Calidad e Innovación en la Gestión Pública

Premios 2013

www.aeval.es

GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

agencia de evaluación y calidad

PREMIOS A LA CALIDAD E INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2013

MINISTERIO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios
2015

© 2015 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: 632-15-005-7

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 2013 21

Jurado..... 31

Evaluadores..... 32

Premio a la Excelencia 2013

Candidatura Ganadora

OSAKIDETZA-COMARCA GIPUZKOA 35

Premio a la Innovación en la Gestión 2013

Candidatura Ganadora

DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA, ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS.GOBIERNO DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ILLES BALEARS

"Auditoría Técnica de Gestión de Recursos Humanos para la Racionalización, Mejora e Innovación de la Administración Autonómica" 47

Accésit

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

"La evaluación de los planes de desarrollo comunitario de Sant Boi de Llobregat.Pluralismo y diversidad técnica" 63

SUBSECRETARÍA DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO

"e-BALDUQUE" 81

Premio Ciudadanía 2013

Candidatura Ganadora

SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL

"Cita Previa: 16 millones de ciudadanos a su hora"..... 93

Accésit

ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA DE LA JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN

"Nuevo proceso de admisión escolar: el avance en la libre elección de centro" 107

CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS DE LA JUNTA DE COMUNIDADES DE CASTILLA-LA MANCHA

"Innovación, mejora y calidad de los servicios en el ámbito de la atención a la ciudadanía"... 125

RECONOCIMIENTO ORGANIZACIONES RECEPTORAS DE INCENTIVOS EN 2014 139

NORMATIVA 147

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, 24 de noviembre de 2014)

Estimada Presidenta de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, doña Ana María Ruiz Martínez, estimados miembros del equipo directivo de la Agencia, estimados premiados e invitados, muy buenas tardes.

En primer lugar, me gustaría excusar la asistencia del Secretario de Estado de Administraciones Públicas, don Antonio Beteta quien, por motivos de agenda no imputables a su voluntad, se ha visto imposibilitado de asistir hoy a esta entrega de Premios, como era su deseo.

En su nombre, les transmito su felicitación y su afecto a los premiados y a la AEVAL, quien con buen acierto organiza una entrega de Premios que representa la consagración de la excelencia que la sociedad y los ciudadanos demandan a las Administraciones Públicas.

Señoras y señores,

Hubo un tiempo, no tan lejano, en el que la calidad en la prestación de los servicios no formaba parte del acervo de las Administraciones Públicas.

Un tiempo en el que la Administración era vista como un agente gris, más preocupado por protegerse a sí mismo que de servir a la sociedad o a los ciudadanos. Una Administración caracterizada por su nula empatía con el ciudadano, donde éste era un mero apéndice para el funcionariado.

Una forma de ver y entender la Administración, en definitiva, superada por fin y que, por fortuna, se ha visto eclipsada por la globalización y la nueva democratización reclamada por amplios sectores de la sociedad civil de todo el mundo, que impulsa una nueva relación con las Administraciones Públicas inspirada por la transparencia, la rendición de cuentas y, en terminología británica, el *"Open Government"*, o Gobierno Abierto.

Son nuevos tiempos. Tiempos que reclaman nuevas políticas al servicio del ciudadano, centradas en él, y presididas por la búsqueda de la calidad y la excelencia. Políticas que no vean al ciudadano como un número, sino como un cliente, un cliente exigente que demanda la prestación de excelentes servicios.

La sociedad ha cambiado, y las Administraciones Públicas deben cambiar también, con ella, para situarse como agentes activos y participativos que coadyuven al desarrollo de la sociedad.

Para ello, resulta imprescindible que las Administraciones Públicas se adelanten al ciudadano, y se sitúen a la vanguardia de sus necesidades. No tienen que pensar en el ciudadano de hoy, sino en el que vendrá. Deben pensar en la generación que está por venir, y en la sociedad que marcará su existencia y su futuro.

Sólo así, la Administración será un actor esencial para la sociedad, ya que sólo así será vista como un instrumento imprescindible para el emprendimiento y para la resolución de los problemas de la vida cotidiana; Sólo así, será insustituible y cobrará sentido la justificación de su existencia: el pleno servicio a la sociedad en la que se integra.

La AEVAL forma parte de este proyecto de cambio y transformación de las Administraciones Públicas al servicio del ciudadano.

Un proyecto modernizador y vanguardista que, desde el rumbo marcado por la Comisión de Reforma de las Administraciones Públicas, está cambiando la forma de ver y entender la Administración.

Los resultados están ahí, y son palpables. No sólo porque ya estén ejecutadas más del 50% de las medidas, con un impacto total de casi 14.000 millones de euros de ahorro para el conjunto de las Administraciones Públicas, sino porque, cuando estén totalmente ejecutadas todas las medidas, a finales del próximo año 2015, la Administración estará totalmente insertada en el siglo XXI y, lo que es más importante, estará preparada para los convulsos y vertiginosos cambios que están caracterizando este siglo.

Por ello, quien sólo quiera ver racionalización y ajuste, dejará de lado el verdadero *leit motiv*, el verdadero motor de la reforma, que no es otro que el adaptar la Administración al mundo y a la sociedad en la que, en cada momento, se inserta.

A ese objetivo lleva contribuyendo de forma decidida, desde su constitución en 2006, la AEVAL.

Primero, porque contribuye a mejorar el diseño de las políticas y programas a través del análisis de sus resultados y efectos, segundo, porque también contribuye a racionalizar el gasto público mediante la propuesta de optimización de los recursos y su eficiente uso, en tercer lugar, porque ayuda a incrementar la calidad en la prestación de los servicios públicos y, por último,, porque facilita la rendición de cuentas y la calidad democrática al promover la transparencia, la participación y la consulta a los ciudadanos y a los agentes sociales.

Los galardones que hoy se entregan constituyen el ejemplo más palpable de estos objetivos de modernización de la Administración.

En primer lugar, por su propia filosofía, la de premiar la excelencia y la calidad en la prestación de los servicios públicos, que poco a poco, gota a gota, está calando en todos los servidores públicos. La excelencia como meta.

Y en segundo lugar, porque estos premios están abiertos a la participación de los tres niveles de las Administraciones Públicas, lo que permite compartir las experiencias de éxito y favorecer el conocimiento de experiencias y modelos de gestión que mejor sirvan al ciudadano.

En la convocatoria de 2013, que hoy se premia, han sido evaluadas finalmente 33 organizaciones, divididas en tres tipologías de premios: 3 en el Premio de Excelencia, 11 en el Premio Ciudadanía y 19 en el Premio a la Innovación en la Gestión.

Candidaturas que, por Administraciones, 10 han sido de organizaciones de la Administración General del Estado, 10 de organizaciones de administraciones autonómicas, 11 de organizaciones de la Administración Local y 2 pertenecientes a otros entes de derecho público.

Me gustaría resaltar el prestigio de los premios y también de los premiados, como la Comarca Gupúzkoa de Osakidetza-Servicio Vasco de Salud, quien recibe el Premio Excelencia, una vez más, revelando el prestigio de este servicio.

O el Servicio Público de Empleo Estatal, quien obtiene el Premio Ciudadanía por su *"Cita Previa: 16 millones de ciudadanos a su hora"*, que está suponiendo un verdadero ejercicio de modernización, de particular importante en el actual contexto económico.

O también, en último lugar, a la Dirección General de Función Pública, Administraciones Públicas y Calidad de los Servicios de la Consejería de Administraciones Públicas del Gobierno de Baleares, quien recibe el Premio a la innovación en la Gestión por el amplio, amplísimo ejercicio de modernización que está realizando gracias a su **"***Auditoría Técnica de Gestión de Recursos Humanos para la racionalización, mejora e innovación de la Administración autonómica"*.

Un reconocimiento que, por otro lado, me gustaría hacer extensivo a quienes han logrado el accésit de los premios y, también, a las 10 organizaciones de la Administración General del Estado que han obtenido en este ejercicio presupuestario los incentivos al rendimiento a que se refiere el artículo 31 del Real Decreto 951/2005, como las Direcciones Provinciales del Instituto Nacional de la Seguridad Social de Barcelona, Valladolid, Asturias, Coruña y Salamanca, a la Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social de Granada o a las Subdelegaciones del Ministerio de Defensa de Burgos, Toledo, Palencia y León.

Organizaciones que han conseguido una puntuación en las evaluaciones un 30% superior a las organizaciones certificadas el pasado año, mostrando un compromiso muy notable con la excelencia y la calidad que merece la pena resaltar.

En definitiva, el Jurado, muy prestigioso, este año, no lo ha tenido nada fácil, como me comentó el Secretario de Estado, pero ha valorado una cosa muy importante: su contribución a la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.

Señoras y señores,

Concluyo ya.

Sostenía, divertido, Albert Einstein, que *"No pienso nunca en el futuro porque llega muy pronto"*. Una gran verdad, que en el caso de las Administraciones Públicas se revela en toda su dimensión.

El siglo XXI llegó cuando nadie lo esperaba, desbordando la realidad con su revolución tecnológica, globalizadora y globalizante, que ha transformado a la sociedad y a los ciudadanos, y la forma de relacionarse entre ellos.

Su efecto en la Administración ha sido total, ya que la colectividad ha dejado paso a una individualidad que reclama servicios públicos de calidad, no sólo servicios públicos pero que, sobre todo, reclama una nueva forma de relacionarse con la Administración, presidida por la búsqueda de la excelencia en el servicio al ciudadano.

La Administración Pública, las Administraciones Públicas, han dado un salto cualitativo, en los últimos años, para situarse a la vanguardia de los retos de la sociedad y los ciudadanos.

Una transformación que valoran los ciudadanos, quienes con ello, cada vez más, ven a las administraciones como instrumento imprescindible para resolver sus problemas cotidianos.

Ese es el futuro, y debemos perseverar en él. Nos va mucho en ello. Pero, sobre todo, nos va en ello no perder el tren de la modernidad.

Muchas gracias.

La entrega de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública 2013 tuvo lugar el 24 de noviembre de 2014 en el Salón de Actos del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, Pº de la Castellana 162 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, la Subsecretaria D.ª Pilar Platero Sanz 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. ACCÉSIT
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA DE LA JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN

PREMIO CIUDADANÍA. ACCÉSIT
CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS DE LA JUNTA DE COMUNIDADES DE CASTILLA-LA MANCHA

PREMIO CIUDADANÍA
SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL

PREMIO A LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN. ACCÉSIT
UNIDAD DE ASISTENCIA A LA PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL AYUNTAMIENTO DE SANT BOI DE LLOBREGAT

PREMIO A LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN. ACCÉSIT
SUBSECRETARÍA DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO

PREMIO A LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA, ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS. GOBIERNO DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ILLES BALEARS

PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA
OSAKIDETZA-COMARCA GIPUZKOA

PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA
OSAKIDETZA-COMARCA GIPUZKOA

LOS GALARDONADOS

PREMIOS A LA CALIDAD E INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2013

PREMIOS A LA CALIDAD E INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2013
CARACTERÍSTICAS Y PROCESO DE GESTIÓN

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

El objetivo, por tanto, queda definido a través del fomento de participación en este ámbito de los tres niveles de las administraciones públicas españolas.

Por otra parte, la experiencia adquirida en la gestión de las siete convocatorias celebradas desde la publicación de la primera a través de la Orden APU/486/2006 aconsejaba reordenar y actualizar la regulación de estos premios (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) de forma que, respetando los ámbitos definidos en el mencionado artículo 24.1del citado R.D. 951/2005, éstos se han configurado en dos modalidades y tres categorías que inciden, ahora más específicamente, en el impulso de la innovación como un vector imprescindible de la gestión pública española.

La modalidad **Premio a la Excelencia** mantiene su objetivo primordial reconociendo a aquellas organizaciones que se hayan distinguido por la excelencia de su rendimiento global en relación a modelos de referencia internacional. El modelo utilizado por las candidaturas que se han presentado en esta convocatoria ha sido el de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) en su versión 2013 y en su interpretación para las administraciones públicas.

El Premio a la Excelencia se convoca anualmente y no tiene contenido económico. Se puede otorgar un único premio, o bien dejarlo desierto. Asimismo se pueden otorgar hasta tres accésit a aquellas candidaturas que, en opinión del Jurado, reúnan méritos suficientes para ello. No obstante, la nueva regulación contempla la posibilidad de otorgar reconocimiento a organizaciones que, aunque no hayan podido acreditar una elevada puntuación y por tanto un alto nivel competitivo respecto a otras, quizá con más amplia trayectoria, sí haya demostrado un esfuerzo relevante y sostenido de mejora. En este caso, a partir de la nueva regulación es posible conceder, además del Premio y los accésit, una *"mención especial"* según la estimación del Jurado.

En la presente convocatoria, se evaluaron tres organizaciones, habiendo renunciado una de las cuatro solicitantes a continuar con el proceso por motivos sobrevenidos.

Por su parte, la modalidad de **Premios a la Innovación** está destinada a reconocer y galardonar a las organizaciones públicas que se hayan distinguido en este aspecto, tanto en la vertiente externa como interna. Pretenden por tanto reconocer, en ambos casos, *prácticas innovadoras específicas* relativas a toda la organización o parte de ella.

Los Premios a la Innovación están concebidos para concitar la máxima participación desdoblándose, a su vez, en dos categorías, atendiendo ya sea a iniciativas relativas a productos, servicios o sistemas de relación con impacto externo en los ciudadanos o usuarios (Premio Ciudadanía) y, por otro lado, a prácticas de innovación organizativa o de procesos que no necesariamente tengan reflejo directo en los ciudadanos o usuarios de los servicios, pero que finalmente redunden en su beneficio (Premio a la Innovación en la Gestión). Dicho de otro modo, se trata de detectar y hacer emerger tanto la innovación en los servicios directamente prestados a los ciudadanos como la innovación que aborde la gestión interna de las organizaciones.

Se ha procedido, en esta primera convocatoria bajo el nuevo marco regulatorio a actualizar la convocatoria de los Premios: modalidades, características, contenido y efectos, así como a designar formalmente a la AEVAL como órgano encargado de la gestión del proceso**.** La experiencia y reflexión sobre su eficacia ha aconsejado delegar esta competencia en la Presidencia de la AEVAL que, a partir de la presente convocatoria tiene plena capacidad para designar a los miembros de los Jurados. La resolución de los premios también corresponde, por delegación, (Orden HAP/1335/2012, de 14 de junio) a la Presidenta de la AEVAL y se publica en el Boletín Oficial del Estado (en el caso de esta convocatoria, mediante *Orden HAP/1326/2014, de 22 de julio, por la que se conceden los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública correspondientes a 2013).*

Los Premios a la Innovación, frente a los de "Buenas Prácticas" anteriores, se convocan anualmente, siguen sin tener contenido económico y pueden concederse a órganos, organismos y unidades administrativas de todas las administraciones públicas españolas: Administración General del Estado, administraciones de las Comunidades Autónomas, Administración Local y las ciudades de Ceuta y Melilla, así como a otros entes de derecho público. Quedan excluidas, por tanto, aquellas organizaciones que, aún siendo públicas, se hayan constituido bajo una fórmula jurídico-privada.

En las respectivas bases de la convocatoria se establece que las organizaciones pueden otorgar el reconocimiento que estimen oportuno al personal que haya participado en las acciones conducentes a la consecución del premio, así como que la participación del personal de las organizaciones galardonadas en estas acciones pueda ser tenida en cuenta a efectos de retribución por el complemento de productividad, siempre de acuerdo con la normativa de aplicación en cada caso. Los empleados públicos implicados podrá obtener, asimismo, facilidades o prioridad para asistir a cursos, conferencias o jornadas en materia de calidad organizadas por la AEVAL.

Al igual que en el Premio a la Excelencia, se puede otorgar un único premio en cada una de las categorías -o bien dejarlo desierto- y hasta tres accésit a aquellas candidaturas que, en opinión del Jurado, reúnan méritos suficientes para ello.

Premio a la Excelencia 2013

Desde 2006 en que se instauraron los premios a la calidad, herederos de los Premios a la Calidad en la AGE, y abiertos ya todos los niveles de las administraciones públicas (Orden APU/486/2006), se han presentado un total de 72 solicitudes para participar en el Premio a la Excelencia. De estas solicitudes, 34 correspondieron a organizaciones de la Administración General del Estado, aproximadamente un 47%.

En esta convocatoria la media de puntuación obtenida en las evaluaciones -que sería una forma de "medir" la excelencia de las candidaturas- se ha situado en los 430 puntos, algo inferior a los 469 puntos de la convocatoria anterior.

Se han presentado 4 candidaturas, habiéndose evaluado finalmente solo tres de ellas por haber desistido durante el proceso la candidatura correspondiente a la Tesorería General de la Seguridad Social en Barcelona.

Las candidaturas finalmente evaluadas, por tipo de administración, han sido:

ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO:

- Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en Guipúzkoa
- Subdelegación de Defensa en Zamora

ADMINISTRACIÓN AUTONÓMICA

- Osakidetza Comarca Guipúzkoa

Con objeto de facilitar y ayudar a las organizaciones que decidieron presentarse a este premio en el proceso y, en particular, en la redacción de la memoria, la AEVAL elaboró y publicó una *"Documentación de Apoyo a la elaboración de la Memoria al Premio de Excelencia 2013"*, sin

carácter prescriptivo, que ha permanecido a disposición de las organizaciones y evaluadores en la página web de la Agencia.

En la primera fase, 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 memorias evaluadas lo ha sido por un equipo formado por cuatro evaluadores, teniendo en cuenta los criterios, subcriterios y elementos del Modelo de la EFQM en su versión 2013.

La totalidad de los evaluadores son funcionarios o empleados públicos en activo pertenecientes a la Administración General del Estado, las Comunidades Autónomas, Administraciones Locales y Universidades, todos ellos expertos en el Modelo de Excelencia de la EFQM y nombrados por la Presidenta de la AEVAL mediante Resolución de 3 de marzo de 2014. 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.

En la fase siguiente, el Jurado del premio celebró su reunión decisoria en la sede de la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas, Paseo de la Castellana nº 3, el día 8 de junio de 2014, 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.

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/1326/2014, de 22 de julio, conceder el Premio de Excelencia en la Gestión Pública 2013 a la candidatura presentada por Osakidetza-Servicio Vasco de Salud- Comarca Guipúzkoa. No se concedieron accésit.

Los galardones se entregaron en una ceremonia celebrada en el Salón de Actos del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas el 24 de noviembre de 2014 bajo la Presidencia de Dª Rosana Navarro Heras, Secretaria General de Coordinación Autonómica y Local.

