartiendo las cargas de trabajo.

RESULTADOS EN LAS PERSONAS
Finalizada la 1ª fase de implantación, se pidió a los Ayuntamientos usuarios de las distintas acciones de moderniza 6.0, mediante encuesta ad hoc, una valoración de su satisfacción con respecto a los servicios recibidos, obteniéndose la información que a continuación se muestra: 78 respuestas obtenidas mediante la plataforma de Google.docs.

1. **¿Con que acciones del plan Moderniza esta su ayuntamiento trabajando actualmente?**

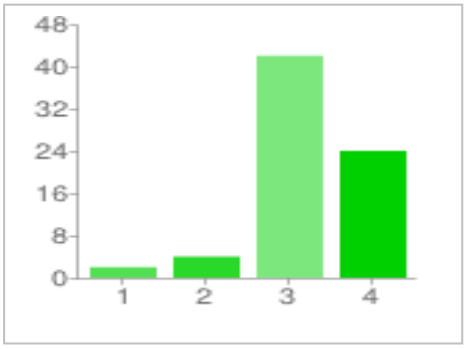
Administración electrónica (Gestiona)	**64**	30%
Software municipal (Sicalwin, Registro o otro)	**50**	24%
Portal web municipal	**19**	9%
Certificado y firma digital de la ACCV	**42**	20%
Ayuntamiento en la nube	**37**	17%

2. **En relación con la información/formación recibida de estos servicios, Vd. se considera:**
Muy Insatisfecho…….4 Muy Satisfecho



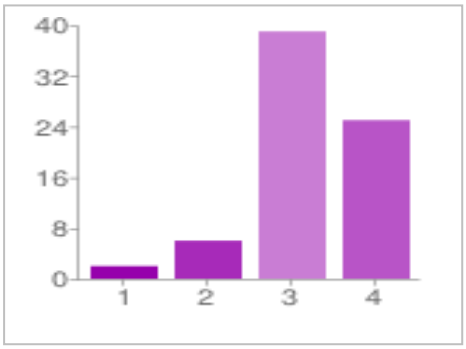
1	**1**	1%
2	**6**	8%
3	**42**	58%
4	**23**	32%

3. **¿Y con la facilidad de uso de estos servicios?**



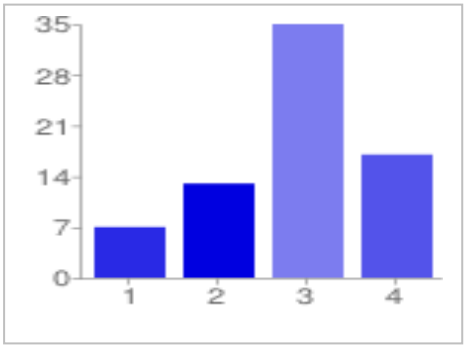
1	**2**	1%
2	**4**	8%
3	**42**	58%
4	**24**	33%

4. ¿Mejora la gestión municipal gracias a los servicios de Moderniza 6.0?



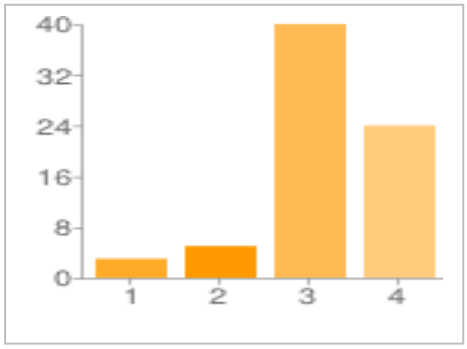
1	**2**	3%
2	**6**	8%
3	**39**	54%
4	**25**	35%

5. De cara a los ciudadanos, ¿Cómo valoraría la mejora de los servicios que presta el ayuntamiento a estos?



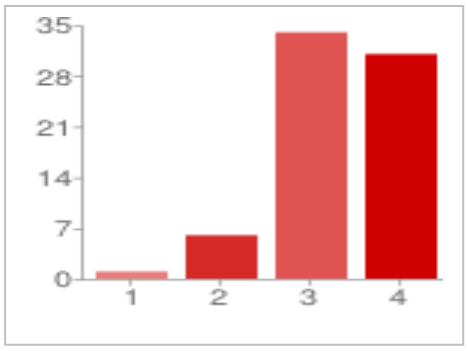
1	**7**	10%
2	**13**	18%
3	**35**	49%
4	**17**	24%

6. Respecto a la seguridad de la información, con estos nuevos servicios, vd. se encuentra:



1	**3**	4%
2	**5**	7%
3	**40**	56%
4	**24**	33%

7. Valore, de manera global, su satisfacción con los servicios que le presta la Diputación



1	**1**	1%
2	**6**	8%
3	**34**	47%
4	**31**	43%

Los datos más significativos obtenidos son los siguientes:

- Constatar en primer lugar el alto índice de contestación, del 87%, respecto a las encuestas remitidas (*se registran 72 encuestas válidas. Aunque aparecen 78 contestaciones, en 6 de ellas todos los ítems aparecen vacíos)*
- El 73% de los Ayuntamientos participantes en moderniza 6.0, están en el segmento de los de menos de 5.000 habitantes, cuestión lógica, por otra parte, toda vez que éstos municipios son los usuarios por excelencia de los servicios de Diputación.
- Se constata que la práctica totalidad de los Ayuntamientos utiliza las aplicaciones de "administración electrónica" que es, con diferencia, la acción del proyecto más implantada. En el otro extremo, el portal web municipal, es usado únicamente por 19 de los Ayuntamientos que han respondido la encuesta
- La formación/información recibida de estos servicios es valorada de forma satisfactoria por 90% de los Ayuntamientos, índice semejante al relativo a la facilidad de uso: 91% de satisfacción.
- Los Ayuntamientos de moderniza 6.0, en un 89% (55% satisfechos y 34% muy satisfechos) muestran su satisfacción con la mejora de la gestión municipal, gracias a la incorporación de las acciones de este proyecto.
- En cuanto a la repercusión en los ciudadanos, es quizá el índice más bajo de satisfacción, pues aunque más del 70% está satisfecho con esto, detectamos un 28% de insatisfacción; creemos que esta cuestión tiene que ver con que el proyecto, en estas primeras fases se ha centrado en el trabajo interno en los Ayuntamientos, y debe consolidarse para que pueda percibirse impacto directo en los servicios prestados a los ciudadanos.
- Es muy alta también la satisfacción relacionada con la seguridad de la información: 56% satisfechos y 32% muy satisfechos.
- Finalmente, el índice de satisfacción global se sitúa en un 90%, de los cuales un 42% además, se muestra como "muy satisfecho"

OBJETIVOS

Objetivo 1
Disminuir en más de un 50% los costes de inversión en TIC de los ayuntamientos con menos recursos. (Ayuntamientos de menos de 5.000 habitantes)

Estrategia: Incorporar a la Acción nº1 Ayuntamiento en la Nube a los ayuntamientos que no puedan iniciar procesos de inversión en TIC, virtualizando sus servidores y puestos de trabajo en una infraestructura centralizada (en Cloud o Nube) en la Diputación de Alicante.

El ahorro conseguido al haber ejecutado el proyecto en modo Cloud se estima en:

- Ayuntamientos de hasta 1.000 habitantes: 8.190 - 1.552 = 6.638 €
- Ayuntamientos de hasta 5.000 habitantes: 10.440 - 1.552 = 8.888 €

Trasladado a porcentajes, el ahorro medio es del 81% para el primer grupo y del 85% para el segundo, lo cumple con creces el objetivo previsto del 50% de ahorro final.

Objetivo 2
Implantar procesos de tramitación electrónica en más del 50% de los ayuntamientos de la provincia de Alicante con menos de 20.000 habitantes.

Estrategia: Acción nº 4 del Plan Moderniza 6.0: Incorporar a los procesos de Administración Electrónica en la Nube a ayuntamientos de menos de 20.000 habitantes, que son los que tienen el menor grado de implantación de estos procesos según el "Informe LAECSP" de la FEMP de mayo de 2011.

A los seis meses desde la puesta en marcha, el proyecto arrojaba una penetración del 62% de los Ayuntamientos de la provincia de Alicante (69% hasta enero de 2013), con curvas de crecimiento mensuales que se observan en las gráficas.

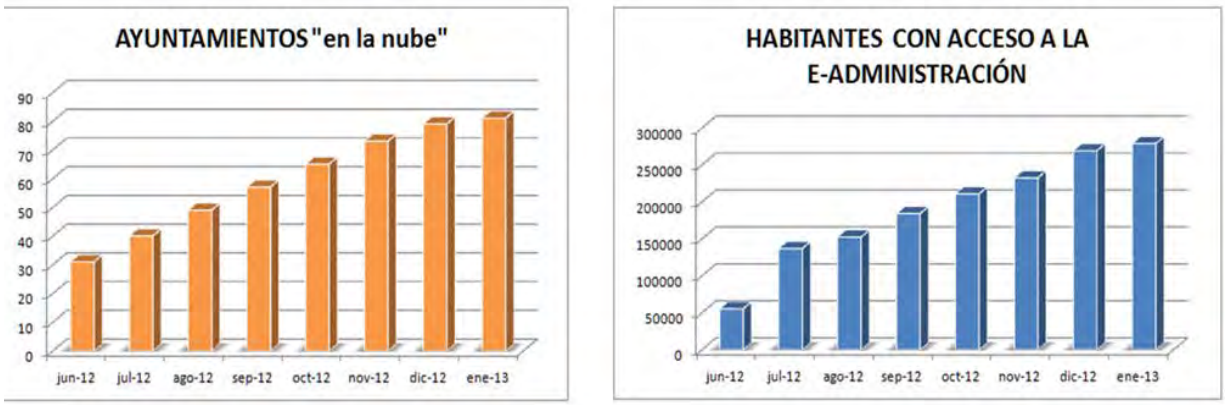


Ilustración 18: Penetración de los Servicios de E-Administración en la Provincia de Alicante

De igual modo, el número de ayuntamientos adscritos y la población beneficiada por los nuevos servicios, se ha visto respaldada por un uso intensivo de los mismos, de tal modo que las grandes cifras del proyecto, a los seis meses de su inicio, son las siguientes:

- Municipios haciendo uso de la plataforma: 72 de un total de 116 (62%)
- Ciudadanos con acceso directo a la administración electrónica: 279.002
- Un 64,5% de la población de los ayuntamientos de la Provincia objetivo (menores de 20.000 habitantes).
- 103.302 documentos registrados:
- 63.943 registros de entrada
- 39.359 registros de salida
- 20.927 expedientes electrónicos tramitados
- 43.406 firmas electrónicas procesadas
- 128 notificaciones electrónicas gestionadas

Las cifras, que siguen creciendo, demuestran un elevado grado de aceptación de la iniciativa y confirman la facilidad y robustez de la plataforma tecnológica adoptada, ya que en este escaso margen de tiempo a la vez que implantaban los servicios se ha puesto en marcha el cambio de paradigma, con lo que las cifras crecerán exponencialmente a lo largo del año 2013 y sucesivos.