Premios a la Innovación

La modalidad de Innovación, convocada por primera vez, supone el lanzamiento de la faceta más novedosa de la nueva Orden regulatoria de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública.

La nueva denominación de estos premios sucede por tanto a la de “Buenas Prácticas” y a la de “Gestión del Conocimiento” que se han mantenido vigentes entre las convocatorias de 2006 y 2012. El balance de los Premios a las Buenas Prácticas y el de Gestión del Conocimiento, puede considerarse globalmente positivo, pues ha dado pie a un total de 161 candidaturas (64 de Ciudadanía, 79 de Buenas Prácticas de Gestión Interna y 18 de Gestión del Conocimiento).
No obstante, esta nueva modalidad de Premios responde a una visión y a un concepto necesariamente más actual en el contexto de la gestión de las administraciones públicas españolas. Por otra parte, la escasísima concurrencia de organizaciones al Premio a la Gestión del Conocimiento (convocado bienalmente y de modo alternativo con los de “Buenas Prácticas”) aconsejaba ya un nuevo modo de actuación.

A esta modalidad de Premios en la presente convocatoria se han presentado un total de 32 candidaturas (11 en Ciudadanía y 21 en Innovación en la Gestión), por lo que puede decirse que este nuevo impulso ha recibido una muy buena acogida entre las organizaciones públicas.
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 la preceptiva Resolución de la Presidenta de la AEVAL con fecha 3 de marzo de 2014.

Finalmente, se constituyó un único Jurado destinado a valorar las candidaturas de las dos modalidades de premios incluidas en la convocatoria: Excelencia e Innovación y, de ésta última, también en sus dos categorías: Ciudadanía e Innovación en la Gestión. De acuerdo con

la Disposición adicional de la Orden de convocatoria, en caso de que el número de candidaturas así lo aconseje, es posible constituir un Jurado único con un máximo de diez y un mínimo de siete miembros designados por la Presidenta de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, que valore ambas modalidades de premios.

Premio Ciudadanía:

El Premio Ciudadanía está destinado a reconocer prácticas innovadoras en la provisión de productos o servicios, así como en los sistemas de relación con los ciudadanos o usuarios de los servicios públicos.

A los efectos de la convocatoria se consideran prácticas innovadoras, los procesos de cambio sostenibles resultado de una estrategia de mejora dirigida a aumentar, cuantitativa o cualitativamente, los resultados de las organizaciones de las administraciones públicas y consistentes en experiencias o proyectos consolidados e implantados con impacto directo en los ciudadanos o usuarios de sus servicios, como consecuencia de:

- La introducción de un servicio o servicios nuevos o significativamente mejorados (en cuanto a sus características o a su finalidad y facilidad de uso) en comparación con los servicios existentes.
- La introducción de nuevos canales para la promoción o prestación de los servicios y la participación de los grupos de interés.

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 ha desarrollado un formulario propio de evaluación (apoyado en una revisión profunda de otros premios similares así como documentos sobre innovación elaborados en el seno de la Unión Europea) 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 de evaluadores entregaron los correspondientes informes.

Las candidaturas al premio y prácticas presentadas, clasificadas por tipo de administración fueron:

ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO

MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL

- Servicio Público de Empleo Estatal: *Cita Previa: 16 millones de ciudadanos a su hora.*

MINISTERIO DE JUSTICIA

- Mutualidad General Judicial. Secretaría de Estado de Justicia: *Portal del mutualista.*

MINISTERIO DEL INTERIOR

- Comandancia de la Guardia Civil en Zamora. 12ª Zona de la Guardia Civil en Castilla y León: *Operación IDOSO, obtención de datos de personas de avanzada edad que vivan solas o aisladas.*

ADMINISTRACIONES AUTONÓMICAS

JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN

- Administración educativa de la Junta de Castilla y León. Consejería de Educación de la Junta de Castilla y León: *Nuevo proceso de admisión escolar: el avancen en la libre elección de centro.*

COMUNIDAD AUTÓNOMA DEL PAÍS VASCO

- Osakidetza-Servicio Vasco de Salud. Comarca Guipúzkoa: *Plan de Seguridad del Paciente.*

COMUNIDAD AUTÓNOMA CASTILLA LA MANCHA

- Presidencia de la Junta de Comunidades: *Innovación, mejora y calidad de los servicios en el ámbito de la atención a la ciudadanía.*

ADMINISTRACIONES LOCALES

- Ayuntamiento de Torre Pacheco. Concejalía de Área de Educación, Cultura y Deporte y Servicio de Participación y Atención Ciudadana: *Participación y Atención Ciudadana.*
- Ayuntamiento de Torrent: "*Clica Torrent". La Administración Electrónica al Servicio de los Ciudadanos y Empresas.*
- Ayuntamiento de Pamplona. Área de Seguridad Ciudadana. Policía Municipal de Pamplona: *Oficina de Atención a la Víctima de Tráfico O.A.V.T.*
- Diputación Provincial de Palencia. Servicio de Asistencia a Municipios y Servicio de Informática. Área de Desarrollo Provincial: *Hacia una Diputación 3.0: Asistencia TIC a municipios.*

OTROS ENTES DE DERECHO PÚBLICO

- Universidad de Alcalá de Henares: *Portal de Transparencia.*

De las 11 candidaturas evaluadas en este premio, hay que destacar que –sobre el máximo de puntuación posible de 1.000 puntos:

2 se situaron en 500 o más puntos

1 por encima de los 400 puntos

3 por encima de los 300 puntos

5 por debajo de 300 puntos

La concesión del Premio Ciudadanía correspondió, finalmente, al Servicio Público de Empleo Estatal con su práctica "*Cita Previa: 16 millones de ciudadanos a su hora".*

Asimismo el Jurado acordó conceder accésit a las prácticas *"Nuevo proceso de admisión escolar: el avance hacia la libre elección de centro"* presentada por la Administración Educativa de la Junta de Castilla y León de la Consejería de Educación de la Junta de Castilla y León, e *"Innovación, mejora y calidad de los servicios en el ámbito de de la atención a la ciudadanía"* presentada por la Consejería de Presidencia de la Junta de Comunidades de Castilla la Mancha.

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 la Innovación en la Gestión

El Premio a la Innovación en la Gestión está destinado a reconocer las prácticas innovadoras destinadas a desarrollar iniciativas que redunden en una mejora organizativa o de los procesos de gestión.
A los efectos de la convocatoria se consideran prácticas de innovación en la gestión:

- Las relacionadas con la implantación de métodos de gestión que sean nuevos o significativamente mejorados en comparación con los procesos existentes en la organización y que puedan suponer mejoras significativas, por ejemplo, en las funciones de apoyo o en los procedimientos o técnicas empleadas para gestionar los servicios.
- Las relacionadas con la implantación de nuevos métodos para organizar el trabajo o rediseñar los programas de actuación, incluyendo mejoras nuevas o significativas en los sistemas organizativos, en el centro de trabajo, así como la implantación de programas de cooperación con otras organizaciones púbicas, para evitar duplicidades, etc.

Al igual que en el 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 desarrolló y puso a disposición de organizaciones y evaluadores un formulario propio de 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 formados por dos evaluadores, entregaron los correspondientes informes.

Se presentaron inicialmente 21 solicitudes correspondientes a órganos, organismos o unidades administrativas de los tres niveles de las Administraciones Públicas españolas. Finalmente se evaluaron únicamente 19 por renuncia expresa de dos candidaturas. La práctica *"Central de Contratación. Proceso innovador para la adquisición de bienes y servicios a través de una plataforma informática que optimiza y agiliza la contratación pública local dotándola de uniformidad"* correspondiente a la Diputación Provincial de Burgos renunció a continuar en el proceso con fecha 18 de febrero de 2014. Igualmente, la práctica "*Nuevas formas de trabajo en MINETUR. Innovación y mejoras de gestión"* correspondiente a la Subsecretaría del Ministerio de Industria, Energía y Turismo presentó renuncia telefónica con fecha 18 de febrero de 2014.

Las candidaturas al premio y prácticas evaluadas, clasificadas por tipo de administración fueron:

ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO

MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE

- Agencia Estatal de Meteorología: Innovación en los servicios de la biblioteca de AEMET orientada a la gestión del conocimiento.

MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL

- Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en Barcelona: Difusión e impulso de la Sede Electrónica.

MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO

- Subdirección General de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Subsecretaría de Industria, Energía y Turismo: ARCAS. Análisis del Retorno de la Inversión (ROI) de proyectos TIC de la AGE. Herramienta desarrollada en el seno de CORA y la CPCSAE por el grupo de trabajo interministerial para maximizar el valor de los proyectosTIC.
- Subdirección General de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Subsecretaría de Industria, Energía y Turismo: Ebalduque: Sistema de información para la generación y foliado de expedientes electrónicos, que mediante la creación automatizada de índices inteligentes, permite el acceso a su contenido documental y facilita su intercambio, entre otros, con la Justicia.
- Subsecretaría de Industria, Energía y Turismo: Programa de Formación Directiva (PFD/minetur 2013).

ADMINISTRACIONES AUTONÓMICAS

JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN

- Administración educativa de la Junta de Castilla y León. Consejería de Educación de la Junta de Castilla y León: *Gestión y eficiencia energética a través de empresas de servicios energéticos: Educar con el ejemplo.*
- Administración educativa de la Junta de Castilla y León. Consejería de Educación de la Junta de Castilla y León: *Infoeduca: Sistema de Información académica en la Comunidad Educativa.*
- Dirección General de Atención al Ciudadano, Calidad y Modernización. Consejería de Hacienda de la Junta de Castilla y León: *Plan de simplificación y reducción normativa de Castilla y León: Menos y mejores normas.*
- Dirección General de Atención al Ciudadano, Calidad y Modernización. Consejería de Hacienda de la Junta de Castilla y León: *Mejora en la telefonía: de gasto necesario a activo estratégico.*

COMUNIDAD AUTÓNOMA DE LES ILLES BALEARS

- Dirección General de Función Pública, Administraciones Públicas y Calidad de los Servicios. Consejería de Administraciones Públicas del Gobierno de la Comunidad Autónoma de les Illes Balears: *Auditoría Técnica de Gestión de Recursos Humanos para la racionalización, mejora e innovación de la Administración autonómica.*

COMUNIDAD AUTÓNOMA DEL PAÍS VASCO

- Osakidetza-Servicio Vasco de Salud. Comarca Guipúzcoa: *Integración de auditorías y Certificación de Sistemas de Gestión.*

ADMINISTRACIONES LOCALES

- Ayuntamiento de Alzira: *Un nuevo modelo de gestión de proveedores, factura electrónica y contabilidad.*
- Ayuntamiento de Castellón de la Plana: *Proceso de implantación de la interoperabilidad en el Ayuntamiento de Castellón de la Plana.*
- Ayuntamiento de Móstoles: *Cuadro de mando. Un sistema de información para el seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Móstoles (SISEPEM).*
- Ayuntamiento de Torrent: *Torrent Innova 2013: La implantación del Plan de Calidad y Modernización del Ayuntamiento de Torrent.*
- Centro Hogar Provincial de la Diputación Provincial de Alicante: *Nuevos enfoques de mejora de la Administración: calidad preventiva.*
- Departamento de formación de la Diputación Provincial de Alicante: *La Reingeniería de procesos clave para la innovación, desarrollo e integración.*
- Unidad de Asistencia a la Planificación y Evaluación (UAPA) del Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat: *la evaluación de los planes de desarrollo comunitario de Sant Boi de Llobregat. Pluralismo y diversidad técnica.*

OTROS ENTES DE DERECHO PÚBLICO

- Gerencia Madrid-Salud. Organismo Autónomo de Madrid Salud (Área de Gobierno y Emergencias del Ayuntamiento de Madrid): *Cuadro de Mando integral de Madrid Salud en la Intranet del Ayuntamiento de Madrid.*

De las 19 candidaturas evaluadas, sobre un máximo de 1.000 puntos:

3 se situaron por encima de los 500 puntos

5 por encima de los 400 puntos

11 por debajo de 400 puntos.

La concesión del Premio a la Innovación en la Gestión correspondió, finalmente, a la práctica "*Auditoría Técnica de Gestión de Recursos Humanos para la racionalización, mejora e innovación de la Administración autonómica",* presentada por Dirección General de Función Pública, Administraciones Públicas y Calidad de los Servicios. Consejería de Administraciones Públicas del Gobierno de la Comunidad Autónoma de les Illes Balears.

Asimismo, se concedieron sendos accésit a las prácticas: **"***Evaluación de los planes de desarrollo comunitario de Sant Boi de Llobregat. Pluralismo y diversidad técnica",* presentada por la Unidad de Asistencia a la Planificación y Evaluación (UAPA) del Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat y a **"***E-balduque: Sistema de información para la generación y foliado de expedientes electrónicos, que mediante la creación automatizada de índices inteligentes, permite el acceso a su contenido documental y facilita su intercambio, entre otros, con la Justicia"* presentada por la Subsecretaría de Industria, Energía y Turismo del Ministerio de Industria Energía y Turismo.

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

JURADO

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

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

Vocales:
Sr. D. Ignacio García de Vinuesa
Alcalde de Alcobendas

Sr. D. Jorge Lorenzo Escario Martínez
Director Gerente del Instituto Aragonés de Empleo

Sr. D. Jaume Torrent i Genís
Gerente de Servicios Comunes de la Delegación Territorial del Gobierno de la Generalitat de Catalunya en Girona

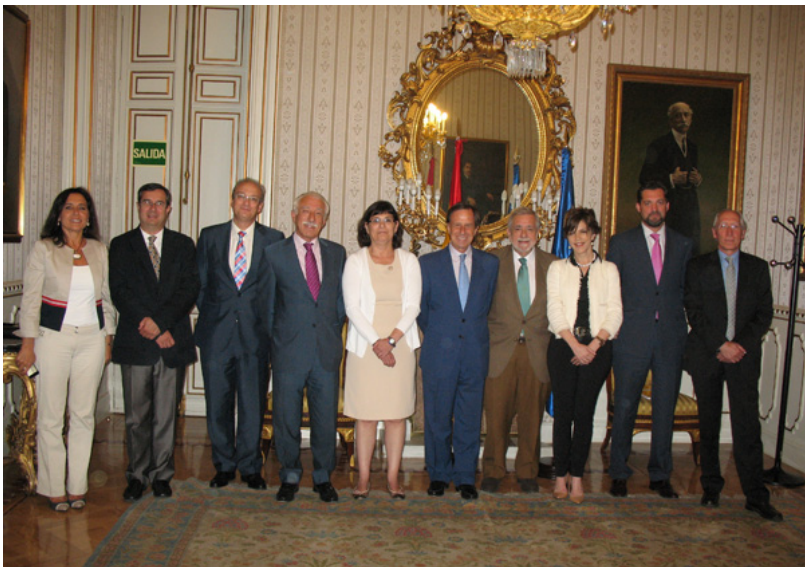
Sra. D.ª Marta Villanueva Fernández
Directora General de la Asociación Española para la Calidad (AEC)

Sr. D. Avelino Brito Marquina
Director General de AENOR

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

Secretario:
D. Joaquín Ruiz López
Director del Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios

Secretario de Actas:
D. Luis Miguel Palomares Martín
Responsable del Área de Reconocimiento del Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios



EVALUADORES

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

Alejos Marín, Antonia
Técnico Superior. Dirección General de Atención al Ciudadano, Calidad y Modernización. Consejería Hacienda. Junta de Castilla y León

Álvarez Delgado, Juana
Jefa Servicio de Relaciones con las Empresas. Universidad de Cádiz

Ataun Roldán, José Francisco
Comisario de la Policía Municipal de Pamplona

Baena Ruiz, Aurora
Directora Territorial en Barcelona. Servocop de Empleo de Cataluña

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

Burillo Pacheco, Raul
Jefe Equipo Regional de Inspección. Agencia Estatal de Administración Tributaria

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

Centeno Puig, Ángel
Coronel Ejército de Tierra en situación de reserva

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

Cerezo Peco, Fermín
Director Área de Organización, Innovación y Calidad. Ayuntamiento de Catarroja

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 Departamento de Educación. Universidad Jaume I

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

Granados Moya, Carlos
Asesor Jurídico.Delegación de Defensa en Castilla y León.Ministerio de Defensa

Jiménez de Diego, Mª Jesús
Responsable de Área. Departamento de Calidad de los Servicios. AEVAL

León Espí, David
Técnico del Servicio de Planificación y Calidad. Universidad Miguel Hernández

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

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 (Coordinador)
Director Gerente y Responsable de Calidad. Conservatorio Municipal de Irún.

Martínez Olea, Antonio
Asesor Técnico de Calidad del Servicio de Planificación y Evaluación. Universidad de Jaén

Mayoral Peña, Carmen
Secretaria Comisión Modernización, Participación Ciudadana y Calidad. FEMP

Morriones García, Xanti
Técnico Superior de Modernización. Diputación Foral de Gipuzkoa

Mujika Orellana, Mikel
Técnico de Organización. Comarca Bilbao-Osakidetza

Oliva López, Rafael
Subdirector de Presupuestos, Planificación, Control y Coordinación. O.A. Gestión Tributaria y otros Servicios. Ayuntamiento de Málaga

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

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

Pérez Alvarez Isabel
Responsable de Evaluación del Rendimiento. Diputación de Barcelona

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

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
Jefa Departamento de Calidad y Evaluación de los Servicios.Área de Seguridad y Emergencia. Ayuntamiento de Madrid

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

Urdiain Hermoso de Mendoza, Alfonso
Jefe del Departamento de Calidad e Inspección de Servicios. Organismo Autónomo Agencia Tributaria. y otros Servicios. Ayuntamiento de Málaga

Usurbil Moreno Pablo
Coordinador de la Gestión de Calidad. Policía Municipal de Pamplona

PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA
COMARCA GIPUZKOA- OSAKIDETZA

Nombre de la Organización: COMARCA GIPUZKOA- OSAKIDETZA

Responsable: Mª LUISA MERINO HERNANDEZ
Dirección: AVDA. NAVARRA 14, 7ª PLANTA
Ciudad: DONOSTIA CP: 20013

Teléfono:943 00 64 17 FAX: 943 00 64 19

E-mail:
CORREO.GERENCIAEKIALDE@osakidetza.net

Osakidetza

GIPUZKOA ESKUALDEA
COMARCA GIPUZKOA

MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Organización Comarca Gipuzkoa - Osakidetza es una de las nueve comarcas y organizaciones integradas en que se divide la Comunidad Autónoma de Euskadi para prestar asistencia en “atención primaria de salud” a través de Osakidetza. Como tal, la Comarca Gipuzkoa nace en diciembre de 2011 como resultado de la restructuración de la atención sanitaria en este territorio, y es fruto de la asunción de la gestión de los centros de Salud de Tolosaldea por parte de la que hasta entonces era la Comarca Ekialde. Atiende a más de 450.000 usuarios, en 43 municipios con 58 Centros de Salud agrupados en 26 Unidades de Atención Primaria (UAP). Para ello, cuenta con casi 1000 profesionales, liderados por 5 Directores y 26 Jefes de Unidad.

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

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

Elabora su primer plan estratégico para el periodo 1999-2002 (posteriormente 2003-2007, 2008-2012 y 2013-2015). Cuenta con 40 indicadores clave de gestión. Ha ido certificando los centros de salud bajo la norma ISO 9001, hasta completar en 2009 a todas las Unidades, desde 2008 tiene certificado el Proceso Gestión Retributiva de Personal - Nóminas y seguridad Social-Nóminas bajo la norma ISO 9001:2008 y ha certificado todos los centros de salud bajo la norma ISO 14001 de gestión ambiental y Ekoskan desde 2006. En 2010 inicia los trabajos previos para obtener la OHSAS 18000 que certifica en 2011 y en 2012 realiza la primera declaración ambiental EMAS.

En 2005 confecciona su primera Memoria de Responsabilidad Social, y desde 2009 valida las sucesivas memorias (2007-2008, 2009-2010, 2011, 2012 y 2013) A+ según GRI.

Asume el modelo EFQM en 1998 y ha ido obteniendo sucesivamente distintos reconocimientos: Q de plata (2003) y Q oro (2006) por Euskalit, Finalista del premio europeo EFQM en 2007 y en 2010. Obtuvimos el premio “Avedis Donabedian a la Excelencia en Calidad en Atención Primaria” en 2009, el premio “a la Innovación en la Mejora Global de la Calidad Asistencial del Ministerio de Sanidad” en 2010, el Premio a la Excelencia en la Gestión Pública 2010 de la Agencia de Evaluación y Calidad (AEVAL) en 2011 y el “Premio Avedis Donabedian a la Mejor Información sobre actuaciones en Responsabilidad Social en Instituciones Sanitarias 2012” en 2013. Además, proyectos de Innovación como “El foro de la Inspiración” o “Del Fogón al Corazón” han resultado premiados en diferentes ocasiones.

DESCRIPCIÓN DE LA GESTIÓN

CRITERIOS AGENTES

1. LIDERAZGO

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

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

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

La Visión consiste en ser el eje vertebrador de todos los agentes que trabajan para la mejora de la salud y el bienestar de los ciudadanos, y trabajar en el fomento de la prevención y la promoción de la salud, de una ciudadanía activa, apoyándose en los mejores profesionales, referentes en sostenibilidad y capacidad de innovación e investigación clínica y de gestión.

Los Valores: Igualdad, Universalidad, Equidad, Solidaridad, Orientación al Ciudadano, profesionalidad (dedicación y honestidad), Trabajo en Equipo, Orientación a la Sostenibilidad y Buen Gobierno.

Implicación de los líderes en la gestión y estimulación de la participación: los líderes se implican en el desarrollo, implantación y mejora del sistema de gestión (Babesle, Ekogidari, Responsable de AAC, Responsable de Formación, Responsable de Enfermería). Por ejemplo, la propia Gerente es la propietaria del proceso de Dirección Estratégica que asegura el despliegue y actualización de la P&E en la Comarca. Además los propios JUAP son auditores internos del sistema de gestión de calidad y los Ekogidaris lo son del sistema de gestión ambiental. Los líderes facilitan la participación de las personas en el "Foro de Inspiración", estimulando su creatividad, en equipos de mejora, proyectos de innovación o sesiones clínicas.

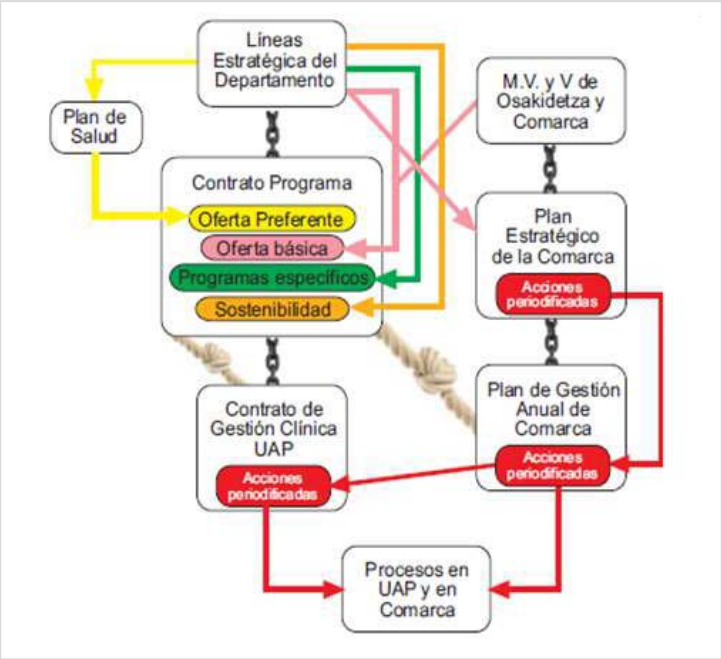
Implicación de los líderes con clientes, partners y representantes de la sociedad: Los líderes se implican con clientes, colaboradores y representantes de la sociedad. Tenemos establecido un mapa de relaciones con los Grupos de Interés en el que se detalla cada grupo, los líderes, la interacción, la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

Gestión del Cambio a través del liderazgo: La implantación de nuevos proyectos se realiza siguiendo una metodología en la que se tiene en cuenta la planificación, los responsables de cada acción y la revisión de la eficacia de los cambios. Para seleccionar proyectos de cambio, la Comarca utiliza (si hay exceso de propuestas) una matriz de priorización que considera, entre otros criterios, los Grupos de Interés afectados, el personal necesario para su implantación o los beneficios que reporta.

La eficacia del liderazgo, se mide mediante evaluación de competencias, evaluaciones EFQM, encuestas Corporativas y de Liderazgo 360º y en el cumplimiento de los objetivos de los Controles de Gestión, en las Auditorías, y las entradas al "Foro de Inspiración".

2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

La Comarca Gipuzkoa basa su Política y Estrategia (P&E) en el cumplimiento de sus planes estratégicos conforme a su Misión y Visión. Su eficacia es revisada sistemáticamente analizando los resultados del Contrato Programa, Plan de Gestión Anual y Contratos de Gestión Clínica. Como pilares para su gestión destaca la gestión por procesos, los sistemas de información orientados a los Grupos de Interés, la mejora continua guiada por el proceso "Hobebidean" y el aprendizaje, lo que le permite avanzar en el camino a la excelencia.



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

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

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

Desarrollo de la Estrategia: La estrategia se sustenta en 3 pilares principales (misión, visión, valores); y se desarrolla a través de los siguientes instrumentos:
EL MARCO ESTRATÉGICO DE LA COMARCA constituye el instrumento que describe las actuaciones que desarrollan punto por punto y con carácter quinquenal los objetivos derivados de la Misión de la Comarca alineados con los de la de Osakidetza.

El Marco Estratégico se concreta cada año en un PLAN DE GESTIÓN ANUAL, centrado en la consecución de los objetivos establecidos, para ese año, pactados en el CONTRATO PROGRAMA, entre la Dirección de la Comarca y el Departamento de Salud y en las mejoras derivadas de la Evaluación de la Gestión y de los aprendizajes continuos y de la creatividad de los profesionales de Comarca.
En cada Unidad de Atención Primaria, el Plan de Gestión Anual tiene su reflejo en el CONTRATO DE GESTIÓN CLÍNICA, que desarrolla las actuaciones definidas en el Plan de Salud y en las condiciones de Calidad de la Asistencia Sanitaria pactadas.

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

3. PERSONAS

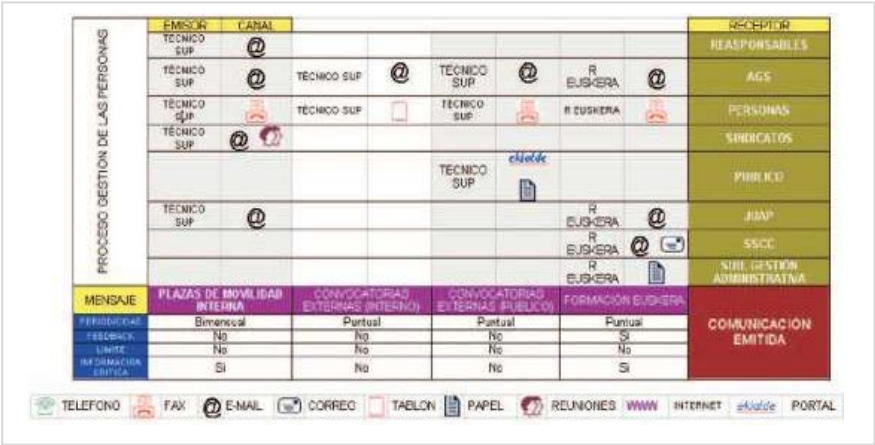
La Comarca Gipuzkoa se preocupa por su personal, independientemente del nivel que posea, gestionándolo para que se encuentre en condiciones de conseguir los máximos beneficios tanto individuales como para el conjunto de la propia organización.

Planificación de los Recursos Humanos: se preocupa por tener una plantilla adecuada, tanto en cantidad como en los niveles de formación requeridos, revisando el proceso de selección en beneficio de su estrategia. Dispone de diversos foros de participación (comisión de lactancia materna, comité de seguridad y salud laboral…) y revisa y mejora de forma periódica, su gestión identificando áreas de mejora que se despliegan planes de acción. La incorporación de las personas supone una fase muy importante de la gestión, pues es cuando recibe información fundamental para el conocimiento, gestión y seguridad en su centro, mediante la "Ekigida".

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

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

Comunicación y diálogo: La Comarca ha identificado sus necesidades de comunicación a través de diferentes medios (indicadores de percepción y rendimiento, foros) y establecido políticas de comunicación que se despliegan con dos subprocesos: comunicación estratégica y comunicación operativa. Incluso a nivel de proceso se cuenta con su plan de comunicación. Ha implantado diferentes canales de comunicación, formales (Reuniones, Ekia,…) e informales, ascendentes (foro de la inspiración) y descendentes (Plenarias), los cuales garantizan un despliegue amplio a toda la organización. También identifica y asegura oportunidades para compartir las mejores prácticas y el conocimiento (Sesiones clínicas, Ikasbidean,…). Se utilizan diferentes mecanismos para la evaluación y revisión de la comunicación (encuestas, indicadores de proceso,…) que sirven para identificar y poner en marcha acciones de mejora (programa de QyS, Intranet,…)



Reconocimiento: La Comarca dispone de un subproceso de reconocimiento con acciones concretas, que se plasman en un Plan de Reconocimiento con como objetivo atender, reconocer y recompensar a las personas. Además, celebra anualmente una "Jornada de

reconocimiento" donde se premian a la mejor Unidad, la que más ha avanzado, la mejor idea innovadora,…

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

4. ALIANZAS Y RECURSOS

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

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

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

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

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

5. PROCESOS

Gestión por procesos: La Comarca Gipuzkoa cuenta con un sistema de gestión por procesos, certificado por ISO 9001 y que alcanza a todas las UAP. Además contempla otros sistemas estandarizados como son ISO: 14001, OHSAS 18.001, Memoria RSC, declaración EMAS y Cartas de Servicios. El Mapa de Procesos, revisado anualmente, clasifica los procesos como operativos, estratégicos y de apoyo considerando clave los que más directamente apoyan el desarrollo de la estrategia; cada proceso se desagrega en subprocesos, que gestionan los propietarios de procesos junto con su equipo de gestión; cada uno cuenta con indicadores y objetivos (específicos, medibles, alcanzables y con plazos) y con un REDER propio, que facilita su revisión y mejora. Todo ello se gestiona desde el subproceso "Gestión de Procesos". La gestión de los cambios tranquilos de la gestión por procesos, convive con los cambios drásticos y creativos de la Innovación; La Comarca, dando ejemplo de sus valores, tiene equipos de innovación en desarrollo de proyectos: Lactancia Materna, D-plan, KOS,…

Mejora de los procesos: Para promover e impulsar la mejora continua, la Comarca Gipuzkoa cuenta con el proceso "Hobebidean", que identifica oportunidades que pueden dar lugar a mejoras de procesos por varios mecanismos internos y externos (propietarios de procesos y subprocesos, sugerencias de las personas de la Organización y de la medición de su satisfacción, de los pacientes, de los proveedores, de las evaluaciones externas y Autoevaluaciones EFQM, del aprendizaje externo y Benchmarking de mejores prácticas, Auditorías y del "Foro de la Inspiración"). Las mejoras que se introducen en un proceso son comunicadas a las personas y al resto de los Grupos de Interés, mediante el plan de Comunicación de cada proceso y se priorizan con la "matriz de priorización de mejoras". Si es necesario se establecen pruebas piloto para su despliegue, como por ejemplo en el proyecto RAC de enfermería.

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

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

CRITERIOS RESULTADOS

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

Objetivos
La revisión de los objetivos es anual y éstos, se establecen en función de los siguientes criterios:

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

Los indicadores inversos se representan con el signo

Comparaciones

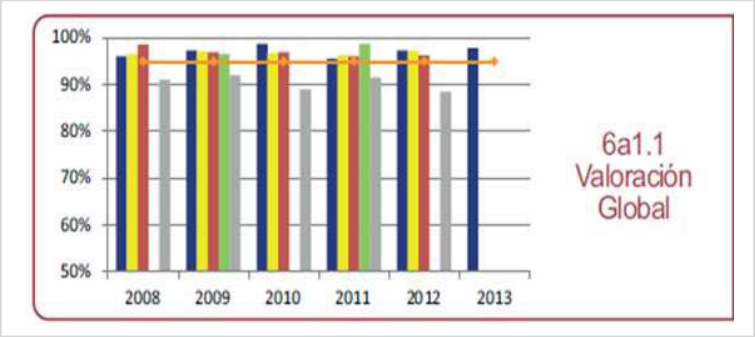
Las Organizaciones elegidas para comparar nuestros resultados responden la reflexión de la Comarca a raíz del área de mejora detectada en la evaluación externa de 2007 y cumplen una doble función. Por una parte nos ayudan a tener un referente de las tendencias más significativas en nuestro entorno más semejante (media de las Organizaciones de Osakidetza, media de las Comarcas de Atención Primaria, o una Organización excelente de Osakidetza) y por otra parte son una fuente de aprendizaje y una oportunidad para emprender cambios drásticos e innovadores junto a Organizaciones avanzadas en gestión.

6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

La Comarca Gipuzkoa utiliza diversas medidas directas para conocer las necesidades, expectativas y satisfacción de sus clientes.

La encuesta corporativa mide las siguientes dimensiones:

Los resultados de todos los indicadores de percepción están por encima del 80%, alcanzando y/o superando el 90% en al menos cuatro de ellas.



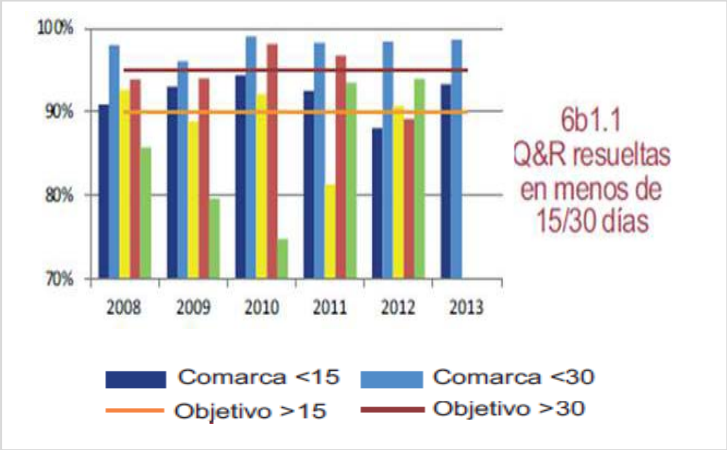
Las tendencias son positivas en Accesibilidad, Información, Euskera y Valoración Global, y se mantienen estables para Tiempos, Trato y Hostelería. Aún con los excelentes resultados obtenidos, se constatan oportunidades de

mejora en la percepción de los Resultados ya que, habiendo cumplido el objetivo que nos habíamos fijado, es en la única dimensión en la que hemos obtenido un menor resultado que en el año anterior (-4 puntos).

Los resultados obtenidos son consecuencia de las acciones de mejora de todas las dimensiones. Estos datos se contrastan con los de las Quejas y Sugerencias recibidas, clasificadas en las mismas dimensiones, mediante la Matriz de triple entrada.

Proceso	Indicador
Voz de los Grupos de Interés	% de Q/R y sugerencias resueltas en <15 días
	% de reclamaciones resueltas en menos de 30 días
	Evolución del nº de agradecimientos
	Demora media de dias de resolución de reclamaciones
Servicio al Cliente	% de Q&R de Pacientes del Proceso "Asistencia al Cliente"
	% de unidades con actividad por la tarde
	% Accesibilidad telefónica (hora punta)
	% Accesibilidad telefónica (resto horario)
	% Agendas con demora
	Nuevos productos y servicios

A nivel de indicadores indirectos, presentamos a modo de ejemplo el % de Quejas y Reclamaciones resueltas en un tiempo inferior a 15 ó 30 días. Nuestro fin es ser más exigentes que el objetivo corporativo(<30 días) en la respuesta a las quejas de pacientes pasando de <30 a <15 días, en 2005, y desde 2008 a < 10 días.



Los resultados obtenidos son fruto del seguimiento riguroso realizado en los controles de gestión, y a través de un programa informático específico, creado en Comarca, para su recogida, y de la gestión efectuada por los JUAP y el resto de los profesionales. Las Quejas y Reclamaciones recogidas son analizadas con las personas implicadas y se toman las medidas correctoras. De estos análisis han surgido protocolos generales para el enfoque de su tratamiento.