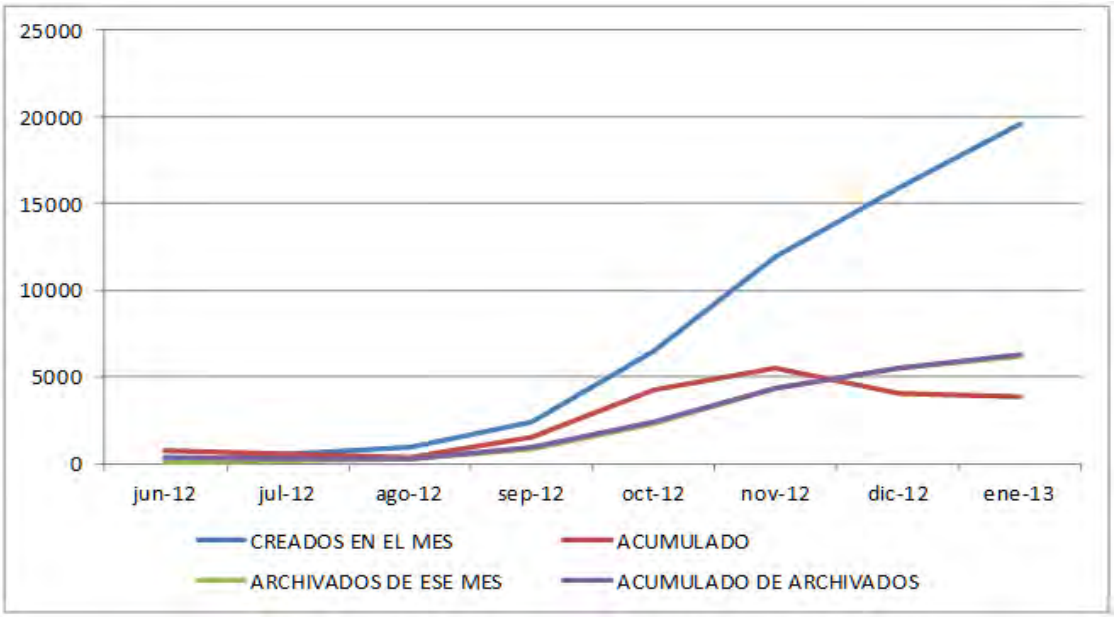


Ilustración 19: Evolución de la Gestión de Servicios a la Ciudadanía

ACCÉSIT PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN INTERNA
UNIVERSIDAD PABLO DE OLAVIDE, DE SEVILLA (UPO)

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN: VICERRECTORADO TIC, CALIDAD E INNOVACIÓN Y DIRECCIÓN GENERAL DE INFRAESTRUCTURAS Y ESPACIOS DE LA UNIVERSIDAD PABLO DE OLAVIDE DE SEVILLA

Título de la práctica galardonada: GESTIÓN DE EFICIENCIA ENERGÉTICA Y DE INSTALACIONES EN LA UNIVERSIDAD PABLO DE OLAVIDE DE SEVILLA

Responsable: Alicia Troncoso Lora. (Vicerrectorado de TIC, Calidad e Innovación)
Dirección: Carretera Utrera Km 1
Ciudad : SEVILLA
CP: 41013
Teléfono: 954 34 92 30

E-mail: vrtical@upo.es

MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Como espacio educativo de formación superior, la Universidad Pablo de Olavide, de Sevilla está al servicio de la sociedad y se define como un lugar de reflexión y pensamiento crítico comprometido con la contribución al progreso, con la enseñanza del respeto a los derechos fundamentales y libertades públicas, con el fomento de la igualdad entre mujeres y hombres, la solidaridad y los valores humanos y con la respuesta a las necesidades y problemas de la sociedad contemporánea. La Universidad procurará la más amplia proyección social de sus

actividades, estableciendo al efecto cauces de colaboración y asistencia a la sociedad para contribuir y apoyar el progreso social, económico y cultural. Igualmente, fomentará y propiciará la participación de los miembros de su comunidad universitaria en actividades y proyectos de cooperación internacional y solidaridad, así como la realización de actividades e iniciativas que contribuyan al impulso de la igualdad entre hombres y mujeres, el apoyo permanente a las personas con necesidades especiales, la cultura, la paz, el desarrollo sostenible y el respeto al medio ambiente.

En la actualidad la Universidad Pablo de Olavide, de Sevilla imparte 31 grados y dobles grados, 40 Másteres Oficiales. 9 programas de doctorado, 147 títulos propios a 10.199 alumnos/as de Grado y Licenciatura, 1.071 de Máster Oficial, 688 de Doctorado, con 1.042 Personal Docente e Investigador y 366 Personal de Administración y Servicios. Cuenta con 95 Grupos de investigación con 477 Líneas de investigación.

La práctica presentada ha sido llevada a cabo desde el Servicio de Infraestructuras, dependiente de la Dirección General de Infraestructuras y Espacios y el Centro de Informática y Comunicaciones, dependiente del Vicerrectorado de TIC, Calidad e Innovación.

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA DESARROLLADA

La gestión de la demanda de energía se revela cada vez más como un elemento fundamental de las políticas energéticas de las organizaciones, y más en particular de las universidades españolas. La reducción de la demanda permite avanzar, de la forma más económica posible, hacia los objetivos de reducción del coste de aprovisionamiento de energía, de minimización del impacto ambiental, y de incremento de la seguridad energética.

Teniendo en cuenta estas premisas desde la creación de la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla, en 1997, el Servicio de Infraestructuras y el Centro de Informática y Comunicaciones (CIC) liderado desde la dirección de la UPO están preocupado por establecer mecanismos de calidad en la gestión de la eficiencia energética de las instalaciones y edificios del campus, así como crear conciencia “de la difícil disponibilidad de la energía y su impacto medioambiental” con de la participación de toda la comunidad universitaria en la consecución de los objetivos.

A su vez, la Universidad ha ido creciendo en el periodo 1997-2012 paulatinamente en infraestructuras (edificios dedicados para la docencia, edificios dedicados para la investigación, Biblioteca, edificios dedicados para la administración y servicios, laboratorios, zonas deportivas, rectorado, paraninfo, …) que exigen una gestión eficiente sobre los elementos que vamos a describir en esta buena práctica (gestión luz, agua potable, agua de riegos, calefacción, aires acondicionados, control de presencia, alarmas de incendios, sistemas de extinción, vigilancia, …).

También ha ido creciendo la comunidad universitaria en personal de Administración y Servicios (PAS), personal Docente e Investigador (PDI), estudiantes y becarios, personal externo, ciudadanía, demandando nuevas necesidades y servicios en los que las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones ha jugado y juega un papel importante a través de la implementación de lo que hemos denominado “Sistema de Gestión de Eficiencia Energética e Instalaciones (SGEEI)”.

La Universidad Pablo de Olavide, además tiene como objetivo y como compromiso de mejora, seguir manteniendo y aumentando las cotas de eficiencia en la calidad de la gestión del mantenimiento de sus infraestructuras, mediante la utilización de las nuevas tecnologías (NNTT), utilización de los sistemas informáticos en la gestión de las incidencias y de las medidas de parámetros en tiempo real de las instalaciones, optimizando de forma continua su explotación y prestando el máximo confort al mínimo coste posible, actuando de forma inmediata en los eventos que se producen en el normal uso de las mismas, durante el funcionamiento diario de la Universidad.

A su vez la Universidad conforme a cumplir los objetivos de los Planes Estratégicos, desde sus inicios en el año 1997, ha realizado su liderazgo realizando una importante y decidida apuesta para conseguir satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria en materia de energía,

cuidando expresamente el control de consumos, con el objetivo de optimizar lo máximo posible los recursos naturales y manteniendo el máximo respeto al medio ambiente.

Es por ello que desde 1997, el servicio de infraestructuras y el CIC han trabajado conjuntamente en la aplicación de las TIC en el desarrollo del Sistema de Gestión de Eficiencia Energética e Instalaciones (SGEEI), hemos pretendido articular los procesos, procedimientos y actividades implicados para la consecución de los objetivos, valorando el grado de satisfacción de nuestros usuarios y percepción de los resultados obtenidos por parte de ellos, fomentando las siguientes líneas de actuación:

1. La mejora continua en la prestación de servicios.
2. La cooperación de los agentes facilitadores que conviven en la UPO.
3. El uso de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones.
4. La participación y comunicación de todos los agentes sociales implicados.
5. La adquisición de bienes y usos de servicios.

El objetivo es facilitar a la UPO los sistemas y procesos necesarios para mejorar su desempeño energético, incluyendo la eficiencia energética y el uso y el consumo de la energía. Consiguiendo un Sistema de Eficiencia Energética y de Instalaciones para controlar el mayor número de puntos en las instalaciones, con el mínimo de elementos, y al menor coste posible, ya que la rentabilidad ha de estar garantizada cuando se decide optar por sistemas automáticos de control y aunque exige una mayor inversión inicial en las instalaciones, disminuye los costos de explotación y los tiempos de respuesta de las mismas aumentando su eficiencia, lo ideal es disponer de la tecnología necesaria a un costo razonable.

Control integral de las instalaciones del Campus con 47 Edificios y 136 hectáreas de superficie, y 12.000 personas entre estudiantes, profesores y personal de administración y servicios.

- Control de consumos de energía, agua, gas etc.
- Mantenimiento monitorizado de las instalaciones.
- Gestión de alarmas vía sms, e-mail de las incidencias.
- Encendidos/apagados remotos de las instalaciones por los servicios de mantenimiento, seguridad, conserjerías etc.

Nuestro objetivo es alinear Estrategias (desde el Plan Estratégico de la UPO), Procesos (desde nuestro SGEEI y mapa de Procesos), Personas (desde los Planes de formación y Comunicación del servicio de infraestructuras y el CIC) y las Tecnologías (desde los activos y recursos de los servicios TIC), con la guía de mejores prácticas conforme a la norma ISO 50001.

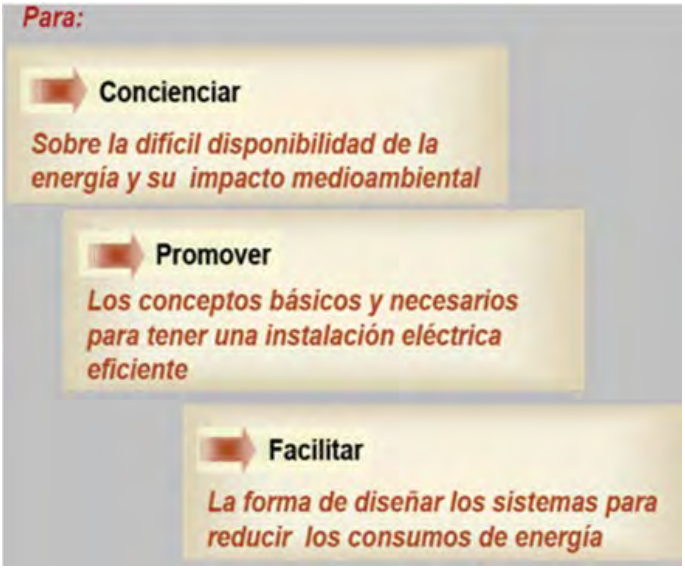


Figura: Concienciar, Promover, Facilitar.

RESULTADOS CONSEGUIDOS

RESULTADOS OBTENIDOS EN EFICIENCIA ELÉCTRICA POR M2 CONSTRUIDOS.

Presentamos la comparativa entre los la estimación de los consumos de Kwh por m2 construidos y resultados reales del consumo en Kwh, por año. Se puede observar la evolución de los m2 construidos en la UPO pasando de 31,211 en 1998 hasta 127.664,41 en 2012.

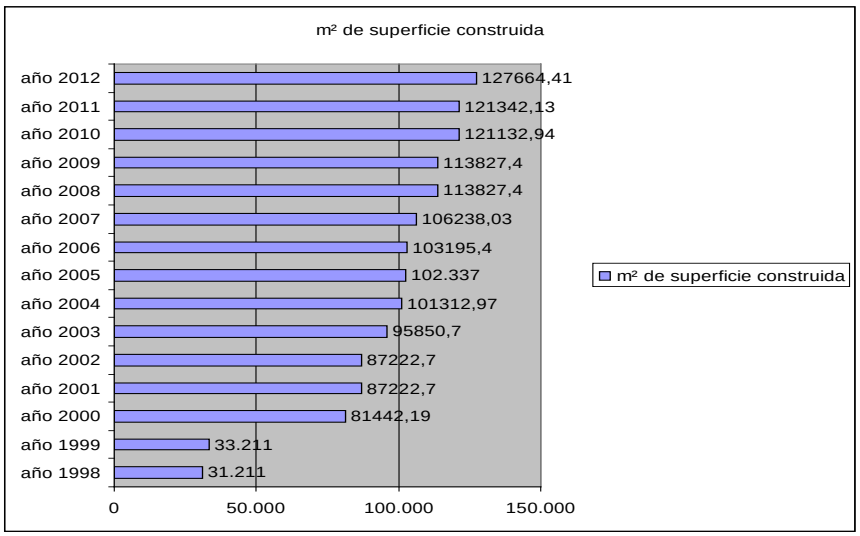
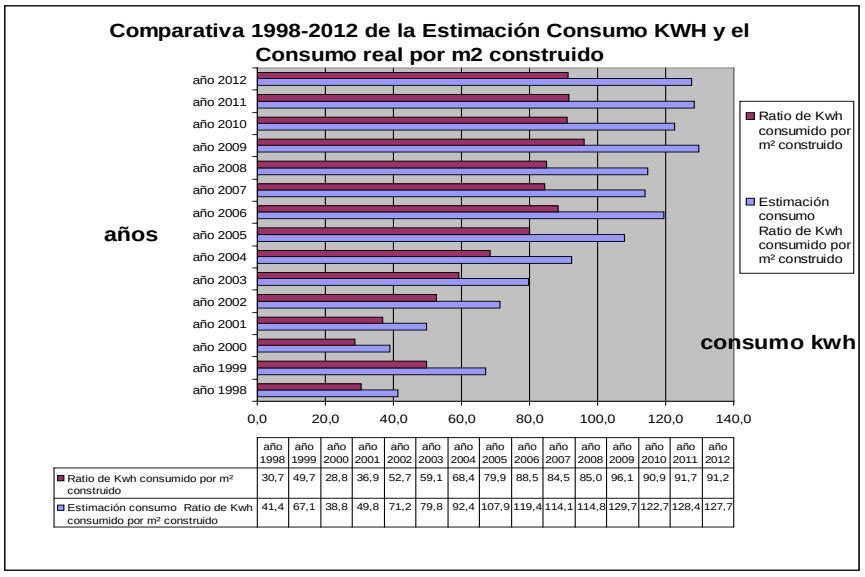


Figura: Evolución m2 construidos UPO



	año 1998	año 1999	año 2000	año 2001	año 2002	año 2003	año 2004	año 2005	año 2006	año 2007	año 2008	año 2009	año 2010	año 2011	año 2012
Ratio de Kwh consumido por m² construido	30,7	49,7	28,8	36,9	52,7	59,1	68,4	79,9	88,5	84,5	85,0	96,1	90,9	91,7	91,2
Estimación consumo Ratio de Kwh consumido por m² construido	41,4	67,1	38,8	49,8	71,2	79,8	92,4	107,9	119,4	114,1	114,8	129,7	122,7	128,4	127,7

Figura: Ratio Kwh de consumo eléctrico por m2 construido

Recordemos que el campus tiene 136 hectáreas.

Podemos observar que entre los años 1998-2010 está en torno a una reducción del 35 %, y por las actuaciones realizadas en la UPO en torno al cierre de las instalaciones durante los periodos estivales y vacaciones de Semana Santa y Navidades, **en los años 2011, 2012 la reducción esa sido en torno al 40%.**

RESULTADOS OBTENIDOS EN EFICIENCIA ELÉCTRICA POR NÚMERO DE EDIFICIOS

Presentamos la comparativa entre la estimación de los consumos de Kwh por edificios construidos y resultados reales del consumo en Kwh, por año. Se puede observar la evolución de los edificios construidos y utilizables que va desde 6 en el año 1998, hasta 47 en el año 2012. Estos

edificios están dedicados como hemos especificado a lo largo de la memoria a espacios para la docencia, la investigación, la gestión y zonas deportivas.

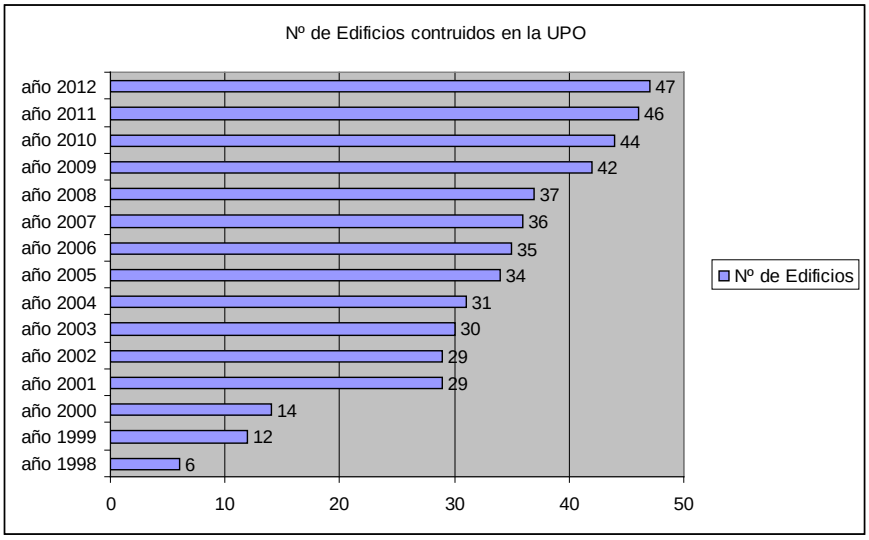


Figura: Evolución Edificios construidos UPO

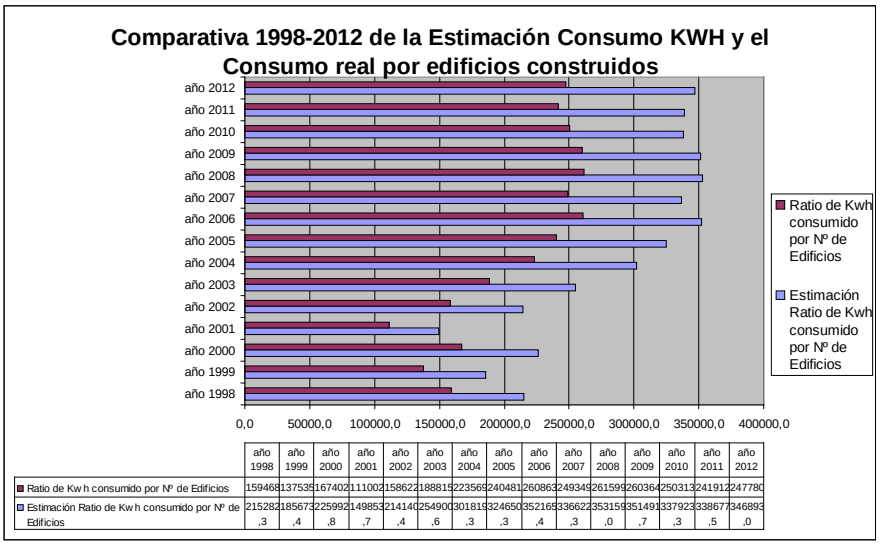


Figura: Ratio Kwh de consumo eléctrico por edificios

Podemos observar que entre los años 1998-2010 está en torno a una reducción del 35 %, y por las actuaciones realizadas en la UPO en torno al cierre de las instalaciones durante los periodos estivales y vacaciones de Semana Santa y Navidades, **durante 2011-2012 la reducción ha sido en torno al 40%.**

Dentro de Plan de Eficiencia y ahorro energético de la UPO, se realizan cierre programados de los edificios e instalaciones del campus. **El cierre los edificios durante el año 2012 ha supuesto un ahorro de unos 80.000 euros en la facturación anual.**

CONTROL DEL AHORRO GENERADO POR EL SISTEMA

El parámetro de Negawatios generado por la instalación, mide en tiempo real el ahorro que se genera por el paro de instalaciones automáticamente por falta de presencia o por horario. Además nos da un indicador de la gestión que se está realizando manualmente por los usuarios. Cuanto mejor uso se hace por parte de los usuarios de la instalación menor generación de Negawatios y mayor es el ahorro.

La producción de Negawatios por el sistema de control en las instalaciones de Alumbrado y Aire acondicionado y la concienciación sobre el buen uso de las instalaciones por parte de los usuarios.

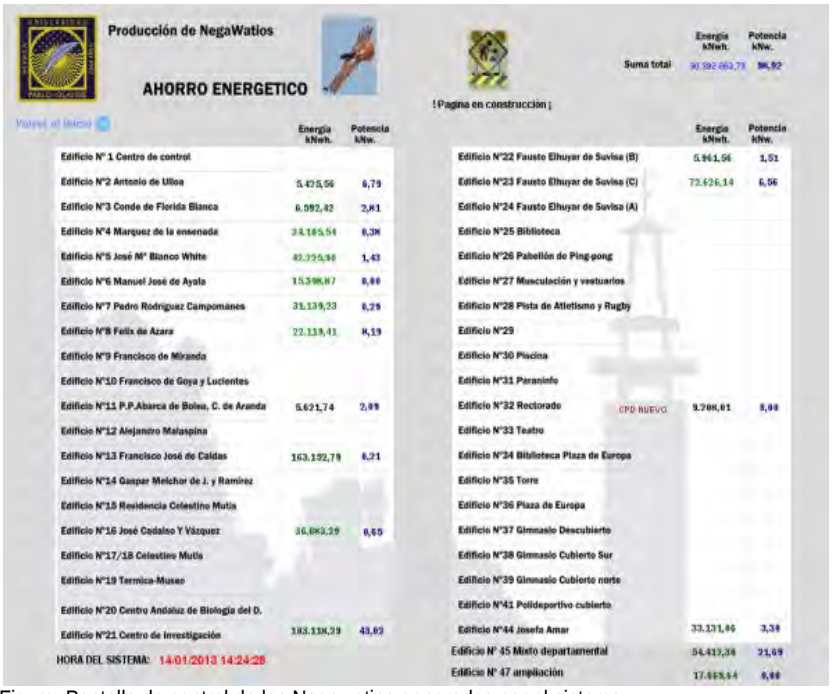


Figura: Pantalla de control de los Negawatios generados por el sistema

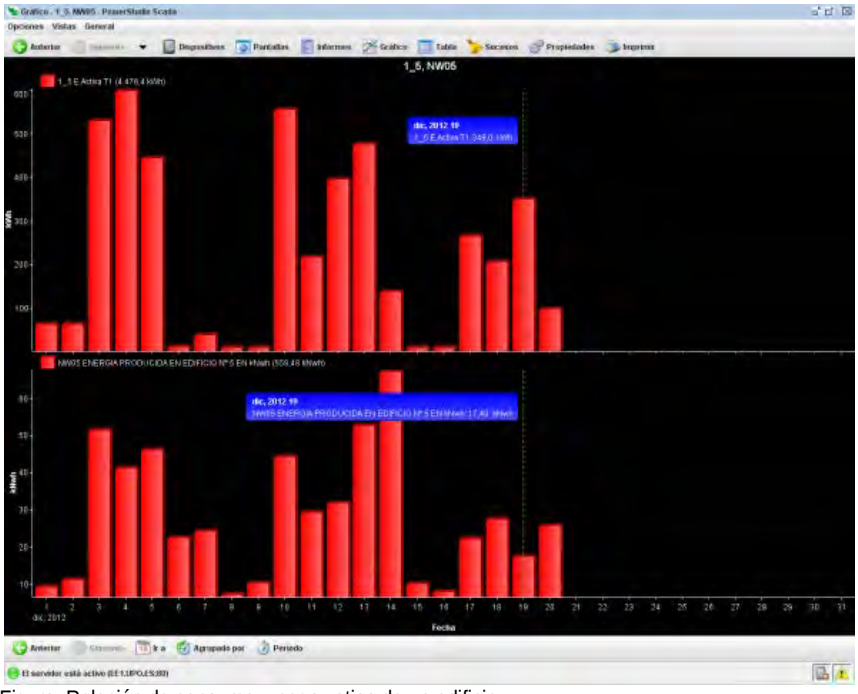


Figura: Relación de consumo y negawatios de un edificio

RESULTADOS OBTENIDOS EN EFICIENCIA ELÉCTRICA POR KWH FRIGORÍFICOS (AIRE ACONDICIONADO)

Presentamos los resultados de eficiencia energética en las instalaciones de aire acondicionado en los distintos edificios de la UPO, que demuestra que aunque ha ido aumentado en número de kw frigoríficos instalados (aire acondicionado frio/calor), el consumo por kw es cada vez menor.