7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

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

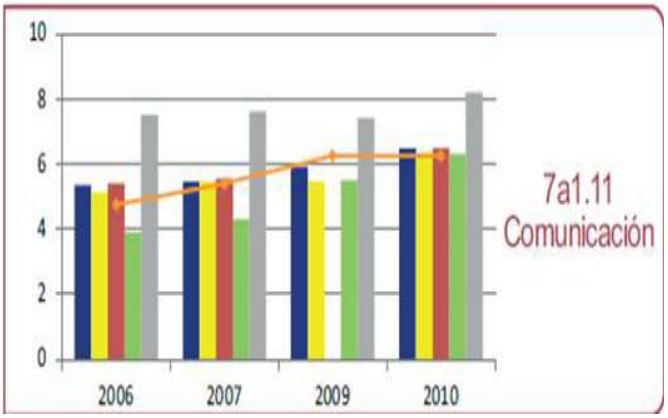
Medidas de percepción directa	
Encuesta Corporativa de Personas	13 Dimensiones
	Satisfacción General
Evaluación de Competencias	Opinión sobre JUAP, Líderes y Dirección
Encuestas Postformación	Satisfacción con la Formación
	Aplicabilidad de la Formación
Encuestas Postdocencia	Satisfacción con la docencia recibida
Encuenta de Acogida	Satisfacción con la acogida

La encuesta corporativa mide las siguientes dimensiones:

Dimensiones	
Seguridad y Salud Laboral	Condiciones de trabajo
Conocimiento e identificación con objetivos	Identificación con puesto y desarrollo profesional
Reconocimiento	Retribución
Relación mando - colaborador	Participación
Organización y mejora	Clima de trabajo
Comunicación	Formación
Satisfacción Global	

La mayoría de los resultados presentados cumplen los objetivos,con tendencias positivas y se evidencia que son consecuencia de los enfoques. Los resultados en esta dimensión son debidos a todas las acciones que, a pesar de nuestra dispersión, nos sitúa por encima de la media de Osakidetza:

- El REDER en relación con la Intranet y el e-mail para todos los profesionales (2007)
- El PE para implicar a los JUAP como elementos activos de comunicación (2007).
- El "Plan para evitar la insatisfacción por motivos no gestionables" (2009).
- Nuevos enfoques: la recuperación del espacio Médico-Enfermera en el área de Seguridad del Paciente (2010 y 2011) o la formación en ICC para facilitar la información a los clientes de manera clara y entendible (2013).



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

A nivel de indicadores indirectos, presentamos a modo de ejemplo el número de horas de formación. Este indicador se segmenta por categoría profesional. La evolución de este indicador es debida al enorme esfuerzo que la Comarca realiza en este campo: por un lado, el Subproceso de Formación, adapta la oferta a las necesidades reales de los profesionales y, por otro, le dota de la financiación suficiente para llevar a cabo sus objetivos.

Los objetivos se establecen teniendo en cuenta las entradas de necesidades del Plan de Formación y las previsiones del PGA.

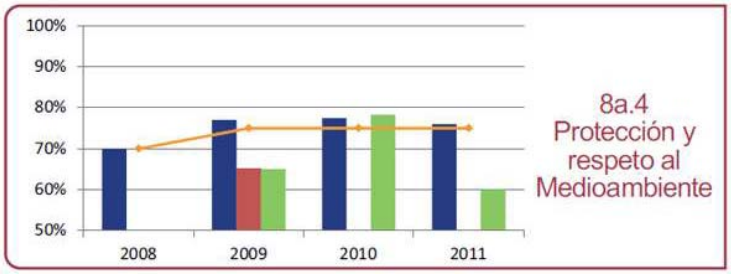
Como se puede apreciar, en este último año ha habido una disminución con respecto al año anterior. Esto ha sido causado porque debido a causas organizativas y económicas, en 2012 no se realizó "Semana de Formación"

8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

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

Proceso	Indicador		Subcriterio	Relación con el Marco Estratégico 2013-2015
Responsabilidad Social Corporativa	Igualdad de oportunidades	8a.1	3a	4.3.2. Homogeneizar la gestión de las personas en los CS
	Incidencia en la economía local	8a.2	2a 4b	5.3.2. Trabajar la sostenibilidad con los proveedores
	Colaboración con el entorno social	8a.3	1c	1.2.2. Reforzar la coordinación y el apoyo social
	Apoyo a la salud y bienestar	8a.4	2a	2.1. Fomentar hábitos de vida saludables
	Campañas de prevención e información	8a.5	2a 5d	2.2. Prevenir conductas adictivas
	Sostenibilidad del ambiente	8a.6	2a 4c	5.3.1. Fomentar las buenas prácticas en gestión ambiental
	Planificación estratégica	8a.7	2c	MVV + 3.1. Impulsar el empoderamiento y responsabilidad del paciente
	Resultados en salud	8a.8	2a	

Este indicador mide la percepción de la Sociedad sobre la influencia de la Comarca en el Ambiente de su entorno. A raíz de los resultados de 2008 se hicieron mejoras que culminaron en 2012 con la realización de la primera declaración ambiental EMAS y la integración de auditorías en 2013.

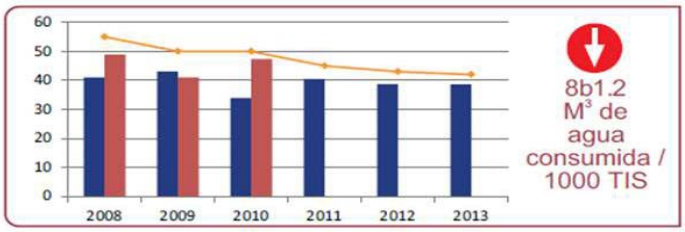


La Comarca Gipuzkoa ha sido la primera organización de Atención Primaria, en el Estado, en desarrollar y certificar un sistema de GA de acuerdo a normativa ISO 14001.

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

Los resultados que exponen las siguientes figuras son fruto de:

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

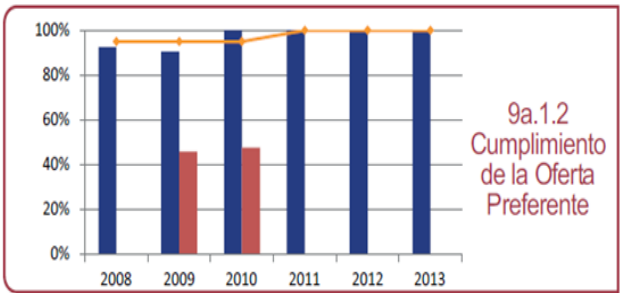


9. RESULTADOS CLAVE

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

Proceso	Indicador		Subcriterio	Relación con el Marco Estratégico 2013 - 2015
Servicio al Cliente	Cumplimiento de la Oferta Básica	9a1.1	2b 5c	Atributo de la Misión
	Cumplimiento de la Oferta Preferente	9a1.2		CP Estrategia del Departamento 1.1.2. Tener a la persona como el eje de la atención (enfermedades prevalentes)
	Cumplimiento de los compromisos de Calidad	9a1.3		
Dirección Estratégica	Despliegue del CGC	-	2b	CP Estrategia del Departamento
	Satisfacción global de los GI	9a2.1	2a	MVV
	Resultados en salud	8b4.3 8b4.6	5c 2a	Misión LE2 trabajar en el fomento de la prevención y promoción de la salud
Hobebidean	Profesionales en UAP con ISO	9a3.1	3c 5a	6.1. Organizar la investigación y la innovación en la Comarca
Gestión Económico - Financiera	Evolución del nº de Tis	9a4.1	2b	Visión
	Eficacia presupuestaria	9a4.2.1 9a4.2.3	2b 4b	5.3. Consolidar una cultura de eficiencia en la actividad diaria
	Estructura presupuestaria	9a4.3.1 9a4.3.4	2b 4b	
	Facturación a terceros	9a4.3.5		
Gestión del Medicamento	Gasto de farmacia	9a5.1 9a5.2	2b 5d	
Gestión de Conocimiento	Investigación sobre servicios de salud	9a6.1	2b 4e	Desarrollar proyectos clínicos y de gestión para generar conocimiento

El Cumplimiento de la Oferta Preferente mide la relación existente entre la puntuación obtenida y la pactada para los Contratos Programa. Estos resultados son consecuencia del sistema de calidad, la implantación de Contratos de Gestión y de las visitas explicativas sobre la OP. Además la implicación de los líderes con los GI y el benchmarking ayudan a conseguir resultados.



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

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

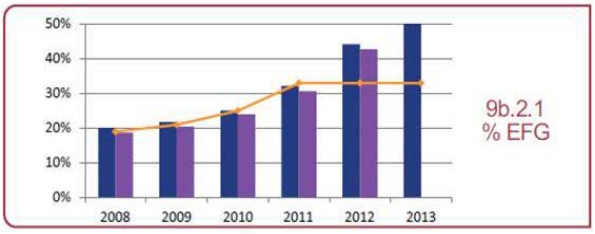
•Creación del Boletín "Farmanotas" (Innovación en 2009)

•Ampliación de formación a Enfermería y PAC (2008)

•Difusión de hojas informativas p.e. DOES (2009)

•Información más completa en los CGC (2012)

Los objetivos se fijan desde Osakidetza, en función de la evolución de la Comunidad y de las mejores autonomías del Estado.



PREMIO A LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE FUNCIÓN PÚBLICA, ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS. GOBIERNO DE ILLES BALEARS

Nombre de la Organización: CONSEJERÍA DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (GOBIERNO DE LAS ILLES BALEARS)

Título de la práctica galardonada: AUDITORÍA TÉCNICA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA RACIONALIZACIÓN, MEJORA E INNOVACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN AUTONÓMICA

Responsable: MARÍA NURIA RIERA MARTOS
Consejera
Dirección: C/ FRANCESC SALVÀ S/N
CIUDAD: MARRATXÍ CP: 07141

Teléfono: 971176410 FAX: 971784261
e-mail:

Govern de les Illes Balears
Conselleria d'Administracions Públiques
Direcció General de Funció Pública,
Administracions Públiques i Qualitat dels Serveis

MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Dirección General de Función Pública, Administraciones Públicas y Calidad de los Servicios (en adelante DGFPC) es un órgano adscrito a la Consejería de Administraciones Públicas, que Conforme al Decreto 6/2013, del Presidente de las Illes Balears, ejerce las competencias en los ámbitos materiales siguientes:

Función pública: planificación, dirección, coordinación y ejecución de la política general de personal. Concretamente desarrolla funciones en materia de ordenación y gestión del personal al servicio de la Administración de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears (en adelante CAIB), excepto el personal docente y el personal estatutario al servicio de la sanidad pública autonómica, así como la gestión del registro de personal, o la inspección de la calidad, organización y servicios.

Administraciones Públicas: Actuaciones relativas a la organización territorial de la Comunidad Autónoma, relaciones con las instituciones de gobierno de las islas y los municipios, relaciones de cooperación y colaboración con los entes territoriales, así como el ejercicio de las competencias atribuidas en relación con el personal funcionario con habilitación estatal que presta servicios en las corporaciones locales.

Calidad de los servicios: desarrollo de medidas de modernización e impulso de la calidad de los servicios públicos, atención e información ciudadana, fomento de la participación ciudadana en la gestión pública, simplificación y racionalización de los procesos administrativos, coordinación y ordenación de los registros administrativos físicos y telemáticos, así como relativas al reconocimiento y análisis de la demanda y percepción de los usuarios y la ciudadanía.

La dirección general estar formada por un total 67 trabajadores y se estructura en cuatro departamentos, 10 servicios y la Inspección de los Servicios. Concretamente los departamentos de Personal y de Coordinación y Modernización se dedican casi en exclusiva al desarrollo de las competencias de Función Pública y gestión de personal de aproximadamente 4.000 empleados públicos.

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA INNOVADORA

1. INTRODUCCIÓN

La crisis económica en la que se vio sumida la economía española en el año 2011, acompañada de la grave situación financiera de la mayoría de las administraciones autonómicas, hizo necesario que se tomasen una serie de medidas para racionalizar los recursos públicos con el fin de dar cumplimiento a los objetivos de déficit público impuesto por el Gobierno de la Nación, implementando una serie de medidas de contención del gasto en todos los ámbitos y especialmente en el empleo público al efecto de intentar racionalizar los recursos públicos destinados.

En 2011 el Decreto 13/2011, del Presidente de las Illes Balears, aprobó la nueva estructura de la CAIB que supuso la reducción de consejerías, con la consiguiente necesidad de equilibrar la distribución de las estructuras de recursos humanos resultantes. En ese mismo año el gobierno autonómico adoptó el Acuerdo del Consejo de Gobierno de 23 de diciembre de 2011- Boletín Oficial de las Illes Balears (en adelante BOIB) nº 3, de 7 de enero de 2012-, mediante el que aprobó el Plan Estratégico en Materia de Función Pública, donde se preveía **una actuación consistente en la realización de una auditoría técnica de gestión,** por departamentos, con medios propios, al objeto de comparar la carga de trabajo y las funciones que tienen encomendadas, con su estructura administrativa y los recursos humanos adscritos, con la finalidad de dimensionar adecuadamente las plantillas y detectar desequilibrios en materia de personal.

En 2012 se presentó ante la Administración estatal el Plan Económico-Financiero de Reequilibrio para el periodo 2012-2014, introduciendo entre otras, una serie de medidas encaminadas a la reducción del capítulo de gastos de personal, entre las que destacan, el incremento de las 35 a las 37,5 horas semanales de la jornada general de trabajo de todo el personal del sector público autonómico, la suspensión de gran parte de los complementos adicionales a las prestaciones de la Seguridad Social por Incapacidad Temporal, la suspensión de determinadas ayudas en concepto de acción social, la suspensión temporal de la prolongación en el servicio activo del personal funcionario, la suspensión de una paga extraordinaria en el año 2012. Destacar la suspensión, salvo en supuestos de absoluta necesidad y en caso de servicios esenciales, el nombramiento de personal interino y la contratación laboral temporal y se previeron amortizaciones de puestos de trabajo del personal que se iba jubilando. Como consecuencia, la plantilla de servicios generales se vio reducida considerablemente.

Estas medidas que principalmente están encaminadas a una reducción del gasto público en materia de personal llevaron a plantearse la necesidad de realizar una **Auditoría de Recursos Humanos** sobre el colectivo de los empleados públicos de Servicios Generales de la CAIB, al

efecto de equilibrar y distribuir adecuadamente los recursos humanos de servicios generales, de acuerdo con la estructura actual de la Administración autonómica –más reducida y austera que en épocas anteriores-.

En definitiva, las razones que dieron lugar a la idea del proyecto se basaron en la necesidad de que la Administración, como organización que proporciona servicio a la ciudadanía, evolucione e introduzca los cambios organizacionales e institucionales necesarios para poder dar una respuesta adecuada a los diferentes escenarios que exigen abordar cambios de diferentes órdenes, comenzando por la política de gestión de recursos humanos, así como un mayor ahorro y eficiencia en este ámbito.

Fruto de estas circunstancias se apreció la necesidad de cambiar la forma de gestionar los recursos humanos de la organización y aprovechar el potencial de las personas que conforman la Administración, dando con ello respuesta a lo que los ciudadanos demandan de la Administración en cada momento. La idea de ejecutar el proyecto aprovechando los recursos propios de la administración, partió de la realidad económica actual y de la necesidad de aprovechar el evidente beneficio que permitía incorporar en el proyecto la experiencia y el "knowhow" de los miembros que compusieron el equipo auditor, acumulado tras años de experiencia en el desarrollo de forma continuada de sus funciones en diferentes unidades de gestión o de responsabilidad en materia de recursos humanos o calidad.
Para ello no sólo se nutrió de fuentes de información meramente técnicas de los primeros niveles de jerarquía administrativa, o políticas del directivo, sino que se potenció la participación activa, siempre de forma voluntaria, de todos los empleados públicos sin tener en cuenta su nivel en la pirámide jerárquica. Con ello se consiguió obtener la valoración de la organización de forma ascendente, de abajo a arriba, ofreciendo una visión más democrática y completa de la misma.

Esta práctica novedosa permitió que su participación en el proyecto fuera relevante desde el principio, constituyendo una de las tres fuentes en las que se basó la auditoría para obtener los datos que se analizaron y sobre cuya base se concluyeron los resultados que se explican en esta memoria, poniéndose al alcance de todos y cada uno de los empleados públicos, un sistema para que pudieran autoevaluar sus puestos de trabajo en particular, y la unidad a la que estaban adscritos en general. Esta medida tuvo una amplia participación lo que permitió realizar un análisis con una elevada fiabilidad.

Así pues, entre otras finalidades, se persiguió, aprovechando el conocimiento de los empleados públicos, detectar desequilibrios en las cargas de trabajo de las unidades, con el objeto de proceder posteriormente a la redistribución del personal de las unidades administrativas que pudiesen tener excedentes de personal (como consecuencia del cumplimiento de otras

medidas de ajuste que supusieron dejar de realizar determinados programas o actuaciones, con la consiguiente reducción de la carga de trabajo), a aquellas que se viesen necesitadas de personal por exceso de cargas de trabajo, y especialmente a las que su sobrecarga viniese provocada porque hasta este momento el trabajo era desarrollado por empleados públicos con una relación de carácter temporal.
Como consecuencia de la ejecución de las medidas de ajuste así como de esta redistribución a otros centros o unidades con más carga de trabajo, se consiguió un ahorro importante en el capítulo de gastos de personal.

La innovación de este proyecto se basa en la utilización de un instrumento confeccionado desde la propia administración para conseguir como **mejora** principal la racionalización en el área de personal mediante la optimización de los Recursos Humanos (en adelante RRHH) de la organización.

Nos encontramos ante una **primera experiencia** auditoría de gestión de personal, en donde ha sido crucial contar con la intervención de todos los agentes afectados, lo que ha significado un conocimiento directo del mapa de RRHH de la organización y consecuentemente poder proponer y ejecutar los cambios necesarios para poder alcanzar el objetivo inicial del proyecto.

El problema detectado fue claramente la necesidad de distribuir puestos de trabajo de unidades administrativas con excedentes de personal derivadas de la unificación de diferentes consejerías (por ejemplo se duplicaban las unidades de gestión económica, RRHH), a otras en las que se requería personal por estar nutridos parte de sus programas principalmente por personal con una relación temporal (por ejemplo el Servicio de Ocupación de las Illes Balears (en adelante SOIB).

Respecto a los **actores involucrados** indicar que aunque el liderazgo y la ejecución directa del proyecto, se atribuyó al Departamento de Coordinación y de Modernización, se contó también con la participación de los empleados públicos (fase de autoevaluación del puesto y base de la auditoría), además de los funcionarios de las diferentes unidades de personal y la participación del personal directivo (Directores y Secretarios Generales). Destacarla colaboración de los funcionarios de la unidad de Sistemas de la Información adscrita a la DGFPQS y el personal funcionario de la Dirección General competente en tecnología e innovación.