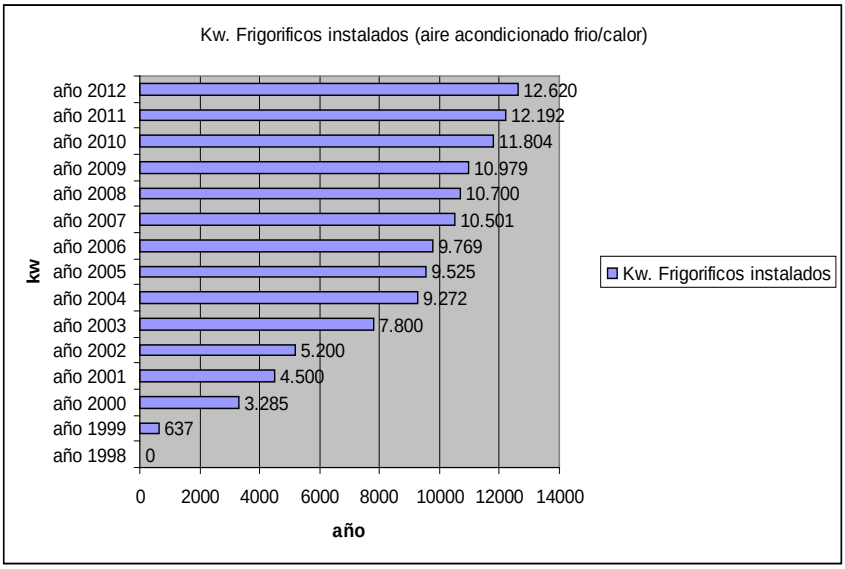


Figura: Kw frigoríficos instalados. Aire acondicionado frio/calor

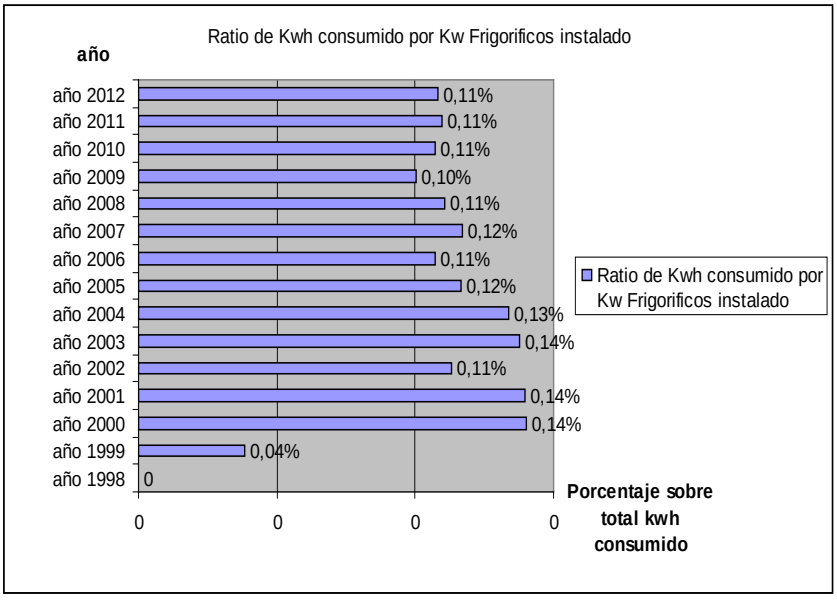


Figura: Porcentaje de consumo por kW frigoríficos instalados

La Universidad Pablo de Olavide, utiliza tecnología de bomba de calor, por lo que las mismas máquinas instaladas suministran el frío y el calor. Carecemos de calderas de calefacción.

RESULTADOS GLOBALES DE CONSUMO AGUA POTABLE

Presentamos el consumo global por año de agua potable en m³, donde se puede ver una reducción importante en el año 2000, cuando es el despliegue de los sistemas de control de agua en los edificios aún a expensas del incremento de nuevos edificios construidos en el campus de la UPO y del número de personas que componen la comunidad universitaria (PAS, PDI, estudiantes, sociedad en general que utilizan las instalaciones).

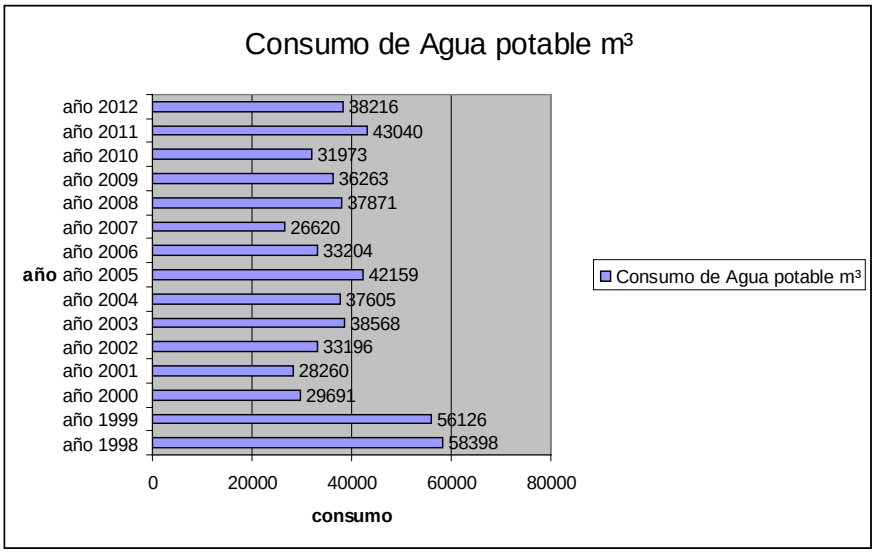


Figura: Consumo Global de agua potable en m³

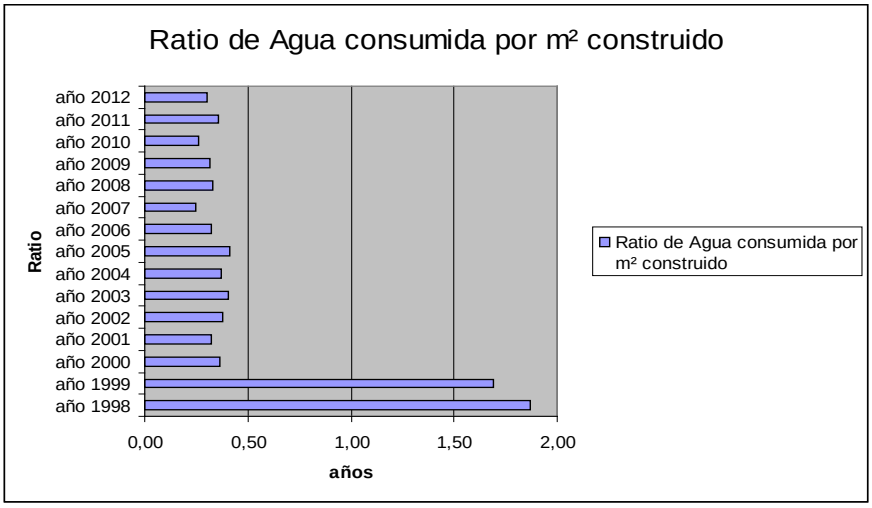


Figura: Ratio consumo agua potable por m² construido

La media de consumo en la UPO es de 100 m³ diarios desde el año 1998, este consumo no se ha visto incrementado de forma relevante a pesar del crecimiento de la UPO en los últimos 14 años, teniendo en cuenta que una sola cisterna abierta genera un consumo aproximado de 17 litros minuto, lo que hace un total de 24 m³ por día, bastarían cuatro cisternas abiertas para duplicar el consumo diario, si la avería se detecta en menos de una hora, se trata de una perdida de solo un metro cúbico siendo esto insignificante en el consumo total del día.

ACCESO A LA INFORMACIÓN DE USUARIOS ANÓNIMOS (ACCESO LIBRE DE LA SOCIEDAD)

El acceso a la información del **sistema** de gestión se puede realizar de forma anónima con **usuario (anonimo) y clave (anonimo).** (http://ee1.upo.es/html5/index.html)

Esta funcionalidad en el sistema de gestión de accesibilidad a toda la sociedad, ha sido requerida a la Universidad Pablo de Olavide desde estamentos externos a la universidad para realizar procesos de benchamarking y también por los departamentos y centros que componen la universidad para la generación de informes estadísticos y estudios de eficiencia energética.

ACCÉSIT PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN INTERNA
SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN BURGOS

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN: SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN BURGOS

Título de la práctica galardonada: PROCESO DE LIDERAZGO. EVALUACIÓN DE LOS LÍDERES EN LOS ORGANISMOS DE LA ADMINISTRACIÓN PERIFÉRICA DEL MINISTERIO DE DEFENSA. MEJORA DEL LIDERAZGO.

Responsable: Jesús María Cirujano Pita,
Subdelegado de Defensa en Burgos
Dirección: C/ Vitoria, 63
Ciudad : BURGOS
CP:09006
Teléfono: 947.24.53.72

E-mail: jcirpit@et.mde.es

MINISTERIO DE DEFENSA

DELEGACIÓN DE DEFENSA EN LA COMUNIDAD DE CASTILLA Y LEÓN

SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN BURGOS

MEMORIA-RESUMEN

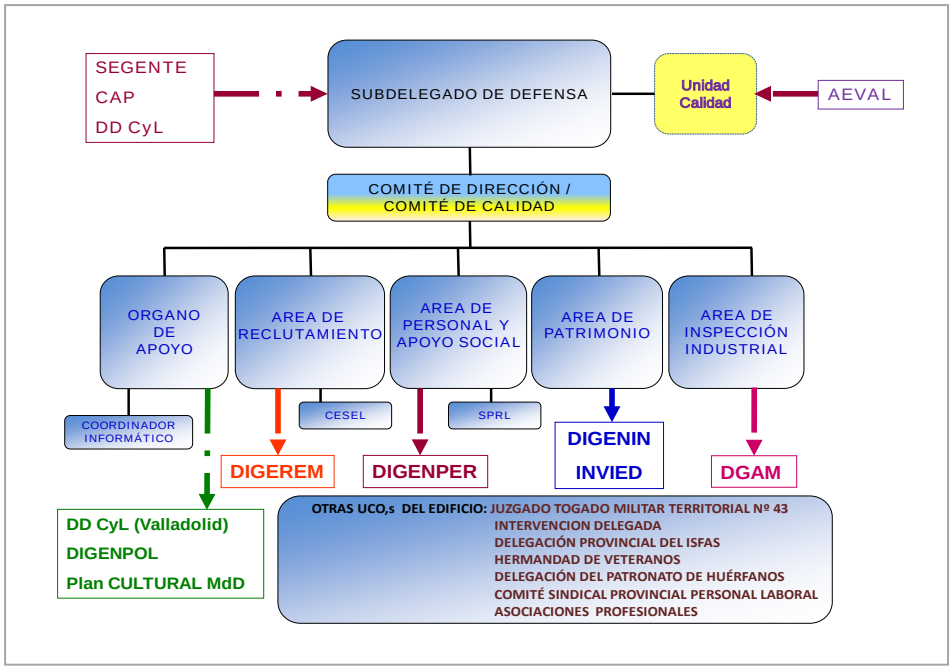
DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Subdelegación de Defensa en Burgos forma parte de la Organización Periférica del Ministerio de Defensa, constituida conforme a los principios de economía del gasto público e incremento de la eficacia, y teniendo en cuenta la diferenciación entre las funciones operativas o logísticas, que corresponden a los Ejércitos, y aquellas otras más generales o de carácter predominantemente administrativo y de gestión, que se encomiendan a las Delegaciones y Subdelegaciones de Defensa, para la gestión integrada de los servicios periféricos de carácter administrativo del Ministerio de Defensa.

MISIÓN: La Subdelegación de Defensa en Burgos tiene encomendado, dentro de su ámbito territorial, el ejercicio de las funciones relacionadas con las siguientes materias:

- Ejercer la representación y las relaciones institucionales del Ministerio de Defensa en la provincia de Burgos.
- Difusión de la cultura de Defensa.
- Reclutamiento, aportación adicional de recursos humanos e incorporación laboral.
- Administración del personal militar retirado o en situación de reserva sin destino.
- Administración del personal civil, funcionario o laboral, que preste servicio en unidades, centros u organismos del Ministerio de Defensa.
- Aplicación de políticas de apoyo a la movilidad geográfica y otras complementarias de la protección social y, en general, relacionadas con la acción social del personal militar.
- Prevención de riesgos laborales.
- Gestión patrimonial.
- Inspección de calidad y seguridad industrial.
- Asistencia a cargos y autoridades del Ministerio de Defensa cuando deban desplazarse por el territorio nacional en el ejercicio de sus funciones.

Se estructura en un Órgano de Dirección, un Órgano de Apoyo y cuatro Áreas Funcionales, contando con un total de 42 personas (militares, funcionarios y laborales), de acuerdo al siguiente organigrama, en el que se indican así mismo las principales relaciones funcionales que se mantienen con los Órganos Directivos del Ministerio de Defensa:



SEGENTE: Secretaría General Técnica
CAP: Coordinador de Administración Periférica
DDCyL: Delegación de Defensa en la Comunidad de Castilla y León
DIGENPOL: Dirección General de Política de Defensa
DIGEREM: Dirección General de Reclutamiento y Enseñanza Militar
DIGENPER: Dirección General de Personal
DIGENIN / INVIED: Dirección General de Infraestructuras/Instituto de la Vivienda, Infraestructura y Equipamiento de la Defensa
DGAM: Dirección General de Armamento y Material

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA DESARROLLADA

Los objetivos principales que se persiguen con la práctica desarrollada son:
Evaluar el Liderazgo ejercido por cada uno de los líderes de la Subdelegación como parte de la mejora en su gestión.

Determinar las acciones de mejora necesarias para conseguir que el tipo de liderazgo ejercido se acerque al establecido por el Comité de Calidad.

Para ello se llevan a cabo las siguientes actividades:

En primer lugar se determina quienes son los líderes de la organización, estableciéndose como tales: El Subdelegado de Defensa, el Jefe del Órgano de Apoyo y los Gestores de cada una de las cuatro Áreas Funcionales.

En segundo lugar se define el tipo de Liderazgo a ejercer en la Subdelegación mediante el estudio de los distintos modelos de Liderazgo, seleccionando el que se recoge en la "Teoría de Liderazgo Situacional" desarrollada por HERSEY y BLANCHARD, basado en el estudio bidimensional de las conductas Tarea/Relación. El tipo de Liderazgo adoptado por el Comité de Calidad es el tipo 9,9 "Administración de equipo" en el que los líderes se interesan tanto por las personas (conducta relación) como por los resultados (conducta tarea) y son capaces de combinar las necesidades de los individuos con la mejora en la producción de la organización. La Conducta Tarea se basa en un alto grado de supervisión y control del trabajo del personal, cuidando especialmente el cumplimiento de las normas y procedimientos, así como el logro de metas y objetivos. La Conducta Relación se basa en un alto grado de comunicación bidireccional entre el líder y las personas de su equipo, proporcionando apoyo y reconocimiento a su trabajo, interesándose por su bienestar e implicándoles en la toma de decisiones.

Para ello se definen diez desafíos, basados en el modelo "Los doce desafíos: Herramienta para la evaluación del Liderazgo" de EUSKALIT (Fundación Vasca para la Calidad) con sus correspondientes Pautas de Mejora:

Desafío 1: Apoyo y reconocimiento a las personas.

Desafío 2: Desarrollo de la capacidad de las personas.

Desafío 3: Fomento de la cohesión dentro de la organización.

Desafío 4: Involucración en actividades de mejora.

Desafío 5: Implicación con los clientes.

Desafío 6: Desarrollo de la cultura de la organización.

Desafío 7: Desarrollo del sistema de gestión.

Desafío 8: Implicación en la gestión por procesos.

Desafío 9: Impulso del cambio en la organización.

Desafío 10: Revisión de la efectividad del liderazgo.

En tercer lugar se redactan dos cuestionarios, uno de Autoevaluación y otro de Evaluación.

El cuestionario de Autoevaluación es cumplimentado por cada uno de los líderes y consta de 12 preguntas con cinco opciones de respuesta, siendo éstas coincidentes con los cinco tipos de liderazgo situacional definidos por HERSEY y BLANCHARD. De esta forma cada uno de los líderes conocerá el tipo de liderazgo que cree estar ejerciendo y, en función del resultado obtenido, adoptar las medidas de mejora que considere más oportunas. Este cuestionario es confidencial y es archivado por cada uno de los líderes.

El cuestionario de Evaluación es cumplimentado por las personas que dependen de cada uno de los líderes y consta de 40 preguntas que se corresponden con los diez desafíos planteados. La finalidad de esta fase es que el líder conozca realmente, a través de la percepción de las personas que de él dependen, el tipo de liderazgo que está ejerciendo.

En la siguiente fase, el Grupo de Trabajo de Mejora del Liderazgo estudia los resultados del cuestionario de Evaluación y se entrevista con cada uno de los líderes para cumplimentar las fichas de Pauta de Mejora de Liderazgo, donde se plasman las evidencias que confirmen las respuestas de uno y otro cuestionario, se evalúan éstas y, en caso de que no se encuentren suficientes evidencias, se proponen acciones de mejora para aproximar su tipo de liderazgo al establecido en la Subdelegación, según el documento “Tipos de Liderazgos Situacionales”.

RESULTADOS CONSEGUIDOS

El resultado de esta primera Evaluación de Liderazgo ha sido que tres de los seis líderes evaluados han obtenido un tipo de liderazgo 9,9 (Administración de equipo) en primer lugar y 5,5 (Preocupación media) en segundo lugar, dos líderes han obtenido un tipo de liderazgo 5,5 (Preocupación media) en primer lugar y 9,9 (Administración de equipo) en segundo lugar y un líder ha obtenido un tipo de liderazgo 5,5 (Preocupación media) en primer lugar y 9,1 (Administración autocrática de tareas) en segundo lugar.

El Grupo de Trabajo de Mejora de Liderazgo propuso al Comité de Calidad seis Acciones de Mejora que fueron aprobadas en su totalidad y priorizadas de la siguiente manera:

1. Implicación por parte de los líderes para el desarrollo y comunicación de la Misión, Visión y Valores de la organización. (6º Desafío), con un plazo para su implantación de seis meses.
2. Compromiso por parte de los líderes para impulsar el trabajo en equipo. Estos equipos deben estar formados por personas de distintas disciplinas, conocimientos y áreas. (3º Desafío), con un plazo para su implantación de seis meses.
3. Adopción de medidas por parte de los líderes para ser accesible a las personas, apoyarlas en sus tareas y reconocer sus esfuerzos y resultados. (1º Desafío), con un plazo para su implantación de seis meses.
4. Promoción y participación por parte de los líderes para el desarrollo de los Equipos de Mejora. Estos Equipos de Mejora deben estar formados por personas de distintas áreas. (4º Desafío), con un plazo para su implantación de tres meses.
5. Reconocimiento de los clientes por parte de los líderes para implicarlos en los éxitos de la organización. (5º Desafío), con un plazo para su implantación de tres meses.

6. Participación en actividades extraordinarias por parte de los líderes para potenciar la cohesión entre las personas de la organización. (3º Desafío), con un plazo para su implantación de un mes.

El Proceso de Liderazgo fue remitido a la Delegación de Defensa en Valladolid, Unidad de la que depende esta Subdelegación, y posteriormente el Delegado de Defensa en Castilla y León lo remitió a la Jefatura de la Organización Periférica del Ministerio de Defensa, que lo difundió al resto de las Subdelegaciones de España a través de la Intranet del Ministerio, dada la importancia que puede tener su implantación.

Aunque los líderes de la Subdelegación, como militares que son, están sujetos anualmente a unas calificaciones personales por parte de sus Mandos Superiores, éstos han mostrado desde un principio su predisposición total a ser evaluados por sus colaboradores, tanto militares como civiles, un hecho novedoso en las Fuerzas Armadas y, tanto los líderes como las personas que de ellos dependen, han entendido que el Proceso de Liderazgo es una herramienta importante hacia la excelencia en la calidad.

Durante el año 2014 se llevará a cabo la comprobación de la implantación de las Acciones de Mejora y la segunda Evaluación de Liderazgo.

SELLO AEVAL
EXCELENCIA
MODELO EVAM
SELLO AEVAL
EXCELENCIA
MODELO EFQM
+500 puntos

RECONOCIMIENTO ORGANIZACIONES RECEPTORAS DE INCENTIVOS EN 2013

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 correspondientes a la convocatoria de 2012 se produjo en el ámbito de la ceremonia de clausura de la 4ª Conferencia Estatal de Calidad en los Servicios celebrada en el Salón de Actos del Consejo Superior de Investigaciones Científicas.

A continuación y con la exclusiva presencia de personal de la Administración General del Estado se realizó un acto de reconocimiento y entrega de los denominados "Sellos de Cristal" a las diez organizaciones de la AGE que en 2013 recibieron los incentivos a los que se refiere el Artículo 31 del R.D. 951/2005, de 29 de julio.

El esfuerzo en materia de calidad 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- de 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.

Es justo destacar que esta dotación, incluso en un momento de restricciones presupuestarias que afecta significativamente a todas las administraciones públicas, apenas ha sufrido un pequeño decremento respecto a su cuantía anterior que apenas llega al 3%.