En cuanto a **la implementación** y **tiempos de ejecución** del proyecto, éste tuvo lugar durante el ejercicio 2012, y se desarrolló íntegramente con medios propios, es decir tanto los medios materiales como los recursos humanos fueron aportados por la administración. El **impacto principal,** consistió en que, aparte de la redistribución de puestos trabajo, se efectuaron otras propuestas como la unificación de servicios comunes, la redefinición de funciones y requisitos de ocupación de los puestos, para finalizar con una serie de recomendaciones generales. **A nivel económico** se produjo, como más adelante se verá, un considerable ahorro en el capítulo de gastos de personal.

En cuanto a las **barreras y riesgos encontrados** se previó como principal motivo de rechazo la resistencia al cambio de los empleados y directivos y que se entendiera la auditoria como una amenaza a su *status*. Como medida de previsión se hizo una labor de aclaración en tres ámbitos:

Información a todos los secretarios y secretarias generales de las consejerías en su condición de responsables de los RRHH; envío de una carta explicativa por parte de la directora general competente en materia de función pública, que recibieron todos los funcionarios a través del Portal del Personal, en donde se explicaba el objetivo de la auditoria y a la vez que se solicitaba su colaboración, al efecto de tener en cuenta sus opiniones y su participación activa en el proceso; finalmente información del proceso a las organizaciones sindicales correspondientes.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

La auditoría técnica se desarrolló ejecutando diferentes procesos de forma sucesiva en la secuencia cronológica siguiente:

2.1 Estudios previos: Se llevó a cabo un estudio de bibliografía y trabajos relacionados con la descripción de puestos de trabajo, la valoración de tareas y funciones y la elaboración de encuestas de satisfacción.

2.2 Planificación:
Se definieron la metodología a emplear, así como la identificación de los criterios de la auditoría. Se determinó el ámbito de aplicación de dicha auditoría así como su alcance, definiendo la metodología, los criterios que debían guiar su ejecución, así como la secuencia cronológica de las 3 fases.

- Análisis de las evaluaciones de los puestos de trabajo y de las unidades.
- Elaboración de Informes de conclusiones de cada consejería.
- Elaboración de Informe de conclusiones finales

En el procedimiento de elaboración de la auditoría se llevaron a cabo diferentes operaciones cuyo desarrollo se ha resumido en esta memoria.

3. FASES DE LA EJECUCIÓN

3.1 FASE 1. ANÁLISIS DE LAS EVALUACIONES: Se obtuvo la información para proceder al análisis de tres fuentes de conocimiento diferentes que conocieran el puesto de trabajo objeto de valoración. Las **fuentes f**ueron las siguientes:

1. **La autoevaluación del puesto**: supuso la participación voluntaria del empleado público en la evaluación de su propio puesto de trabajo y de la unidad en la que se adscribe. Con ello se obtuvo su visión subjetiva del puesto y la unidad. La recogida de esta información se llevó a cabo mediante unos formularios consistentes en unas Fichas descriptivas del puesto de trabajo.

2. **Las evaluaciones técnicas** de las consejerías: consistió en la valoración técnica de la persona que ocupa la jefatura de la unidad a la que pertenece el puesto analizado. La información se obtuvo mediante una entrevista abierta, donde se contrastó la autoevaluación de cada puesto con la valoración del representante de la unidad.

3. **La evaluación política** efectuada por el personal directivo: que aportó al análisis la visión de los altos cargos sobre la organización del órgano que dirige y los recursos humanos adscritos. La información se obtuvo a través de una fórmula mixta de entrevista dirigida mediante un cuestionario de preguntas abiertas.

Tras ello, un equipo auditor procedió a analizar dichas evaluaciones de manera conjunta, evaluando todas las fuentes de manera integrada. Con ello se satisfacía una doble necesidad: por una parte, obtener una evaluación real y cercana de la situación de los puestos y, al mismo tiempo, evitar la subjetividad inevitable que proporciona la inmediatez de la fuente de información.

Las evaluaciones de los puestos de trabajo y unidades junto con su análisis, se llevaron a cabo en dos subfases que se desarrollaron de forma independiente y por distintos integrantes del equipo de auditoría:

- Por una parte, el análisis conjunto de la **Autoevaluación del Puesto** y la **Evaluación Técnica de la Consejería**, y,

- Por otra parte, el análisis de la **Evaluación de los Directivos**.

Autoevaluación del Puesto y Evaluación Técnica de la Consejería:
La **Autoevaluación del Puesto** consistió en la valoración que realizó cada empleado público, de forma voluntaria, del puesto de trabajo que ocupa y la unidad en la que se adscribe, para obtener su visión sobre la organización, su unidad y el nivel de saturación.

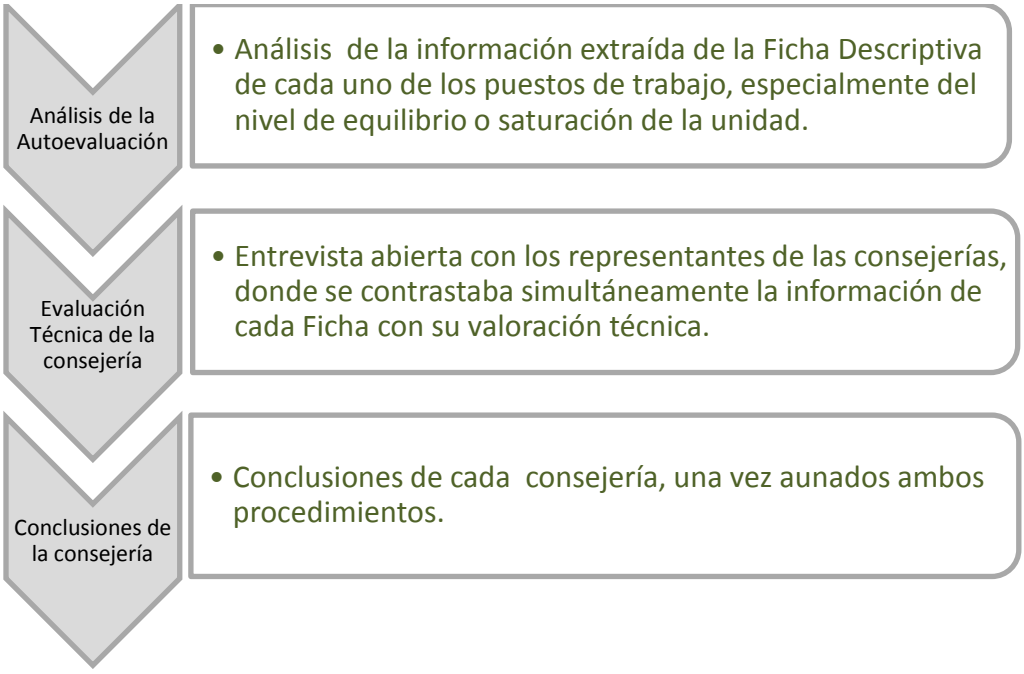
Para ello se diseñó durante los meses de enero y febrero una “Ficha descriptiva del puesto de trabajo” consistente en un cuestionario amplio del que se trabajó sobre una parte, dado que el resto de cuestiones iban dirigidas a otras finalidades diferentes de la auditoria.

PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO	
1	❖ Datos que permiten situar el puesto dentro de la organización en el momento actual (Denominación, unidad, consejería…)
2	❖ Estructura organizativa de la Unidad
3	❖ Descripción del puesto de trabajo (misión)
4	❖ Ubicación del puesto de trabajo. Dónde presta servicios con carácter general (oficina, centro asistencial, aire libre, centro docente….)
5	❖ Descripción de sus funciones. ¿Qué hace? (mín. 1 función máximo 5 funciones) Frecuencia (del 1 al 4 según corresponda), Duración (del 1 al 4 según corresponda), Dificultad (del 1 al 4 según corresponda). ❖ Esta función, además de ser propia, otros compañeros, subordinados i/o superiores la llevan a cabo total o parcialmente. ¿Cuántos?
6	❖ Funciones relacionadas con la atención al público.
7	❖ Aumento de carga de trabajo por meses: indique los períodos en los que aumenta la carga global de trabajo y el motivo que lo genera
8	❖ Disminución de carga de trabajo por meses: indique los períodos en los que disminuye la carga global de trabajo y el motivo que lo genera.
9	❖ Nivel de saturación del puesto de trabajo
10	❖ Nivel de saturación de la Unidad donde presta servicios
11	❖ En caso de contestar afirmativamente alguna de las preguntas de los puntos 9 y/o 10, explique el motivo
12	❖ Acreditaciones profesionales específicas. Enumerar las certificaciones, diplomas, titulaciones o acreditaciones que considere que se deben pedir para ocupar su puesto de trabajo.
13	❖ Observaciones relativas al puesto de trabajo
14	❖ Observaciones relativas a la mejora de los servicios

Al principio del mes de abril, se informó del inicio de la auditoría a los medios de comunicación, mediante una nota de prensa, así como a los secretarios generales de las consejerías, a los sindicatos representantes de los empleados públicos y a los responsables de recursos humanos de las consejerías y entes dependientes afectados. Entre el 23 de abril y al 31 de julio de 2012, se distribuyó la Ficha que cada empleado debía complementar de forma telemática, principalmente. Durante el mes de agosto de 2012, se realizó el tratamiento de la información obtenida mediante la recopilación y unificación en diversos documentos de Excel, con el fin de facilitar su análisis al equipo auditor. El 3 y 4 de septiembre de 2012 el equipo auditor definió la forma de tratamiento y análisis de dichas evaluaciones. Se determinó la distribución del análisis en cuatro grupos de trabajos, asignando un reparto equilibrado de unidades atendiendo al número de puestos de trabajo de las consejerías, de la forma siguiente:

DISTRIBUCIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO DEL EQUIPO AUDITOR POR CONSEJERÍAS Y POR ENTES DEL SECTOR PÚBLICO INSTRUMENTAL AUTONÓMICO (EN ADELANTE ESPI)	
GRUPO 1	❖ Presidencia de las Illes Balears ❖ Consejería de Presidencia ❖ Consejería de Agricultura, Medio Ambiente y Territorio ❖ Espais de Natura (ESPI) ❖ Fondo de Garantía Agraria y Pesquera de las Illes Balears (ESPI)
GRUPO 2	❖ Vicepresidencia Económica, de Promoción Empresarial y de Empleo ❖ Instituto de Estadística de las Illes Balears (ESPI) ❖ Consejería de Administraciones Públicas ❖ Escuela Balear de Administraciones Públicas (ESPI) ❖ Consejo Consultivo de las Illes Balears ❖ Servicio de Empleo de las Illes Balears (ESPI)
GRUPO 3	❖ Consejería de Educación, Cultura y Universidades ❖ Instituto de Infraestructuras y Servicios Educativos y Culturales (ESPI) ❖ Consorcio de Estudios Baleares ❖ Consejería de Turismo y Deportes ❖ Puertos de les Illes Balears (ESPI)
GRUPO 4	❖ Consejería de Salud, Familia y Bienestar Social ❖ Instituto Balear de la Mujer (ESPI) ❖ Servicio de Salud de las Illes Balears (ESPI)

Se analizó de forma conjunta y simultánea la Autoevaluación y la Evaluación Técnica de cada Consejería. Del 5 de septiembre al 26 de octubre, se llevó a cabo la Evaluación Técnica de cada consejería, mediante una entrevista abierta con los representantes designados por la consejería analizada, que deberían ser empleados que pudieran tener un conocimiento próximo e inmediato del funcionamiento de la unidad. El análisis de ambas evaluaciones se desarrolló conforme a la metodología siguiente



Evaluación de los Directivos: Entre el 15 de octubre y 6 de noviembre, un quinto grupo de auditoría desarrolló esta evaluación de forma independiente a las otras. Llevó a cabo la entrevista del personal directivo de todas las consejerías, planteándola como una entrevista de unos 30 minutos guiada por el Cuestionario de Evaluación de los Directivos. El contenido respondía a cuestiones referidas a la estructura, funcionamiento, nivel de carga de trabajo y eficacia del área que dirigen, y líneas de mejora propuestas para solucionar los problemas detectados. Se realizaron cuarenta y siete entrevistas a directivos.

Preguntas del cuestionario	
1	❖ ¿Cuáles cree que son las 4 mejoras que deberían plantearse para la estructura y funcionamiento de la Administración de la CAIB?
2	❖ ¿Cuáles cree que son los 4 problemas fundamentales de la estructura y funcionamiento del área que dirige?
3	❖ Valore de 1 a 5 el nivel de carga de trabajo del área que dirige
4	❖ ¿Cree que el número de trabajadores de su área de trabajo es adecuado para realizar las funciones esenciales? Valore de 1 a 5
5	❖ ¿Cree que los perfiles profesionales de los trabajadores de su área son los adecuados para realizar eficazmente esas funciones?
6	❖ ¿Quiere añadir o comentar algún aspecto específico relacionado con las funciones o el personal bajo su dirección?

3.2 FASE 2. ELABORACIÓN DE INFORMES DE CONCLUSIONES TÉCNICAS.

1. Informes de conclusiones:

El mismo equipo auditor procedió a extraer las conclusiones de dichos análisis y plasmarlas en diversos informes de conclusiones técnicas por consejerías, detallándose el análisis de cada unidad funcional. Paralelamente otro equipo auditor emitió de forma independiente un informe de conclusiones del personal directivo.

Por último se elaboró un informe de conclusiones finales, donde se analizaron las estructuras excedentes y deficitarias, así como numerosos aspectos susceptibles de mejora que servirían de base no sólo a medidas de reorganización de servicios, sino también a cambios en la metodología de trabajo de las distintas unidades en aras de una mayor eficacia del servicio prestado al ciudadano.

En la reunión de 29 de octubre de 2012 el equipo auditor acordó que cada uno de los grupos de trabajo emitiría sus informes de manera separada y referidos a la consejería cuyo análisis se les había asignado. Se definieron los tipos de informe y los criterios homogéneos a seguir en su elaboración.

Del 30 de octubre al 8 de noviembre de 2012, cada grupo de trabajo elaboró los siguientes tipos de informe:

2. Informes de Conclusiones Técnicas por Consejerías:

Consistieron en 9 informes que realizaban un análisis detallado por unidades, preferentemente por servicios o unidades de menor nivel. Se pusieron de manifiesto la situación objetiva observada por el equipo auditor, señalando las estructuras excedentes y las deficitarias y los aspectos susceptibles de mejora, se propusieron medidas o recomendaciones de carácter interno para cada consejería al objeto de corregir desequilibrios en las cargas de trabajo.

A modo de ejemplo en esta fase conclusiones se detectaron unidades administrativas claramente deficitarias como el Servicio de Empleo, la Escuela Balear de Administración Pública o la Central de Compras, y otras unidades con excedentes de personal, como los servicios que hasta el momento gestionaban subvenciones (motivados, en este caso, por la eliminación de programas destinados a ayudas como medida de control del déficit de la administración) y las unidades de gestión económica y de personal (el hecho de la fusión de dos o tres consejerías había generado duplicidades en estas áreas).

También, y gracias a los resultados obtenidos del análisis de las fichas de autoevaluación del puesto, se detectaron problemas de adecuación de determinados puestos a las unidades de adscripción, a modo de ejemplo el caso de un documentalista que prestaba servicios en la dirección general de Recursos Hídricos de la consejería competente en materia de medio ambiente, que manifestaba su poca carga de trabajo en su actual destino y su preferencia a pasar a prestar servicios en la dirección general competente en materia de cultura, unidad que tras el correspondiente análisis demostró su carencia en este tipo de personal.

3. Informe de Conclusiones de los Directivos de cada consejería:

El quinto grupo de trabajo emitió este informe de forma independiente a los informes técnicos. Se analizó la visión de la organización y la gestión de la unidad por parte de los altos cargos o directivos. Las conclusiones fueron la combinación de las respuestas de los directivos a los cuestionarios junto con las opiniones y propuestas de mejora que manifestaron en la entrevista. Se estructuró la información por consejerías, refiriéndola al ámbito de cada secretaría o dirección general y analizando las valoraciones o propuestas de los directivos, señalando las valoraciones fuera del rango de normalidad.

3.3 FASE 3. ELABORACIÓN DE INFORMES DE CONCLUSIONES FINALES

El 9 de noviembre de 2012 se llevó a cabo una reunión del equipo auditor y la directora general, donde se acordó la emisión del “Informe de Conclusiones Finales” cuya elaboración se prolongó hasta el 21 de noviembre de 2013. Contuvo los dos tipos de informes siguientes:

1. Informes de Conclusiones Generales por Consejerías:

Se redactaron 9 informes. Cada grupo elaboró un informe donde se sintetizaron, de forma estructurada en unidades orgánicas superiores, las conclusiones generales de cada una de las unidades y se interrelacionaron entre todas ellas, a los efectos de una posible redistribución ya no sólo interna, sino también entre diferentes consejerías.

2. Informe de Recomendaciones Generales Comunes:

En él se concluyeron consideraciones comunes a todas las unidades analizadas y propuestas de mejora generales en la gestión de los recursos humanos de la CAIB.

MOTIVACIÓN DEL PROYECTO CREATIVIDAD Y CONOCIMIENTO. Tal como se ha indicado al inicio de esta memoria la motivación principal del proyecto se basa en una acción llevada desde y para la administración contando con la involucración de todos los agentes implicados.