Sin embargo, el reconocimiento que se expresa a través de la entrega de un simbólico "*sello de cristal"* a cada una de las organizaciones acreedoras de los incentivos en el período considerado, tiene como objetivo trascender el ámbito estrictamente material de estas recompensas traduciendo el esfuerzo realizado por los líderes y personal de estas organizaciones en un significativo acto de reconocimiento público.

En el período correspondiente a octubre 2012-octubre de 2013 la AEVAL certificó, según los modelos de gestión de calidad reconocidos (CAF, EFQM o EVAM), a un total de 10 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:

- *SECRETARÍA GENERAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO*

- *DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN MÁLAGA*
- *DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN BIZKAIA*
- *DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN GUIPUZCOA*
- *DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN LLEIDA*
- *SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN ZAMORA*
- *DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN ÁVILA*
- *DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO SOCIAL DE LA MARINA EN BARCELONA*
- *DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO SOCIAL DE LA MARINA EN BIZKAIA*
- *DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO SOCIAL DE LA MARINA EN ISLAS BALEARES*

En el acto de reconocimiento y entrega de los *"sellos de cristal"* estuvieron presentes los responsables de las organizaciones galardonadas. Sin embargo es preciso reconocer, asimismo, los esfuerzos de otras organizaciones que concluyeron con éxito el proceso de renovación de su certificación, obteniendo los correspondientes "Sellos AEVAL" y reeditando su nivel de excelencia.

Entre 2006 y 2012 han sido certificadas un total de 186 organizaciones de las que 161, un 88%, 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 400-499 (MODELO EFQM)
DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN MÁLAGA

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

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

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

POR LA OBTENCIÓN DEL SELLO DE 300-399 PUNTOS (MODELO EFQM)
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN LLEIDA

POR LA OBTENCIÓN DEL SELLO DE 200-299 PUNTOS (MODELO EFQM)
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN ÁVILA

POR LA OBTENCIÓN DEL SELLO +300 PUNTOS (MODELO EVAM)
SECRETARIA GENERAL DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

POR LA OBTENCIÓN DEL SELLO DE 200-299 PUNTOS (MODELO EVAM)
DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO SOCIAL DE LA MARINA EN BARCELONA

POR LA OBTENCIÓN DEL SELLO DE 200-299 PUNTOS (MODELO EVAM)
DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO SOCIAL DE LA MARINA EN ILLES BALEARS

POR LA OBTENCIÓN DEL SELLO DE 200-299 PUNTOS (MODELO EVAM)
DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO SOCIAL DE LA MARINA EN BIZKAIA

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: decidores 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,

D I S P O N G O :

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 evaluaciónde 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 señalizará 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 vengan 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 al 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.

[1] De acuerdo con la Disposición adicional tercera del Real Decreto 1039/2009, de 29 de junio, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de la Presidencia, las menciones a la Secretaría General para la Administración Pública, contenidas en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administracion 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 desdobla, 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 HAP/2312/2012, de 24 de octubre, por la que se convocan los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública correspondientes a 2012 (Excelencia y Buenas Prácticas).

El 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, 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 seis ediciones, procede convocar la correspondiente a 2012.

Tal como se indica en el punto segundo, apartados 2 y 3, de la Orden APU/486/2006, de 14 de febrero, este año corresponde realizar la convocatoria del premio a la Excelencia en la Gestión Pública, que tiene carácter anual, así como los premios a las Buenas Prácticas en sus dos categorías: Premio Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los Servicios Públicos y Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna, los dos con carácter bienal.

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

Artículo único

Convocatoria de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública 2012.

1. Se convoca el Premio a la Excelencia en la Gestión Pública 2012, 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.
2. Se convocan los Premios a las Buenas Prácticas 2012 en sus dos categorías, conforme a las bases que figuran en los anexos 2 y 3 de esta Orden que están disponibles 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 de los Premios a las Buenas Prácticas, Premio Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los Servicios Públicos y Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna, 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 Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas, que valorarán ambas modalidades 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, 24 de octubre 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.

ANEXO 1

BASES DE LA CONVOCATORIA DEL PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2012

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.

1.1. En el caso de organizaciones de la Administración General del Estado, de las Comunidades Autónomas y de las ciudades de Ceuta y Melilla, por el máximo responsable de la organización aspirante.

1.2. En el caso de organizaciones de la Administración Local, por el máximo responsable de la corporación a la que pertenezca (Presidencia de la Diputación, Alcalde) o por la persona en quien tenga delegadas las correspondientes funciones.

1.3. En el caso de organizaciones pertenecientes a otros entes de derecho público, por la máxima dirección del ente o por la persona en quien tenga delegadas dichas funciones.

2. Las solicitudes deberán presentarse hasta el 30 de noviembre de 2012, 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, 3ª planta; 28071 Madrid, o en la subsede 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 su solicitud en el plazo previsto, recibirán comunicación de la admisión antes del 18 de diciembre de 2012 por parte de AEVAL.

5. Las organizaciones que hayan recibido la notificación a la que se refiere el apartado anterior, remitirán a 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 1 de marzo de 2013.

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 las Administracióones Públicas y en su formato de memoria clásica. Este modelo se encuentra disponible en la página web de la AEVAL, dirección de Internet *www.aeval.es*, apartado Calidad de los Servicios (Documentación de apoyo para la elaboración de la Memoria. Premio a la Excelencia en la Gestión Pública 2012)

1. 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.

2. La Memoria que se presente al Premio deberá reflejar los resultados, al menos, de los tres últimos ejercicios y, entre ellos, la gestión de la organización en los correspondientes a 2011 ó 2012.

3. 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, en su caso, de los accésits por Orden del Ministro de Hacienda y

Administraciones Públicas. La Orden de concesión 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 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 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 Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas, 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 Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas 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 concesión del Premio y, en su caso, los accésits al Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas,.

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, AEVAL proporcionará un informe a las organizaciones cuyas memorias hayan sido evaluadas en el mes siguiente a la publicación de la Orden de concesión 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 Hacienda y Administraciones Públicas y por AEVAL. Asimismo, autorizan a AEVAL a publicar, por medios impresos o electrónicos, propios o de terceros, 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 2012

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN SOLICITANTE

Denominación oficial de la organización solicitante[1] _____

_____

Dirección postal completa _____

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

Número de empleados_____ Funciones y actividades _____

_____

Principales servicios prestados _____

_____

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

Ámbito administrativo[2] _____

Persona de contacto [3]_____

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 2012.

_____ de _____ de _____2012

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 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 2012

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").
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").

4. Elementos de apoyo

Para facilitar la redacción de la Memoria, AEVAL, proporcionará a los candidatos la "Documentación de apoyo para la elaboración de la Memoria de presentación al Premio a la Excelencia en la Gestión Pública 2012" que estará disponible en la página Web de la Agencia, en la dirección de Internet *www.aeval.es*.

ANEXO 2

BASES DE LA CONVOCATORIA DEL PREMIO CIUDADANÍA A LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS 2012

Primera.

Convocatoria del Premio Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los Servicios Públicos.

De acuerdo con lo establecido en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio y en esta Orden, y con el fin de reconocer las prácticas de buena gestión con impacto directo en los ciudadanos o usuarios de los servicios públicos, se convoca el Premio Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los Servicios Públicos correspondiente a 2012, en adelante Premio Ciudadanía.

Segunda. Definición

A los efectos de esta convocatoria se consideran "Buenas Prácticas en los Servicios Públicos" las prácticas de buena gestión, con impacto directo en los ciudadanos o usuarios de dichos servicios, consistentes en experiencias o proyectos consolidados e implantados, cuyos resultados estén redundando en una mayor calidad de los citados servicios.

Tercera. Ámbito de aplicación

El Premio Ciudadanía está dirigido a todo tipo de organizaciones de las distintas administraciones públicas españolas. A estos efectos, se entenderá por organización los órganos, organismos y unidades administrativas de la Administración General del Estado, de las administraciones de las Comunidades Autónomas, de la Administración Local y de las ciudades de Ceuta y Melilla, así como a otros entes de derecho público, excluidos aquellos que tengan naturaleza jurídica de sociedades anónimas.

Cuarta. Contenido del Premio

1. El Premio no tiene contenido económico y consistirá en una placa o trofeo y un diploma acreditativo.

2. Se otorgará un único Premio, sin perjuicio de que puedan otorgarse hasta un máximo de tres accésits, consistentes también en una placa o trofeo y un diploma acreditativo, a aquellas candidaturas que, en opinión del Jurado, reúnan méritos suficientes para ello.

3. Además de lo previsto en los puntos 1 y 2, se podrán otorgar diplomas acreditativos a todas aquellas candidaturas finalistas que, en número no superior a doce, superen las dos primeras fases del proceso de evaluación y concesión, de acuerdo con lo especificado en la base séptima.

4. El Premio podrá ser declarado desierto, en caso de que ninguna de las candidaturas reuniera los méritos suficientes para ser galardonada.

Quinta. Solicitud para presentarse al Premio

1. Las solicitudes se ajustarán al modelo que figura como Anexo 2.1 de estas bases, y deberán ir suscritas, en función del ámbito administrativo de la organización aspirante:

1.1. En el caso de organizaciones de la Administración General del Estado, de las Comunidades Autónomas y de las ciudades de Ceuta y Melilla, por el máximo responsable de la organización aspirante.

1.2. En el caso de organizaciones de la Administración Local, por el máximo responsable de la corporación a la que pertenezca (Presidencia de la Diputación, Alcalde) o por la persona en quien tenga delegadas las correspondientes funciones.

1.3. En el caso de organizaciones pertenecientes a otros entes de derecho público, por la máxima dirección del ente o por la persona en quien tenga delegadas dichas funciones.

2. Las solicitudes deberán presentarse hasta el 30 de noviembre de 2012, 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, 3ª planta; 28071 Madrid, o en la subsede electrónica de AEVAL, *www.aeval.es*.

3. 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 18 de diciembre de 2012, por parte de AEVAL.

4. Las organizaciones que hayan recibido la notificación a la que se refiere el número anterior, elaborarán una Memoria descriptiva de su práctica, que se ajustará a las especificaciones que figuran en el Anexo 2.2, que será remitida a AEVAL, por cualquiera de los medios citados en el número 2 de esta base quinta, o bien según se establece en el punto 3 del Anexo 2.2 de la convocatoria, hasta el 15 de febrero de 2013. Las memorias que no se ajusten a tales requisitos podrán no ser evaluadas.

Sexta. Criterios para la valoración y concesión del Premio

La valoración de candidaturas preseleccionadas y la concesión del Premio Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los Servicios Públicos 2012 se efectuarán según los criterios recogidos en el Anexo 2.3 de estas bases.

Séptima. Equipos de evaluación

Para la realización de la evaluación se constituirán los equipos precisos, que serán designados a tal efecto por la Presidenta de AEVAL de entre funcionarios de las distintas administraciones públicas: estatal, autonómica y local u otras personas que cuenten con formación y experiencia en la administración pública, evaluación o gestión de calidad en los servicios públicos.

Octava. Fases del proceso de evaluación y concesión

El proceso general constará de las siguientes fases:

1. En la primera se evaluarán las memorias, según los criterios previstos en el Anexo 2.3. de estas bases.

Complementariamente, si así lo acuerda AEVAL, los equipos de evaluación podrán visitar las organizaciones candidatas, elaborando un informe al final de todo este proceso, que será remitido a AEVAL.