IMPACTO EN LA ADMINISTRACIÓN. Los efectos de la auditoría realizada se dirigieron al funcionamiento y reorganización de recursos humanos de la Administración de la CAIB, con la finalidad de la consecución de los siguientes objetivos:

Objetivos generales:

- Estructurar, ordenar y redimensionar la Administración de la CAIB
- Reorganizar las unidades administrativas con criterios de austeridad, eficacia y eficiencia, y permitir obtener un equilibrio entre las diferentes estructuras que redundará en un mejor reparto de las cargas de trabajo y un aumento de la eficiencia.
- Reducir el gasto en capítulo de gastos de personal
- Detectar los problemas, nuevos retos y oportunidades de mejora en la estructura, organización y funcionamiento de los servicios de la Administración
- Profesionalizar la Administración y adecuar los perfiles profesionales a las necesidades existentes

Objetivos específicos:

- Valorar la situación actual de las unidades
- Adecuar la dotación de los recursos humanos

- Dimensionar adecuadamente las plantillas y detectar desequilibrios en el reparto de las cargas de trabajo
- Comparar cargas de trabajo con los recursos humanos asignados y las funciones atribuidas
- Detectar posibles desequilibrios entre número de efectivos y cargas de trabajo, sistematizar las causas generadoras de los mismos, y proponer mecanismos de corrección
- Detectar estructuras sobredimensionadas o deficitarias como consecuencia de un cambio en el modelo de servicios ofrecidos al ciudadano
- Detectar disfunciones entre la estructura oficial de la unidad y la real
- Revisión del modelo establecido de estructura jerarquizada de las unidades administrativas
- Detectar necesidades de perfiles profesionales
- Revisión del modelo de atribución de funciones
- Detectar la necesidad de adaptación de determinadas unidades o puestos de trabajo a un nuevo modelo de órdenes de funciones (más abierto)
- Comparar funciones atribuidas con la estructura administrativa
- Obtener indicadores para definir las funciones atribuidas a los puestos de trabajo, de forma acorde con la realidad del servicio que es necesario prestar
- Conocer si las funciones asignadas a los puestos de trabajo son las desempeñadas realmente en los mismos
- Detectar confusiones en atribución de funciones que no corresponden a la categoría del puesto de trabajo (docentes, auxiliares biblioteca, etc.)
- Detectar posibles confusiones en el ejercicio de funciones entre estructuras de la Administración CAIB y de su sector público adscrito
- Proponer medidas de modernización, mejora y necesidades de los servicios
- Obtener indicadores para definir las nuevas estructuras que deban dar cobertura a esos nuevos servicios
- Detectar posibles duplicidades en la prestación de servicios en diferentes estructuras
- Detectar posibilidades de unificación de servicios

TRANSFERIBILIDAD Y DIFUSIÓN

La auditoría llevada a cabo en la Administración de la CAIB ha despertado el interés de otras administraciones públicas y se han hecho una serie de presentaciones:

- En el Ayuntamiento de Palma se hizo una presentación en enero de 2013
- Ante la Comisión de Coordinación para el Empleo Público, del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, la auditoría se presentó el día 2 de julio de 2013.
- Otras Comunidades Autónomas también se interesaron por la auditoría técnica realizada en la Administración de la CAIB y se desplazaron a las Illes Balears para conocer el proceso y resultado de la misma:La Rioja: 19 de marzo de 2013, Castilla-Lleón:1 de julio de 2013,Valencia: 11 de noviembre de 2013

Desde la Administración de la CAIB se ha facilitado toda la información necesaria para que cualquier administración pública interesada pueda adaptar y aplicar la auditoría realizada a su

realidad y características propias. Consideramos que es una práctica susceptible de ser adaptada a cualquier administración pública debido al carácter homogéneo de la tipología del personal que presta servicios en las diferentes administraciones.

EFICACIA

Como consecuencia de la valoración de la situación, se propusieron diversas medidas encaminadas a la consecución de los objetivos marcados, especialmente, al aumento de la eficiencia por el consiguiente ahorro económico que supone, y a la profesionalización de la Administración.

Distribución de los resultados de evaluación de la auditoría:

Autoevaluación del Puesto	
Nº de puestos de trabajo para autoevaluar	3.883
Nº de puestos de trabajo autoevaluados voluntariamente	2.727
% de participación de los empleados	70%
Nº de aspectos analizados en cada Ficha de autoevaluación del puesto	24
Evaluación Técnica de la Consejería	
Nº de representantes de las consejerías entrevistados	142
Nº de puestos de trabajo evaluados	3.860
Nº de unidades de trabajo evaluadas	578
Evaluación realizada por los directivos	
Nº de cuestionarios de evaluación realizados	47
Nº de aspectos analizados en el cuestionario	7
Nº de directivos entrevistados	41
Informes de Conclusiones	
Nº de informes de conclusiones técnicas por consejerías (internos y públicos)	18
Nº de informes de conclusiones de los directivos (internos y públicos)	2
Nº de informes de conclusiones generales por consejerías	9
Nº de informes de recomendaciones generales comunes	1

De momento, ya se han implementado las siguientes medidas:

1. Reestructuración de puestos de trabajo:

Esta medida supuso la redistribución de puestos de trabajo entre distintas unidades, tanto a nivel externo, como interno. La redistribución interna tuvo una incidencia más profunda en la organización de la Administración, al suponer el traspaso de puestos entre consejerías, con la consiguiente modificación de la RPT que ello supone. Por este motivo, se abrió un breve período de "closing" con las consejerías para contrastar la información concluida en la auditoría con las posibles discrepancias que hubieran podido producirse como consecuencia de algún cambio de funcionamiento reciente que se hubiera podido realizar con posterioridad al momento de análisis de la información. Todo ello, sin olvidar la preceptiva negociación con los representantes sindicales.

-Del 26 al 30 de noviembre de 2012, la DGFP elaboró una propuesta de reestructuración de puestos de trabajo, así como una propuesta de criterios objetivos para realizar los cambios de adscripción de puestos de trabajo y reasignación del personal que se derivasen.

-Del 3 hasta el 12 de diciembre de 2012, se dio traslado de la auditoria y de estas propuestas a las consejerías para que realizasen las alegaciones que considerasen adecuadas.

-Del 13 al 19 de diciembre de 2012, se entregó la auditoría técnica para su análisis con las organizaciones sindicales representadas en la Mesa Sectorial de Servicios Generales, así como también se abrió la negociación para la modificación de la relación de puestos de trabajo (en adelante RPT) derivada de las propuestas de reestructuración.

- Finalmente, el 22 de diciembre de 2012 se publicó en el BOIB el Acuerdo de Consejo de Gobierno, de 21 de diciembre de 2012, por el que se aprobó este informe de auditoría y la reestructuración de puestos de trabajo (BOIB núm. 192, de 22/12/2012, y núm. 6 de 12/1/2013).

PRIMERA FASE	
Nº de propuestas de redistribución externa entre consejerías y Organismos Autónomos (con modificación de la RPT)	**48**
Nº de propuestas de redistribución interna en cada consejería (sin modificación RPT)	**65**

2. Propuestas de unificación de servicios:

Nº de propuestas de unificación de servicios	**4**

3. Revisión de las órdenes de funciones:

Nº de órdenes de funciones aprobadas después de la Auditoria	**8**

4. Revisión y modificación de los requisitos de los puestos de trabajo:

Con el fin de, dotar de homogeneizar y avanzar en la profesionalización del empleado público se ha procedido a la modificación de los requisitos de provisión del puesto, aprobada mediante el Acuerdo de Consejo de gobierno de 22 de marzo de 2013 (BOIB núm. 40, de 23/3/2013).

Nº de puestos de trabajo modificados	**673**

EFICIENCIA

La práctica de esta auditoría se ha revelado como una herramienta de trabajo adecuada para optimizar los recursos humanos en esta administración poniendo de relieve procesos que era necesario revisar. Si bien el conocimiento de estos procesos y de la organización por parte de los empleados públicos ya permitía conocer en algunos casos esta necesidad de forma intuitiva, la auditoría ha permitido contar con una herramienta técnica que ha proporcionado un sustento objetivo a dicha revisión. De esta forma, esta administración se ha dotado de un nuevo instrumento de detección de disfunciones en la asignación de los recursos humanos de la organización, lo que constituye el punto de partida objetivo necesario para el rediseño de los procesos que han dado lugar a las mismas.

A continuación, se describen los procesos cuya necesidad de revisión se detectó:

1. Adscribir correctamente los puestos de trabajo a las unidades donde llevan a cabo sus funciones (en la misma o en diferentes consejerías), mediante los mecanismos legalmente previstos.

2. Replantear la necesidad de que la estructura orgánica de los puestos de trabajo no tenga que obedecer en todos los casos a la estructura jerarquizada prevista en la normativa vigente (art. 6 de la Ley 3/2003, de 26 de marzo) y que puedan existir puestos no jerarquizados (con contenido individualizado).

3. Actualizar las órdenes de funciones de las consejerías y establecer funciones de forma abierta que permitan la sustitución entre los diferentes puestos de trabajo del mismo centro directivo con la finalidad de no encasillar al personal con funciones cerradas y hacerlo más polivalente.

4. Redactar una instrucción con las pautas para la confección de la relación de puestos de trabajo, con el objetivo de profesionalizar la Administración y adecuar los perfiles profesionales a las necesidades existentes.

5. Determinar las estructuras deficitarias.

6.Estudiar la posibilidad de unificar/concentrar en una sola unidad diferentes unidades existentes en cada Consejería dado su carácter transversal (servicios lingüísticos, informática, arquitectura), a efectos de una mejor distribución de las cargas de trabajo, así como un aumento de la eficiencia y coordinación de las tareas.

7. Impulsar la figura de la inspección en todos los ámbitos de la Administración (como consecuencia de la aplicación de la Directiva Bolkestein).

8. Revisar las funciones del personal docente que presta servicios en la Consejería competente en materia de Educación.

9. Revisar las funciones que actualmente desarrolla la consejería competente en materia de salud y que, atendiendo a su carácter asistencial sanitario, corresponderían al Servicio Balear de la Salud.

10. En cuanto al ahorro conseguido, el cálculo se ha realizado mediante la multiplicación del número de movimientos efectuados en cada grupo funcionarial por el coste de nómina del puesto base de cada grupo correspondiente. Se ha tomado como coste de nómina la del puesto base porque de haberse cubierto por el procedimiento ordinario se hubiera realizado mediante nombramiento de personal interino (que por norma general se realiza para puestos base):

AHORRO TEÓRICO DE LA PRIMERA FASE		
GRUPO	**SALARIO TOTAL**	**FASE 1**
A1	40.665,49 €	1.057.302,71 €
A2	35.912,62 €	71.825,24 €
C1	27.550,08 €	220.400,68 €
C2	23.744,83 €	807.324,26 €
AP	22.178,68 €	88.714,72 €
		2.245.567,60 €

Posteriormente y como consecuencia de la aplicación de las recomendaciones dirigidas a las consejerías, las Secretarias Generales realizaron una serie de propuestas de redistribución interna que se materializaron en los correspondientes Acuerdos de Consejo de Gobierno:

SEGUNDA FASE	
Nº de propuestas de redistribución interna dentro de la misma consejería (sin modificación RLT)	**45**

AHORRO TEÓRICO DE LA SEGUNDA FASE		
GRUPO	**SALARIO TOTAL**	**FASE 2**
A1	40.665,49 €	935.306,24 €
A2	35.912,62 €	179.563,09 €
C1	27.550,08 €	137.750,42 €
C2	23.744,83 €	0,00 €
AP	22.178,68 €	22.178,68 €
		1.274.798,44 €

AHORRO TEÓRICO TOTAL HASTA LA FECHA	
FASE 1	2.245.567,60 €
FASE 2	1.274.798,44 €
TOTAL	3.520.366,04 €

MES	Nº EMPLEADOS	%
Julio 2011	4.908	100,00 %
Enero 2013	4.573	93,17 %
Reducción total	**335**	**6,83 %**

Respecto al nivel de consolidación o institucionalización de la Auditoria como práctica innovadora se han de diferenciar los siguientes aspectos:

1. En términos temporales.

Al haberse definido como un instrumento base para la planificación estratégica de recursos humanos, el instrumento como tal, nace con vocación de permanencia en el tiempo, por si fuese necesario la revisión de la misma, realizar una nueva auditoría o actuación similar en el ámbito de la planificación del personal al servicio de la administración autonómica.

El hecho de haber supuesto un estudio integral de todos los puestos de trabajo de la Administración con la consiguiente modificación de la relación de puestos de trabajo excedentes con redistribución hacia otras unidades administrativas deficitarias, hace que la citada modificación tenga vocación de permanencia en el tiempo, con independencia de poder hacer determinados reajustes fruto de encontrarnos ante una "organización viva."

2. En términos presupuestarios

Se busca ofrecer una visión de conjunto de la estructura que facilite establecer las prioridades en los servicios, en coyunturas de crisis donde se convierte en esencial racionalizarlos, dentro de las siguientes variables económicas:

a) Imposibilidad de nombrar nuevo personal temporal
b) Objetivo económico: Disminución del capítulo 1 destinado a gastos de personal.

3. Mantenimiento frente a cambios del entorno organizativo, institucional o político, entendiendo la Auditoría como un elemento que:

Constituye un mecanismo interno de evaluación y se configura como una herramienta de mejora continua, lo que implicará la revisión de los cambios realizados como consecuencia de la misma y si estos han dado los resultados previstos en los objetivos fijados.

- Supone una participación preponderante y activa de todos los empleados públicos que voluntariamente han querido autoevaluar sus unidades, y no sólo de los responsables de las unidades administrativas.
- Permite conocer de forma cercana e inmediata las preocupaciones y sugerencias de mejora de la estructura de todos los empleados públicos, mediante el mismo instrumento de participación.
- Intenta también obtener la visión política, desde el punto de vista del directivo, en relación a las necesidades de la organización, que ha podido detectar en sus funciones ejecutivas y de gestión directa.
- A nivel organizativo, aparte de la ya mencionada redistribución, destacar que la Auditoria plasma la necesidad de buscar soluciones a la lentitud en la tramitación de expedientes y la necesidad de agilizar su tramitación, mediante tres vías de solución:

  a) Proceder a la simplificación de los procedimientos
  b) Necesidad de Impulsar del expediente electrónico.
  c) Propuesta de tramitación en estrella de los expedientes, es decir, que sobre los diferentes aspectos de un expediente puedan trabajar simultáneamente diferentes funcionarios.

En definitiva nos encontramos ante un proceso realizado desde la administración y para la administración, orientado a la mejora en la gestión de sus RRHH, desde un punto de vista racional y objetivo.

ACCÉSIT PREMIO A LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN
UNIDAD DE ASISTENCIA A LA PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL AYUNTAMIENTO DE SANT BOI DE LLOBREGAT

Nombre de la Organización: UNIDAD DE ASISTENCIA A LA PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL AYUNTAMIENTO DE SANT BOI DE LLOBREGAT

Título de la práctica galardonada: LA EVALUACIÓN DE LOS PLANES DE DESARROLLO COMUNITARIO DE SANT BOI DE LLOBREGAT. PLURALISMO Y DIVERSIDAD TÉCNICA

Responsable: LLORENÇ FERNÁNDEZ MATAMOROS
Dirección: PLAZA DEL AYUNTAMIENTO, 1
Ciudad : SANT BOI DE LLOBREGAT
CP: 08830

Teléfono: 936351200 FAX: 936301856

e-mail: llfernandezm@santboi.cat

MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Sant Boi de Llobregat se encuentra al suroeste de Barcelona, en Cataluña. El municipio tiene una superficie de 21,94 Km^2 y cuenta con 83.465 habitantes, con un perfil demográfico bastante joven (el 30,2% de la población es menor de 30 años).

La estructura del Consistorio se articula alrededor del Pleno municipal presidido por la alcaldesa y formado por 25 concejales, de los cuales 14 forman parte del equipo de gobierno municipal.

En el Ayuntamiento de Sant Boi trabajan aproximadamente unos 600 empleados y empleadas, de los cuales un 35% pertenece a la categoría de personal técnico y el resto está integrado por el personal administrativo y el personal de oficios.

Una de las siete áreas de gestión es la de Gobernanza y Ciudadanía. Encabezada por su primer teniente de alcalde, se despliega en las ponencias de Promoción de la Ciudad, Desarrollo Económico, Comercio, Ferias y Mercados, Consumo, Promoción del Turismo, Ocupación, Planificación y Evaluación de Políticas Públicas, Redes Sociales y Comunitarias y Coordinación de los Consejos de Distrito.

Es en el seno de esta área cuando en 2007 se crea la Unidad de Asistencia a la Planificación y la Evaluación, en adelante **UAPA**, con la voluntad de contar con un sistema de evaluación sólido en el que los diferentes actores pudieran llevar a cabo evaluaciones útiles y de calidad, propiciando la rendición de cuentas a la ciudadanía. La UAPA, formada por 5 miembros, da soporte a la dirección político-técnica en la definición y la implementación de políticas públicas locales mediante la aportación de conocimiento estratégico, administrando, desarrollando e interpretando de manera permanente un sistema integrado de información sobre la ciudad y su área de influencia.

Sus funciones principales se concretan en:

- ✓ Auxiliar al equipo político en la fase de planificación estratégica con el fin de concretar un programa de gobierno (Plan de Actuación Municipal) que contenga su correspondiente justificación y cuantificación presupuestaria.
- ✓ Realizar la evaluación de los resultados e impacto de las políticas públicas locales, así como proponer medidas para su rediseño, recogiendo, sistematizando, integrando y actualizando toda la información disponible (construcción de un sistema de información ejecutivo).
- ✓ Trabajar para la unificación y sistematización de los sistemas de información que dispone la corporación, elaborando metodologías, cuadros de mando e indicadores, propiciando las prácticas transversales.

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA INNOVADORA

1. LOS PREPARATIVOS

1.1 El encargo

A finales del primer trimestre del 2013, en previsión de una nueva convocatoria de subvenciones de los planes comunitarios por parte de la Generalitat de Catalunya, se planteó desde la dirección política y técnica del Departamento de Participación Ciudadana y Proximidad del Área de Gobernanza y Ciudadanía llevar a cabo un proceso de evaluación de los tres planes de desarrollo comunitario vigentes en Sant Boi en los barrios de Camps Blancs, Marianao y Ciutat Cooperativa - Molí Nou.

Se trataba de analizar el último periodo 2010-12, que coincidía con la última subvención otorgada por la Generalitat. El objetivo inmediato era disponer de un análisis que reforzara los argumentos que justificaban la necesidad de dar continuidad al trabajo que se estaba haciendo allá donde operan los planes comunitarios.

Por otro lado, abrir un proceso de estas características también permitía responder a otras necesidades, como la de conocer mejor el impacto que ha generado la acción de los planes comunitarios y de este modo contribuir a poner en valor su rol, la de identificar aquellos aspectos tanto internos como externos -contextuales- que condicionan su funcionamiento y la de proponer mejoras metodológicas para ser implementadas.

1.2 Innovación y mejora

Definido el encargo, y más allá de los objetivos propios del mismo, se plantearon otros objetivos relativos a cómo mejorar experiencias predecesoras.

Los trabajos de evaluación previos arrojaban luz sobre los puntos dónde cabía plantearse novedades:

- ✓ las experiencias no habían conseguido ser el resultado de haber analizado por completo el objeto en cuestión bajo los parámetros de la Teoría Sistémica. Por lo tanto, se había ofrecido marco teórico sin evidencia empírica completa.
- ✓ los diseños de evaluación al uso habían partido igualmente de un enfoque pluralista, pero la participación no pasó nunca de la fase de trabajo de campo.
- ✓ la preponderancia de una técnica por encima de otras (por su ausencia) no facilitaba la aceptación de los resultados fundamentados en los datos obtenidos mediante la misma. La baja diversidad de estrategias metodológicas habituales no facilitaba la triangulación, y por consiguiente, la validación y credibilidad sobre los resultados.
- ✓ contenían análisis parciales que a veces no llegaban a converger, con lo que se asemejaban a agregaciones de subproductos. La interrelación entre contenidos provenientes de fuentes diferentes era un escollo de difícil resolución.
- ✓ la complejidad y cantidad de información disponible suponían un reto para su síntesis y comunicación.
- ✓ la comprensión y especialmente uso de las evaluaciones precedentes por parte de la organización era baja o imperceptible.
- ✓ las evaluaciones se percibían como ajenas, distantes.

Se disponía además de evidencias que reafirmaban la necesidad de innovación en algunos aspectos:

- ✓ los estudios de evaluación no trascendían el ámbito de quién hacía el encargo.
- ✓ no se realizaba difusión de los resultados bajo otros formatos (ej. jornada, reportajes en publicaciones municipales, espacios de coordinación política y técnica, etc.).
- ✓ no se derivaban nuevos encargos, ni se planteaba cómo implementar las recomendaciones por parte del departamento o unidad competente.
- ✓ se transmitían dudas y recelos sobre la bondad de las conclusiones cualitativas en función de las técnicas utilizadas, no siendo así con las técnicas cuantitativas.

De este modo, la innovación en el nuevo proceso a emprender debería permitir la mejora de la **comprensión, aceptación, usabilidad, utilidad y continuidad** de los productos de evaluación.

A grandes rasgos, la innovación se plasmó en:

- ✓ la **incorporación**, de forma efectiva y operativa, de los **actores** en todas las fases del proceso de evaluación: diseño, análisis, recomendaciones, comunicación.
- ✓ la **adaptación** de **técnicas y programas** (software) a las necesidades y objetivos de la evaluación, tanto en la fase de trabajo de campo y análisis, como en la comunicación de los resultados, así como en la capacidad de **gestionar información** de naturaleza diferente, de relacionarla para el análisis (triangulación), y de simplificar y facilitar la **comprensión** de los **resultados** a públicos diferentes.
- ✓ la posibilidad de elaborar de forma completa un proceso de evaluación bajo la **Teoría Sistémica**.

De forma sintética, la relación entre dimensiones de mejora y estrategias de innovación fue la siguiente:

1.3 Modelo y equipo de evaluación

La evaluación de los planes comunitarios se caracterizó por ser **pluralista** (con la participación de todas las partes en todas las fases del proceso), **ex-post** (dado que se analizaba el periodo 2010-12 una vez ya ejecutado, y el nuevo contexto que se abría el 2013) e **interna** (todo el proceso iba a recaer sobre la UAPA).

El dibujo organizativo inicial era el siguiente:

- ✓ El equipo de evaluación estaba compuesto en un primer nivel por un equipo permanente y redactor, integrado por 4 miembros de la UAPA más la coordinadora de los planes comunitarios de los barrios de Ciutat Cooperativa - Molí Nou y Marianao.
- ✓ En un segundo término, se contaba con la participación intermitente en función de las particularidades de cada plan, de los tres técnicos de distrito donde estaban implementados los planes comunitarios, más un técnico auxiliar del barrio de Camps Blancs.
- ✓ Finalmente, se previó la participación de tres representantes de entidades y servicios de cada plan, escogidos por los propios participantes.

La opción por un modelo de evaluación **pluralista** daba respuesta al objetivo de involucrar de forma activa y lo máximo posible a todos los actores vinculados al objeto de evaluación, los planes comunitarios.

En este sentido, el elemento de **innovación** se plasmó en el despliegue de diferentes estrategias adaptadas a la tipología de participantes y su rol en el proceso:

1. Con la dirección política y técnica: la **Comisión de Seguimiento**.

Formaban parte de la misma el primer teniente de alcalde del Área de Gobernanza y Ciudadanía, la regidora de Redes Sociales y Comunitarias, el director del Área de Gobernanza y Ciudadanía, la responsable del Servicio de Planificación y Evaluación de Políticas Públicas, el responsable del Departamento de Participación Ciudadana y Proximidad y un miembro de la UAPA.
Se realizaron 4 sesiones de trabajo, dedicadas a las preguntas de evaluación, al balance y ampliación del trabajo de campo, al análisis compartido de las conclusiones, y a la devolución y complementación de las recomendaciones de mejora.

2. Con los técnicos de distrito y comunitarios: **espacios de trabajo colaborativo**.

Se llevaron a cabo 3 sesiones de trabajo con los técnicos comunitarios y de distrito. La primera de ellas facilitó el diseño de las dinámicas grupales para entidades y servicios en función de las particularidades organizativas de cada plan. La segunda de las sesiones fue concebida para revisar, contrastar, complementar y consensuar las primeras conclusiones de análisis para cada plan. La última permitió compartir las conclusiones finales para todos los planes, y contrastar y ampliar las recomendaciones.

Con el objetivo de incrementar la **aceptación** de la evaluación por todas las partes, también se adoptaron otras iniciativas: estrategias de trabajo colaborativo que buscaban el consenso, en relación tanto con aspectos de metodología como con aspectos sustantivos, y la habilitación de dispositivos para compartir documentación, como la carpeta virtual en la nube que se abrió para todos los miembros del equipo de evaluación con el fin de facilitar el tránsito de datos y el libre acceso a ellos por parte de cualquiera.

3. Con las entidades y recursos técnicos: **dinámicas grupales.**

Con entidades y servicios de cada plan, tuvieron lugar dos tipos de dinámicas grupales en momentos diferentes. La primera se centró en una reflexión compartida sobre la concepción de los planes, sus logros y sus limitaciones. La segunda, en un proceso similar al seguido con los equipos comunitarios con el fin de contrastar, validar, modificar y complementar las conclusiones sacadas para cada plan.

1.4 Los tiempos

El diseño de evaluación tuvo lugar durante la segunda quincena del mes de febrero. El trabajo de campo empezó en marzo, ampliándose hasta julio por la análisis de redes. El análisis, tanto interno como compartido, se extendió hasta el mes de octubre, siendo en diciembre cuando finalmente se pudo entregar el documento final.

1.5 Preguntas de evaluación

La **usabilidad** del producto pasaba en buena medida por hacer converger el máximo de intereses de las partes implicadas. En otras palabras, que la evaluación pudiera dar respuesta a necesidades de información diferentes.

De forma complementaria a las tres demandas principales (obtener evidencias sobre el impacto de los planes comunitarios, identificar sus condicionantes externos y detectar dimensiones de mejora en cuanto a la metodología y su funcionamiento), se trabajó con los principales actores para la concreción de necesidades más ajustadas a su realidad.

Formular las preguntas de evaluación requiere de un proceso de detección de necesidades de información y un elemento de maduración, que se estructuró en este caso fundamentalmente a partir de una sesión de trabajo con la Comisión de Seguimiento, con la realización de una dinámica para la detección de necesidades de información, y una segunda sesión de trabajo con los 3 técnicos de distrito (uno de los cuales también asumía las funciones de técnico comunitario) y la técnica comunitaria o coordinadora de los otros dos planes comunitarios, siguiendo la misma dinámica para la detección de necesidades de información.

De acuerdo a la Teoría del Programa como guía principal para el análisis, se ordenaron las 18 preguntas de evaluación resultantes en función de 5 criterios de evaluación (eficacia, pertinencia, participación, impacto y eficiencia):

EFICACIA	1. ¿Qué tipo de diagnóstico se hace?	2. ¿Cómo influyen los requisitos de gestión en la dinámica de los planes?	3. ¿Cómo se deciden los ámbitos prioritarios de intervención?	4. ¿Qué mecanismos de coordinación hay entre los diferentes elementos de los planes y los del Ayuntamiento?	5. ¿Qué nivel de implicación tienen los regidores de barrio en los planes?	
PERTINENCIA	6. ¿Qué elementos de los planes facilitan la creación de redes?	7. ¿Se produce alguna duplicidad entre los proyectos de los planes y los servicios municipales?	8. ¿Qué explica la permanencia de los proyectos?	9. ¿Los proyectos se dirigen a su público diana?	10. ¿En función de qué elementos se plantea y se ejecuta un proyecto?	11. ¿Se hace algún tipo de evaluación de los resultados obtenidos?
PARTICIPACIÓN	12. ¿Cómo se implica a las entidades y a los servicios en un plan comunitario?	13. ¿Qué difusión se hace de los planes comunitarios?				
IMPACTO	14. ¿Qué efectos ha provocado la intervención de los planes comunitarios en los barrios?	15. ¿Los planes comunitarios son conocidos en los barrios?				
EFICIENCIA	16. ¿Los proyectos de los planes son sostenibles?	17. ¿Los planes comunitarios obtienen el mejor resultado posible?	18. ¿La inversión municipal en los planes comunitarios tiene retorno en forma de valor público?			

2. EL TRABAJO DE CAMPO

2.1 Las entrevistas

Se optó por la realización de entrevistas **semiestructuradas** a políticos y técnicos vinculados con el desarrollo de los planes comunitarios. Esta modalidad de entrevista permitía ahondar en aquellas preguntas de evaluación cuya respuesta requería de la experiencia y percepción de dichos actores, a la vez que su carácter estructurado facilitaba repetir el mismo esquema de preguntas a todos ellos y por lo tanto comparar resultados.

Concretamente, se entrevistó a los/as tres regidores/as de distrito correspondientes a los territorios dónde se han implementado los tres planes comunitarios objeto de estudio, a los/as tres técnicos de distrito, pertenecientes a los tres equipos comunitarios que coordinan los tres planes comunitarios, a la técnica comunitaria o coordinadora de los planes comunitarios de los barrios de Marianao y Ciutat Cooperativa - Molí Nou (en el caso del tercer barrio, el de Camps Blancs, la figura de técnico de distrito y el comunitario recaían en una misma persona), y al técnico referente de la Generalitat de Catalunya, encargado del seguimiento y colaboración en la implementación de planes comunitarios en cuya financiación participa la administración autonómica.

2.2 El análisis de redes

La ampliación del trabajo de campo con el análisis de redes se explica por la necesidad de disponer de más evidencias que pudieran explicar el conjunto de relaciones de entidades y servicios vinculados a los planes comunitarios.

Para tal fin, se llevaron a cabo entrevistas de formato estructurado en las cuales se pedía a entidades y servicios que expusieran la relación de todas aquellas "cosas" (actividades, proyectos, acciones comunitarias, seguimiento de casos, etc.) que hacían conjuntamente con otros actores, en el marco o no del plan comunitario, pero que necesariamente se ejecutasen e impactasen en el barrio en cuestión.

Se aprovecharon estos encuentros para indagar sobre otras cuestiones relativas a preguntas de evaluación con poca información (concretamente, aquellas relacionadas con la tipología de

beneficiarios de los proyectos, el modo de hacer el seguimiento y evaluación de los proyectos, y el nivel de difusión de todo aquello concerniente a los planes comunitarios).
Finalmente, fueron 41 las entrevistas realizadas a entidades y servicios, entre los días 30/04/2013 y 24/05/2013, que corresponden al número total de entidades y servicios participantes hasta la fecha en los tres planes.

Para cada una de las actividades nombradas, se consultaban una serie de variables como: la descripción de esta actividad (en qué consistía); el tipo de actividad en función de la relación de colaboración; a iniciativa de quién se había establecido la colaboración, y con qué entidades y servicios; en qué consistía la colaboración (qué hacía cada parte) o la temporalidad tanto de la actividad como de la relación de colaboración.

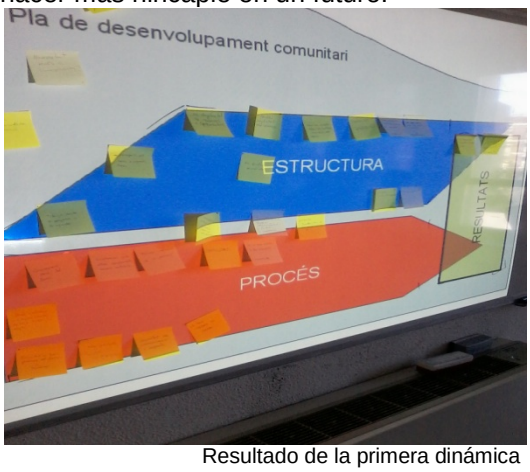
2.3 Dinámicas grupales

Las dinámicas grupales fueron concebidas como sesiones de trabajo colectivo con las entidades y servicios participantes en cada plan. Por la disponibilidad de los participantes y las particularidades organizativas de cada plan (en uno, servicios y entidades participan en un mismo espacio; en otro, sólo están representadas las entidades; y en un tercero, entidades y servicios disponen de un espacio propio de encuentro y trabajo), se acabaron realizando 6 sesiones: 1 en el barrio de Camps Blancs, 2 en el de Marianao, y 3 en el de Ciutat Cooperativa - Molí Nou (ver página 9 para fechas concretas de realización de las sesiones).

Cada una de las sesiones se dividía en 3 dinámicas de trabajo específicas:

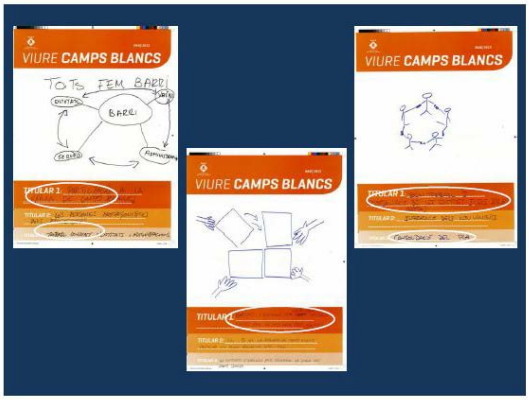
1. En la primera, se trataba de identificar a partir de la experiencia de los participantes, las claves o aspectos indispensables para el buen desarrollo de los planes. La estrategia para hacerlo era imaginarse asesorando a otro barrio o municipio que quisiera emprender un proyecto de estas características y necesitara saber qué cuestiones sí o sí deberían tener en cuenta. Por lo tanto, las claves se formulaban en forma de recomendaciones.

Los resultados se plasmaron sobre un esquema que representaba las tres dimensiones de la Teoría Sistémica (estructura, proceso y resultados), con lo cual se podía automáticamente hacer una lectura sobre dónde estaban los puntos fuertes de los planes y dónde a priori cabía hacer más hincapié en un futuro.



Resultado de la primera dinámica en una de las sesiones de trabajo

2. En la segunda, el objetivo era identificar los principales logros de cada plan, y consensuarlos en grupo en forma de titulares de una hipotética publicación.



Resultado de la segunda dinámica en el barrio de Camps Blancs

Imagen de la tercera dinámica

3. La tercera dinámica consistió en identificar los principales retos de cada plan para los años siguientes, y priorizarlos de forma consensuada (prioridades representadas por los dardos y los diferentes círculos de la diana).

2.4 Documentación

Para recabar y compartir un número significativo de documentos entre todos los miembros del equipo de evaluación, se dispuso de una espacio virtual gracias al software ***Dropbox*** (www.dropbox.com).

Se trabajó con las actas de los espacios comunitarios, las fichas de los proyectos impulsados bajo el marco de los planes comunitarios, las memorias anuales de los planes, documentos internos de trabajo y de metodología, así como otros soportes documentales (presentaciones, carteles, etc.).

2.5 Dificultades encontradas

Adaptar los tiempos del proceso a la disponibilidad de los participantes supuso duplicar sesiones de trabajo en algunos casos, en otros dilatar las fechas, y en algún otro caso hacer encuentros de trabajo personalizados.

No tener una fecha límite cerrada permitió esta adaptación: prevaleció el valor de no desvincular a nadie del proceso que no el cumplimiento estricto de los tiempos marcados, aun a sabiendas que en algún caso no suponía obtener mucha más información o muy diferente, pero sí en cambio conocimiento e implicación en el proceso.

Por otra parte, a la hora de analizar la documentación, se puso de relieve que no todo estaba documentado, y lo que había de cada plan no siempre guardaba ni el mismo formato ni la misma extensión o cantidad de información. Además, revisando la documentación a mano se "descubrieron" nuevos documentos cuya existencia se desconocía, y que al final no pudieron formar parte del análisis al no disponer de ellos. En esta parte, la alternativa pasó por rebajar las pretensiones de exhaustividad en las respuestas.

La generación y acumulación de datos evidenció tempranamente las dificultades que se hallarían en cómo presentar resultados relativos tanto a análisis parciales como a conclusiones finales. Como ya se verá en el siguiente apartado dedicado a la comunicación de resultados, el diseño a medida de grafismos permitió solventar la necesidad de sintetizar y facilitar la comprensión.

Finalmente, otras de las dificultades fue la de cómo ir relacionando datos fruto de estrategias diferentes, con dedicaciones de los miembros del equipo también diferentes sobre cada una de estas estrategias. El análisis en equipo, como se desarrollará en el siguiente apartado, fue clave para desenmarañar y arrojar luz sobre tal cantidad de información.

3. EL ANÁLISIS

3.1 El análisis interno

Las entrevistas

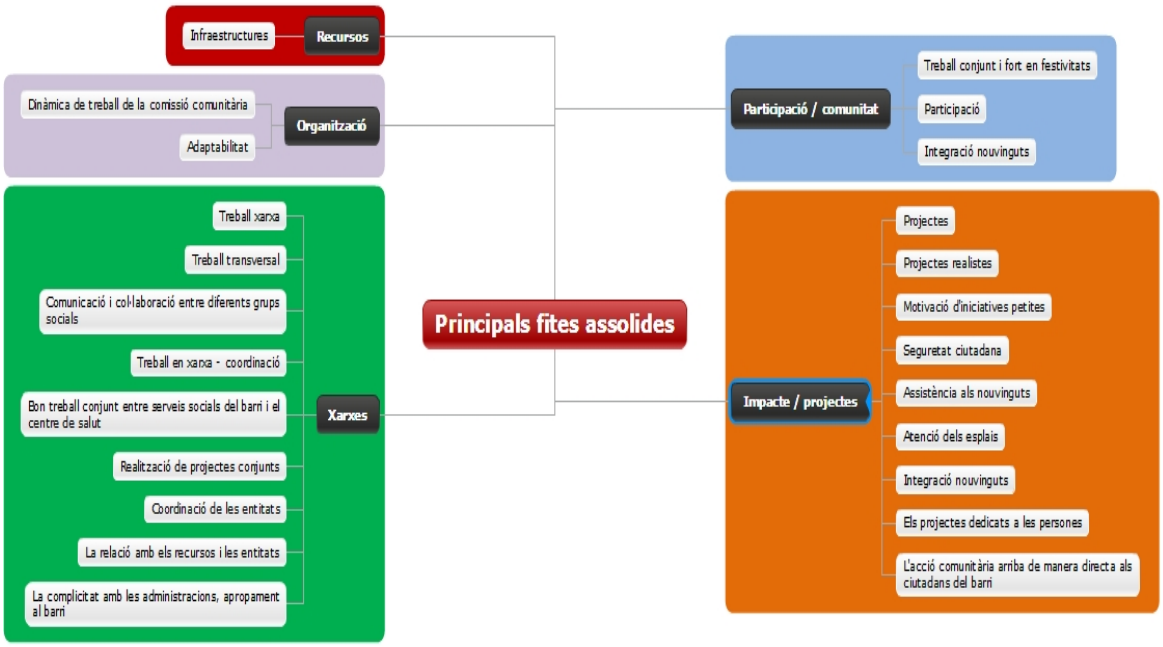
Todas las entrevistas fueron tratadas mediante el programa de código abierto ***Open Code*** (http://bit.ly/1o9Hh14), similar al tratamiento ofrecido por otro programa, **Atlas.ti**.
Este programa permitió trabajar de forma compartida y en grupo sobre todas las entrevistas realizadas. De la misma forma, permitió dar un tratamiento de forma homogénea, es decir, con los mismos criterios, y asociar los contenidos a las preguntas de evaluación, que a la postre operaron como categorías de análisis preestablecidas. Así resultó más manejable la explotación de las entrevistas para el análisis al poder disponer automáticamente de todos los comentarios de las personas entrevistadas para cada una de las preguntas de evaluación.