2. En la segunda fase, un Comité Técnico, nombrado por la Presidenta de la AEVAL de entre funcionarios con experiencia en evaluación y calidad, elaborará la relación de candidaturas finalistas. Para ello tendrá en cuenta los informes de evaluación presentados por los equipos de evaluación. Las candidaturas seleccionadas serán convocadas a participar en la siguiente fase.

3. La tercera fase consistirá en la presentación y defensa pública ante los miembros del Jurado de las prácticas realizadas por las candidaturas que hayan resultado finalistas, durante el acto que a tal efecto se convoque. El Jurado valorará dicha exposición según las pautas que aparecen en el anexo 2.3.2. La fecha del acto de defensa pública se comunicará a todas las candidaturas finalistas con la antelación necesaria.
A la vista de los informes de evaluación de las memorias y de la defensa pública realizada, el Jurado elevará una propuesta de concesión del premio, y, en su caso, de los correspondientes accésits, al Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas

4. Por último, el Ministro dispondrá, mediante Orden, la concesión del premio y, en su caso, los accésits. Dicha Orden se publicará en el "Boletín Oficial del Estado".

Novena. Jurado

1. El Jurado estará constituido por un máximo de siete miembros y un mínimo de cinco, designados por el Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas, entre personas de reconocida experiencia en la Administración o en la gestión de calidad. La presidencia, la vicepresidencia y la secretaría del Jurado recaerán en los miembros que el Ministro determine al efectuar la designación. Un funcionario de 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.

Décima. Compromisos de los participantes en el Premio

1. Las personas que intervengan en el proceso de gestión y evaluación del Premio guardarán la debida confidencialidad sobre los resultados de las evaluaciones y, en su caso, visitas que se realicen a las organizaciones candidatas.

2. 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 Hacienda y Administraciones Públicas o por AEVAL. Asimismo, autorizan a AEVAL a publicar, por medios impresos o electrónicos, propios o de terceros, en su caso, las memorias a que se refiere el punto 4 de la base quinta.

Undécima. Efectos del Premio

1. De conformidad con lo previsto en el apartado tercero de la Orden APU/486/2006, de 14 de febrero, por la que se regulan los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública, las organizaciones galardonadas con el Premio Ciudadanía o sus accésits 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 dicho Premio o accésit.

2. Además de los efectos conferidos en el punto anterior, las organizaciones galardonadas en la edición 2012 del Premio podrán:

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

2.2. Otorgar el reconocimiento que estimen oportuno al personal que haya participado en las acciones conducentes a la

obtención del premio o mención, según la normativa de aplicación, en cada caso.

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

3. La participación del personal de las organizaciones galardonadas en las acciones conducentes a la obtención del correspondiente premio o 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.

Duodécima. Aceptación de la convocatoria

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

ANEXO 2.1

FORMULARIO DE PARTICIPACIÓN EN EL PREMIO CIUDADANÍA A LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS 2012

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN SOLICITANTE

Denominación oficial de la organización solicitante[1]:

_____

Dirección postal completa:

_____

Responsable de la organización solicitante (nombre, apellidos):

_____

Cargo _____ Correo electrónico:_____

Nº de empleados: _____ Funciones y actividades: _____

_____

Principales servicios prestados: _____

_____

_____

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

_____

Ámbito administrativo[2]: _____

Título de la práctica que se presenta _____

_____

Persona de contacto[3]_____

Cargo en la organización:_____

Teléfono(s):_____ Fax:_____

Correo(s) electrónico (s):_____

El solicitante declara ser ciertos los datos consignados en la presente solicitud y aceptar las bases del Premio Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los Servicios Públicos, 2012.

_____ de _____ de 2012

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, de las Administraciones de las comunidades autónomas, de la Administración local, de las ciudades de Ceuta y Melilla, o de 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 del Premio Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los Servicios Públicos 2012

1. Contenido y Páginas

1.1. Portada (una página).
1.2. Copia del formulario de participación.
1.3. Índice general de contenidos (una página)
1.4. Presentación de la organización, incluyendo funciones y actividades, estructura orgánica y principales servicios prestados y, en su caso, relación de siglas o acrónimos utilizados (máximo dos páginas).
1.5. Cuerpo del documento descriptivo de la práctica desarrollada siguiendo los epígrafes que figuran en el anexo 2.3. de la Orden de convocatoria, máximo 40 páginas. La totalidad del documento no deberá superar las 44 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.

2. Configuración

La Memoria se confeccionará en soporte electrónico. El soporte electrónico contendrá la Memoria en archivo ".doc" ("Microsoft Word") o ".pdf" ("Acrobat")
A fin de evitar problemas de distorsión, todos los gráficos que se incluyan en la memoria deberán estar correctamente 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 AEVAL (calle Príncipe de Vergara, 108, 3ª planta; 28071 Madrid), en soporte electrónico (CD, DVD o memoria USB), en los formatos ".doc" ("Microsoft Word") o ".pdf" ("Acrobat")".

4. Elementos de apoyo

Para facilitar la redacción de la Memoria, AEVAL proporcionará a los candidatos la "Documentación de apoyo para la elaboración de la Memoria de presentación al Premio Ciudadanía a las Buenas prácticas en los Servicios Públicos 2012", que estará disponible en la página Web de la Agencia, en la dirección de Internet *www.aeval.es*.

ANEXO 2.3

Criterios para la valoración de las candidaturas del Premio Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los Servicios Públicos 2012

La evaluación de las candidaturas al Premio Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los Servicios Públicos 2012 se realizará teniendo en cuenta las evidencias mostradas en la Memoria en relación con los siguientes criterios:

1. Criterios de evaluación de la memoria:

1.1. Diagnóstico realizado y claridad en el/los objetivo(s) de la práctica desarrollada: descripción y justificación del contenido de la práctica. Objetivos y alineamiento con la misión y estrategia de la organización o unidad responsable. Enfoque, metodología y herramientas utilizadas para su despliegue (actuaciones, distribución temporal de las mismas, asignación de responsabilidades y tareas, etc.). Ámbitos de la organización que se han tenido en cuenta en el proceso. Necesidades, demandas y expectativas de ciudadanos, usuarios y otros grupos de interés. Personas que han participado en la práctica y nivel de responsabilidad en la organización. Planteamiento de revisión y seguimiento de los objetivos

1.2. Transparencia en el servicio y compromiso con el ciudadano: evidencias de mejora en el servicio. Expresión pública de compromisos (Cartas de Servicio, responsabilidad pública de los líderes, etc.). Rendición de cuentas ante los ciudadanos, usuarios del servicio u otros grupos de interés. Expresión formalizada de los estándares de servicio esperables o acciones compensatorias, en su caso. Planteamiento de revisión y seguimiento de los objetivos, estándares y compromisos.

1.3. Comunicación, participación e implicación: mecanismos para facilitar y promover de modo estable y permanente la comunicación y la información relevante a los ciudadanos, usuarios, empleados y grupos de interés. Utilización de métodos adecuados de consulta a ciudadanos, usuarios, personal u otras unidades, según proceda. Proactividad. Aplicación de

mecanismos para estimular la participación e implicación de los usuarios y empleados (entrevistas, foros, equipos, grupos focales, comités consultivos, etc.). Utilización de herramientas de consulta (formularios, participación electrónica, etc.) que faciliten la propuesta de ideas, sugerencias de mejora o quejas tanto sobre el servicio como sobre el proyecto en curso.

1.4. Gestión de Recursos y Alianzas: actuaciones y estrategia en materia de recursos económico-financieros y activos de la organización para conseguir los objetivos definidos. Eficacia y eficiencia en la gestión de los mismos. Sostenibilidad de la iniciativa. Cooperación y trabajo conjunto con otras organizaciones, grupos de interés o redes.

1.5. Igualdad de género: medidas adoptadas para favorecer la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (ciudadanos, usuarios y personal), tanto en el acceso a la información y los recursos como al propio servicio, así como en la implicación paritaria en los equipos, grupos de trabajo, comités, etc. Acciones para eliminar impactos negativos por razón de género en ciudadanos y personal.

1.6. Resultados en los ciudadanos: envergadura o magnitud de la actuación así como el volumen de público objetivo al que se encuentre destinada. Datos, después de las mediciones de los diversos aspectos de la práctica y las actuaciones llevadas a cabo, sobre su impacto en los ciudadanos: usuarios, grupos de interés y en la sociedad (indicadores de rendimiento y medidas de percepción). Segmentación de los datos según tipos de destinatarios.

1.7. Resultados e impacto en la organización: valor de los indicadores en relación con los objetivos y estándares fijados de eficacia y eficiencia. Valor de los indicadores de resultados comparados con los de otras unidades similares, si procede. Efectos e impacto en el rendimiento de la organización y en sus empleados. Rentabilidad y beneficio de las alianzas establecidas, en su caso.

1.8. Adaptabilidad a otras organizaciones: elementos de la práctica (objetivos, metodología) que podrían ser aplicables a otras organizaciones. Evidencias de su transferencia a otras organizaciones. Participación en procesos de *benchmarking*.

2. Pautas de evaluación durante la defensa pública:

2.1. Conocimiento del contenido, proceso y resultados de la práctica.

2.2. Estructuración de la intervención: coherencia, consistencia conceptual y ajuste al tiempo concedido para la exposición.

2.3. Claridad en la exposición, creatividad, utilización de recursos no verbales y otros apoyos didácticos.

2.4. Información aportada sobre intercambio de experiencias, colaboraciones con otras organizaciones y *benchmarking.*

2.5. Ilustración a través de datos y ejemplos del compromiso con la ciudadanía.

ANEXO 3

BASES DE LA CONVOCATORIA DEL PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN INTERNA 2012

Primera. Convocatoria del Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna

De acuerdo con lo establecido en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio y en esta Orden, y con el fin de reconocer las prácticas de buena gestión con impacto directo en los ciudadanos o usuarios de los servicios públicos, se convoca el Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna correspondiente a 2012.

Segunda. Definición

A los efectos de esta convocatoria se consideran "Buenas Prácticas de Gestión Interna " las iniciativas consistentes en experiencias o proyectos consolidados e implantados, cuyos resultados estén redundando en un mayor o mejor rendimiento de la organización (eficacia, eficiencia, sostenibilidad en el tiempo, creación de entornos organizativos que promuevan la gestión o el flujo de conocimiento, creatividad, innovación o aprendizaje organizacional.

Tercera. Ámbito de aplicación

El Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna está dirigido a todo tipo de organizaciones de las distintas administraciones públicas españolas. A estos efectos, se entenderá por organización los órganos, organismos y unidades administrativas de la Administración General del Estado, de las administraciones de las Comunidades Autónomas, de la Administración Local y de las ciudades de Ceuta y Melilla, así como a otros entes de derecho público, excluidos aquellos que tengan naturaleza jurídica de sociedades anónimas

Cuarta. Contenido del Premio

1. El Premio no tiene contenido económico y consistirá en una placa o trofeo y un diploma acreditativo.

2. Se otorgará un único Premio, sin perjuicio de que puedan otorgarse hasta un máximo de tres accésits, consistentes también en una placa o trofeo y un diploma acreditativo, a aquellas candidaturas que, en opinión del Jurado, reúnan méritos suficientes para ello.

3. El Premio podrá ser declarado desierto, en caso de que ninguna de las candidaturas reuniera los méritos suficientes para ser galardonada.

Quinta. Solicitud para presentarse al Premio

1. Las solicitudes se ajustarán al modelo que figura como Anexo 3.1 de estas bases, y deberán ir suscritas, en función del ámbito administrativo de la organización aspirante:

1.1. En el caso de organizaciones de la Administración General del Estado, de las Comunidades Autónomas y de las ciudades de Ceuta y Melilla, por el máximo responsable de la organización aspirante.

1.2. En el caso de organizaciones de la Administración Local, por el máximo responsable de la corporación a la que pertenezca (Presidencia de la Diputación, Alcalde) o por la persona en quien tenga delegadas las correspondientes funciones.

1.3. En el caso de organizaciones pertenecientes a otros entes de derecho público, por la máxima dirección del ente o por la persona en quien tenga delegadas dichas funciones.

2. Las solicitudes deberán presentarse hasta el 30 de noviembre de 2012, 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, 3ª planta; 28071 Madrid, o en la subsede electrónica de AEVAL, *www.aeval.es*.

3. 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 18 de diciembre de 2012, por parte de la AEVAL.

4. Las organizaciones que hayan recibido la notificación a la que se refiere el número anterior, elaborarán una Memoria descriptiva de su práctica, que

se ajustará a las especificaciones que figuran en el Anexo 3.2, que será remitida a la AEVAL, por cualquiera de los medios citados en el número 2 de esta base quinta, o bien según se establece en el punto 3 del Anexo 3.2 de la convocatoria, hasta el 15 de febrero de 2013. Las memorias que no se ajusten a tales requisitos podrán no ser evaluadas.

Sexta. Criterios para la valoración y concesión del Premio

La valoración de candidaturas preseleccionadas y la concesión del Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna 2012 se efectuarán según los criterios recogidos en el Anexo 3.3 de estas bases.

Séptima. Equipos de evaluación

Para la realización de la evaluación se constituirán los equipos precisos, que serán designados a tal efecto por la Presidenta de AEVAL de entre funcionarios de las distintas administraciones públicas: estatal, autonómica y local u otras personas que cuenten con formación y experiencia en la administración pública, evaluación o gestión de calidad en los servicios públicos.

Octava. Fases del proceso de evaluación y concesión

El proceso general constará de las siguientes fases:

1. En la primera se valorarán las memorias que aporten las candidaturas, con arreglo a los criterios previstos en el Anexo 3.3 de esta Orden, por evaluadores designados al efecto por la Presidenta de AEVAL. Complementariamente, si así lo acuerda AEVAL, los equipos de evaluación podrán visitar los órganos u organismos candidatos, elaborando un informe al final de todo este proceso que será remitido a AEVAL.

2. En la segunda fase, el Jurado, a la vista del informe remitido por AEVAL, elevará una propuesta para la concesión de los premios y, en su caso, los correspondientes accésits, al Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas.

3. Por último el Ministro resolverá, mediante Orden, la concesión del Premio y de los accésits, que se publicará en el "Boletín Oficial del Estado".

Novena. Jurado

1. El Jurado estará constituido por un máximo de siete miembros y un mínimo de cinco, designados por el Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas entre personas de reconocida experiencia en la Administración o en la gestión de calidad. La presidencia, la vicepresidencia y la secretaría del Jurado recaerán en los miembros que el Ministro 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.

Décima. Compromisos de los participantes en el Premio

1. Las personas que intervengan en el proceso de gestión y evaluación del Premio guardarán la debida confidencialidad sobre los resultados de las evaluaciones y, en su caso, visitas que se realicen a las organizaciones candidatas.

2. 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 Hacienda y Administraciones Públicas y por AEVAL. Asimismo, autorizan a AEVAL a publicar, por medios impresos o electrónicos, propios o de terceros, en su caso, las memorias a que se refiere el punto 4 de la base quinta.

Undécima. Efectos del Premio

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 las Buenas Prácticas de Gestión Interna o sus accésits 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.

1. Además de los efectos conferidos en el punto anterior, las organizaciones galardonadas en esta edición 2012 del Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna podrán:

1.1. Obtener facilidades o prioridad para asistir a cursos, conferencias o jornadas en materia de calidad organizadas por AEVAL.

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

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

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

Duodécima. Aceptación de la convocatoria.

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

ANEXO 3. 1

FORMULARIO DE PARTICIPACIÓN EN EL PREMIO A LASBUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN INTERNA 2012

DATOS DE LA ORGANIZACION SOLICITANTE

Denominación oficial de la organización solicitante[1]:

_____

Dirección postal completa:

_____

Responsable de la organización solicitante (nombre, apellidos):

_____

Cargo _____ Correo electrónico:_____

Nº de empleados: _____ Funciones y actividades: _____

_____

Principales servicios prestados: _____

_____

_____

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

_____

Ámbito administrativo[2]: _____

Título de la práctica que se presenta _____

_____

Persona de contacto[3]_____

Cargo en la organización:_____

Teléfono(s):_____ Fax:_____

Correo(s) electrónico (s):_____

El solicitante declara ser ciertos los datos consignados en la presente solicitud y aceptar las bases del Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna 2012.

_____ de _____ de 2012

FIRMA DE LA PERSONA 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, de las Administraciones de las comunidades autónomas, de la Administración local, de las ciudades de Ceuta y Melilla, o de otros entes de derecho público
[3] Interlocutor designado para comunicaciones respecto a la candidatura
[4] Firma de la persona con máxima responsabilidad en la organización candidata

ANEXO 3.2

Especificaciones de la Memoria Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna 2012

1. Contenido y páginas:

1.1. Portada (una página): Nombre de la organización, logotipo y título de la "práctica" que se presenta.

1.2. Copia del formulario de participación.

1.3. Índice general de contenidos (una página).

1.4. Presentación de la organización, incluyendo funciones y actividades, estructura orgánica y principales servicios prestados y, en su caso, relación de siglas o acrónimos utilizados (máximo dos páginas).

1.5. Cuerpo del documento descriptivo de la práctica desarrollada, teniendo en cuenta los epígrafes que figuran en anexo el 3.3 de esta Orden de convocatoria, un máximo de 40 páginas. La totalidad del documento no deberá superar las 44 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.

2. Configuración

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

A fin de evitar problemas de distorsión, todos los gráficos que se incluyan en la memoria deberán estar correctamente 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"),"o .pdf" ("Acrobat")

4. Elementos de apoyo

Para facilitar la redacción de la Memoria, AEVAL, proporcionará a los candidatos la "Documentación de apoyo para la elaboración de la Memoria de presentación al Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna 2012", que estará disponible en la página Web de la Agencia, en la dirección de Internet *http:// www.aeval.es*.

ANEXO 3.3

Criterios para la valoración de candidaturas al Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna 2012

La evaluación de las candidaturas del Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna 2012 se realizará teniendo en cuenta las evidencias mostradas en la Memoria, en relación con los siguientes criterios:

Criterios de evaluación de la Memoria:

1. Diagnóstico realizado y claridad en el/los objetivo(s) de la práctica desarrollada: descripción y justificación del contenido de la práctica. Objetivos y alineamiento con la misión y estrategia de la organización o unidad responsable. Enfoque, metodología y herramienta/s utilizados para su despliegue (actuaciones, distribución temporal de las mismas, asignación de responsabilidades y tareas, etc.). Ámbitos de la organización que se han tenido en cuenta en el proceso. Necesidades, demandas y expectativas de los empleados o la organización. Personas que han participado en la práctica y nivel de responsabilidad en la organización. Planteamiento de revisión y seguimiento de los objetivos.

2. Comunicación interna, participación e implicación: mecanismos de comunicación e información relevante a los empleados tanto durante el proceso como de los resultados obtenidos. Desarrollo y utilización de métodos adecuados de consulta a los empleados y otras unidades. Medios utilizados para implicar y estimular a los empleados (encuestas, consulta electrónica a través de intranet, entrevistas, foros, equipos, grupos focales, comités consultivos, etc.) facilitando la propuesta de ideas y sugerencias.

3. Gestión de Recursos y Alianzas: actuaciones y estrategia en materia de recursos económico-financieros y activos de la organización para conseguir los objetivos definidos. Eficacia y eficiencia en la gestión de los mismos. Sostenibilidad de la iniciativa en el tiempo. Cooperación y trabajo conjunto con otras organizaciones, redes o grupos de interés.

4. Igualdad de género: medidas adoptadas para favorecer la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, tanto en el acceso a la información y los recursos como la implicación paritaria en los equipos, grupos de trabajo, comités, etc. Acciones para eliminar impactos negativos por razón de género en el personal o colectivos afectados.
5. Resultados en las personas: datos, después de las mediciones sobre los diversos aspectos de la práctica y las actuaciones llevadas a cabo, del impacto en los empleados (indicadores objetivos y medidas de percepción). Segmentación de los resultados según los distintos colectivos de empleados.
6. Resultados e impacto globales: valor del indicador en relación con los objetivos y estándares fijados. Valor de los indicadores de resultados comparados con los de otras unidades similares. Rentabilidad y beneficio de las alianzas establecidas, en su caso.
7. Adaptabilidad a otras organizaciones: elementos de la práctica (objetivos, metodología) que podrían ser aplicables a otras organizaciones. Evidencias de su transferencia a otras organizaciones. Participación en procesos de *benchmarking.*

Orden HAP/1396/2013, de 15 de julio, por la que se conceden los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública correspondientes a 2012.

En cumplimiento de lo previsto en la Orden HAP/2312/2012, de 24 de octubre, por la que se convocan los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública correspondientes a 2012 (Excelencia y Buenas Prácticas), vista la propuesta elevada por los respectivos Jurados, dispongo:

Artículo 1. *Premio Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los Servicios Públicos.*

1. Conceder el premio Ciudadanía a las Buenas Práctica en los Servicios Públicos a la práctica Realización del Programa de Formación en Tecnologías de Información y Comunicación y del Programa de Formación Audiovisual de Aragón por el Centro de Tecnologías Avanzadas presentada por el Centro de Tecnologías Avanzadas del Instituto Aragonés de Empleo.
2. Conceder accésit a las siguientes prácticas: Plan PICAS (Plan de Impulso a la Competitividad y Ahorro de la Sociedad). Proyecto de Innovación Administrativa para la eliminación y reducción de cargas administrativas en la Sociedad de Catarroja, presentada por el Ayuntamiento de Catarroja; Menos es Más. Recepción de competencias y simplificación de procesos, presentada por la Dirección Provincial del Servicio Público de Empleo Estatal en Barcelona.

Artículo 2. *Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna.*

1. Conceder el Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna a la práctica Aplicación del cambio para la transformación de la Generalitat de Cataluña en Girona hacia un nuevo modelo organizativo y funcional, presentada por la Gerencia de Servicios Comunes de la Delegación del Gobierno de la Generalitat de Catalunya en Girona.
2. Conceder accésit a las siguientes prácticas: Moderniza 6.0. Plan de Modernización de los Ayuntamientos de la Provincia de Alicante, presentada por la Diputación Provincial de Alicante; Gestión de Eficiencia Energética y de Instalaciones en la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla, presentada por el Vicerrectorado TIC, Calidad e Innovación y Dirección General de Infraestructuras y Espacios de la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla; Proceso de liderazgo. Evaluación de los Líderes en los Organismos de la Administración Periférica del Ministerio de Defensa. Mejora del Liderazgo, presentada por la Subdelegación de Defensa en Burgos.

Artículo 3. *Premio a la Excelencia en la Gestión Pública.*

1. Conceder el Premio a la Excelencia en la Gestión Pública a la candidatura presentada por Bilbo Eskualdea (Comarca Bilbao) de Osakidetza.
2. Conceder accésit a las candidaturas presentadas por el Centro de Atención Integral a las Drogodependencias del Ayuntamiento de Getafe y por el Servicio Provincial de Gestión y Recaudación de la Diputación Provincial de Jaén.

Madrid, 15 de julio de 2013.–El Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas, P. D. (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

agencia
de evaluación
y calidad