Dinámicas grupales

El análisis de las dinámicas grupales partió de la trascripción previa de las notas y aportaciones por escrito de los participantes y la escucha de las grabaciones de audio y video de las sesiones.

Con el material producido, se agruparon las aportaciones de todos los participantes vinculadas a cada una de las tres dinámicas de las sesiones grupales, en bloques de contenidos, es decir, en grupos de temáticas similares: participación y comunidad, impacto y resultados, conocimiento, organización y planificación, recursos, y redes.
Estas agrupaciones emergentes, es decir, no categorizadas previamente a las sesiones, facilitaron por una parte el análisis de las tres dinámicas, a saber: la de las recomendaciones, la de los logros y la de los retos de los planes comunitarios; y de la otra, la devolución del resultado de las sesiones a los participantes.

La representación gráfica se hizo mediante el programa de código abierto ***Mindomo*** (www.mindomo.com). En esencia, éste es un programa para la creación de mapas mentales o diagramas de flujo. Para la evaluación de los planes comunitarios, se adaptó para facilitar la lectura de los resultados de las dinámicas; así, por ejemplo, de forma intuitiva se podían identificar los temas más y menos destacados, y relacionarlos entre sí.



Ejemplo: principales logros del plan comunitario de Camps Blancs (aportaciones individuales).

Análisis de redes

El análisis de redes constó de dos partes: una primera, que se fundamentaba en la explotación al detalle de las características de las relaciones de colaboración que mantienen entidades y servicios de cada plan comunitario.
En ésta, se trataba de cuantificar y comparar el número de relaciones de cada entidad y servicio entrevistados en el marco de los planes comunitarios al cual pertenecían, en función de diferentes dimensiones que caracterizaban estas relaciones de colaboración: el rol de los equipos comunitarios en la generación de redes, la razón de la colaboración entre entidades y servicios, la iniciativa a la hora de establecer estas relaciones, la temporalidad de las relaciones y el contenido concreto de las mismas, es decir, en qué tareas se materializaban.

La segunda parte del análisis, de carácter más descriptivo, se centró en la representación gráfica del conjunto de relaciones identificadas por las entidades y servicios de cada plan comunitario.

Se trataba de identificar los principales actores de cada plan comunitario en función del tamaño que adquiría en la representación gráfica, determinada por el número total de relaciones de colaboración que mantenían y proporcional al número total de relaciones contempladas por el conjunto de actores de cada plan con quienes se había realizado la entrevista.
Así mismo, se pretendía identificar el nivel de integración entre actores y, por lo tanto, la dimensión de la trama que habían adquirido o no las redes a partir de observar si todas las entidades y servicios del plan comunitario se relacionaban entre sí y con la misma o similar intensidad. Finalmente, también se trató de caracterizar la red en función de la tipología de actores que formaban parte de la misma.

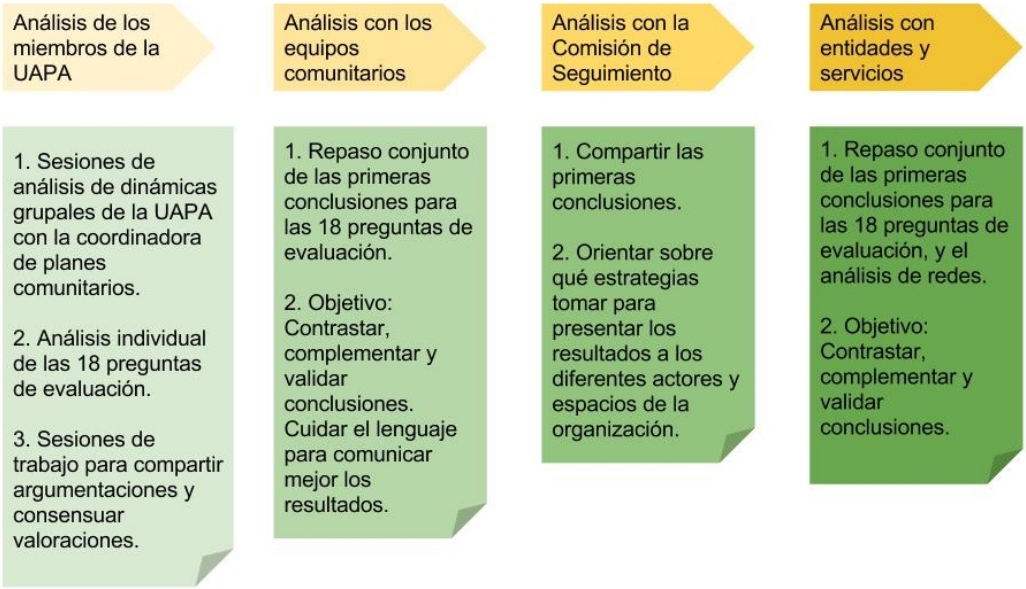
La representación gráfica se hizo mediante el programa de código abierto ***Gephi*** (http:gephi.org). Con el mismo, se pudieron trazar las redes comunitarias de cada plan, dibujando las entidades y servicios que se relacionaban entre sí, la intensidad de las relaciones y la identificación de otros actores no vinculados a los planes comunitarios.

Análisis documental
El análisis documental llegó hasta donde la documentación disponible lo permitió. Por las particularidades de algún plan, además, no se pudieron hacer todos los análisis (por ejemplo, el análisis de la evolución de los proyectos no se pudo realizar allí donde los mismos proyectos operan desde hace muchos años).

Se pudieron llevar a cabo tres análisis distintos:

1. El análisis de las actas de los espacios comunitarios, tanto desde la perspectiva de quién participaba y de la frecuencia de las reuniones, como de los contenidos tratados y su secuencia y coherencia en el tiempo.
2. El análisis de la planificación de los planes comunitarios, para la identificación de los objetivos genéricos y específicos que se planteaban en cada momento, qué valoraciones se hacían, cuáles eran las prioridades y su evolución, o qué propuestas de futuro se planteaban en uno u otro momento. Este análisis se nutrió de documentación muy diversa: memorias justificativas, esbozos de primeras valoraciones, actas de los espacios comunitarios, etc.
3. El análisis de los proyectos financiados por los planes comunitarios, desde la perspectiva de quién participa, qué prioridades se plantean, quién gestiona los proyectos y cuál es la evolución de todo ello los últimos años. Las entidades, las prioridades y los proyectos se caracterizaron por colores según el ámbito de actuación y colectivo beneficiario. Esta representación gráfica permitió hacer una primera lectura rápida sobre la correspondencia entre entidades, prioridades y proyectos, la sobrerepresentación o no de determinados ámbitos y colectivos beneficiarios, y el nivel de variabilidad de las prioridades y los proyectos a lo largo de los años.

3.2 El análisis compartido
La opción por un modelo de evaluación pluralista tuvo implicaciones en todas las fases del proceso. Por consiguiente, el análisis también debía ser el máximo de compartido entre los diferentes actores. La secuencia de trabajo fue la siguiente:



4. LA COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS

Cómo comunicar bien los resultados, intermedios y finales. Cómo comunicarlos a públicos diferentes. Cómo facilitar su interpretación y comprensión. Estas cuestiones fueron uno de los principales retos de esta evaluación y objeto por lo tanto de dedicación e innovación. Como muestra, cuatro de las estrategias que se idearon para transmitir los resultados, fuesen para la fase de análisis o una vez finalizado el producto.

4.1 La lectura sistémica

El proceso de evaluación se fundamenta en la **Teoría del Cambio**.
En esencia: toda política pública tiene una razón de ser, un problema o situación social que motiva la intervención pública. Esta intervención puede ser concebida como un conjunto de hipótesis sobre cómo y por qué se supone que se lograrán los objetivos perseguidos. Este conjunto de hipótesis se conoce como Teoría del Cambio, o también Teoría del Programa[1].

El análisis del funcionamiento del programa -los planes comunitarios- y la consecución de sus objetivos, puede hacerse mediante una **lectura sistémica** que interrelaciona las 3 dimensiones en que se pueden agrupar los componentes de este programa. Así, además del logro de los objetivos -**dimensión resultados**-, se analizan de forma retrospectiva los procesos existentes -**dimensión proceso**- y la estructura que soporta la ejecución de los planes -**dimensión estructura**-. Para facilitar la lectura sistémica, se procedió de la siguiente forma:

1. Las 18 preguntas de evaluación se asociaron a los 5 criterios de evaluación (eficacia, pertinencia, participación, impacto y eficiencia), que a su vez se podían diferenciar por su color (ver leyenda del gráfico de la página siguiente).

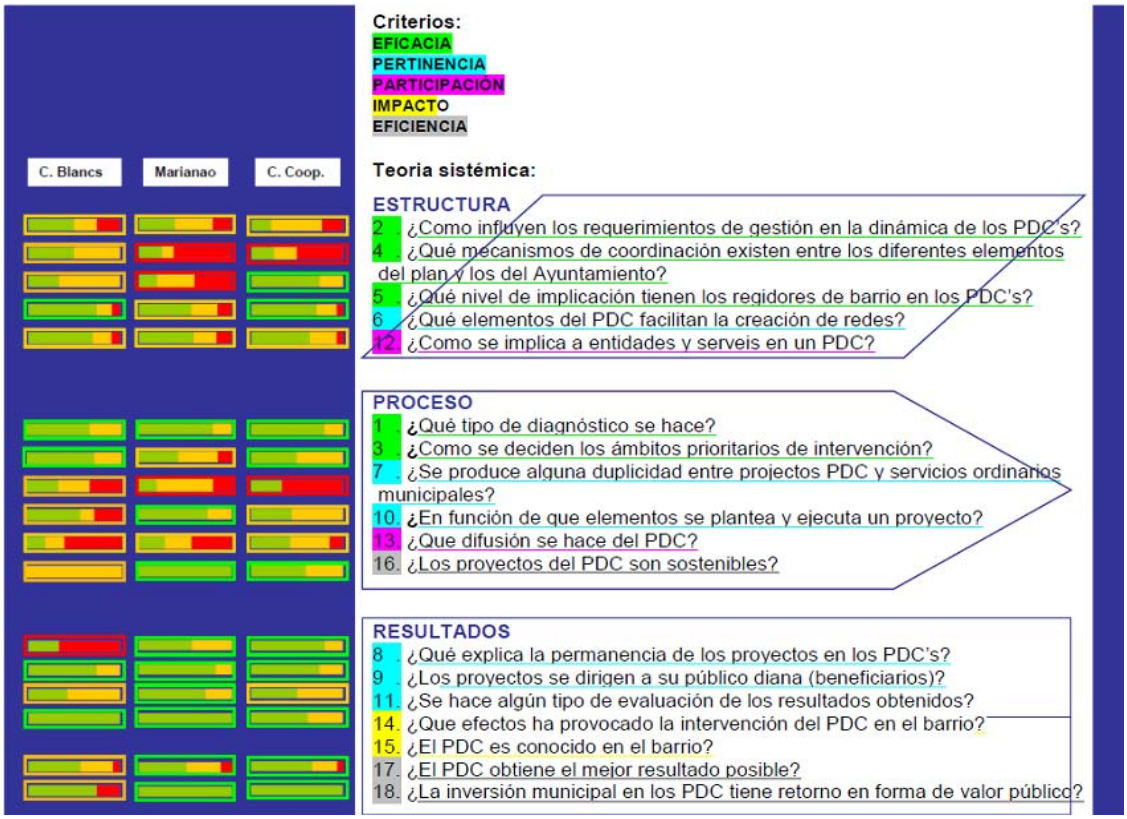
2. Las preguntas, a su vez, se asociaron a una u otra dimensión (estructura, proceso o resultados).

3. Una vez identificadas y consensuadas las conclusiones para cada pregunta y plan comunitario, se procedió a valorarlas, es decir, a atribuirles un color en función de cómo influían o determinaban la respuesta de la pregunta de evaluación en cuestión (el detalle de este trabajo se puede ver cuando se hable de las tablas de primeras conclusiones): verde (aspectos positivos), amarillo (aspectos que tienen margen de mejora) o rojo (aspectos sobre los que cabe incidir).

1Ivàlua: Guia pràctica 3. Avaluació del disseny (Col·lecció Ivàlua de guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques). Enlace: http://www.ivalua.cat/documents/1/16_02_2010_10_23_20_Guia3_Disseny_Juliol2009_final.pdf

4. Posteriormente, se pasó a reproducir en rectángulos el número de conclusiones para cada pregunta y plan. Las barras de colores de los rectángulos reproducen de forma proporcional el número de conclusiones de un color u otro. Por ejemplo, si la pregunta X contiene 10 conclusiones, y 5 son rojas, la barra roja correspondiente ocupará el 50% del espacio disponible del rectángulo.
5. Finalmente, también se asignó uno de los tres colores al perímetro de los rectángulos resultantes, como valoración global de todas las conclusiones incluidas y como balance de las barras de colores y su peso relativo.

El resultado de todo ello es el gráfico siguiente:



De una forma rápida e intuitiva, se pueden hacer lecturas, por ejemplo, del tipo si se están obteniendo los resultados deseados, dónde cabe hacer hincapié para mejorar el funcionamiento de los planes (dimensión proceso), o qué aspectos asociados a la eficacia de la estructura de los planes son más determinantes para el correcto o no desarrollo de éstos.

4.2 Las tablas de primeras conclusiones

Para agrupar, resumir y trabajar las conclusiones para cada pregunta de evaluación y cada plan comunitario, se idearon las tablas que se reproducen a continuación. Cada tabla contiene las principales ideas, coloreadas en función de la valoración que hizo la UAPA, primero, y los equipos comunitarios, entidades y servicios de cada plan, posteriormente.
Estas tablas sirvieron como base para el análisis compartido con el conjunto de actores, y como base para la lectura sistémica y su reproducción gráfica (ver tabla superior). De un modo rápido, se pueden observar así el número de conclusiones y su dirección en cuanto a valoración, y la visión global de cada pregunta en el color del perímetro de las tablas.

P.15 El PDC és conegut al barri?

Marianao

- No es disposa de cap enquesta on es consulti sobre aquest tema
- Existeix opinió tècnica compartida sobre la necessitat o no d'explicar el PDC, ja que allò important són els resultats. Tema pendent de valorar quina importància donar-li i com actuar
- Segons informe de la Diputació de Barcelona "imatge i Balanç de la Gestió Municipal" de data 2009, en el que es preguntava sobre quins processos es coneix, cap persona esmenta els PDC's
- Partint de la premissa que PDC = Casal = Ajuntament, derivat de l'estudi de casals de barri (2010) de percepció de l'impacte, els casals afavoreixen la convivència entre els veïns, cobreixen una oferta d'activitats que d'una altra manera no existiria, afavoreixen que es facin coses al barri i que aquest estigui més viu, i afavoreix la participació dels veïns en els assumptes de barri i la ciutat. Això ens fa pensar que el PDC hagi contribuït a aquesta imatge del casals com a facilitador
- Encara hi ha marge per créixer a nivell de comunicació i per tant de major coneixement del PDC en el barri, és un repte
- El fet que existeixi una estratègia diversificada de difusió pot significar un major grau de coneixement del PDC, sobre tot Què és?, els diferents projectes que es fan i la marca/logotip del PDC
- Aquesta ultima estratègia la marca/logotip té un paper rellevant i per tant un element important de difusió i coneixement

Recomanacions

P.5 Quin nivell d'implicació tenen els regidors de barri als PDC?

Camps Blancs

- La regidoria de barri no coneix plenament el PDC
- No es comparteix la mateixa filosofia de treball comunitari per part dels agents implicats
- El Consell de Barri i la comissió comunitària funcionen en paral·lel

Marianao

- No està contemplada la presència del regidor de barri als espais de treball i de relació. No hi ha consens sobre el rol del regidor com a responsable polític del barri en relació al PDC.
- Durant l'anterior mandat, la comunicació era més fluïda i per tant major el nivell de coneixement sobre el PDC.
- El regidor de barri no pot aportar la visió de ciutat i les prioritats de govern.
- La presència del regidor i el nivell d'intercanvi d'informació s'ha reduït: no hi ha una dinàmica de treball establerta.

Ciutat Cooperativa

- Els despatxos amb la regidora respecte el PDC estan integrats en la dinàmica habitual d'intercanvi d'informació i seguiment.
- La regidora no participa a l'Assemblea d'entitats, i així es creu convenient si es vol empoderar les entitats i reforçar la seva capacitat de decisió sobre el procés.
- El rol de la regidora passa per aportar, estar al corrent, tenir-ne coneixement. Rol acceptat. Ha intercedit per a intentar desbloquejar qüestions relatives a la implementació d'un dels projectes prioritzats al PDC.
- El rol i nivell d'implicació de la regidora en relació al PDC s'explica per criteris propis i per la línia de treball més genèrica al barri.

Ejemplos de tablas de conclusiones (individual y comparativa de los tres planes comunitarios)

4.3 La representación de las redes

La representación gráfica de las redes se dividió en dos partes: en la primera, con los nombres de entidades y servicios en los nódulos y el tamaño de éstos en función del número de relaciones de colaboración, y proporcional al número total de relaciones de todas las entidades y servicios entrevistados de cada plan, se podía identificar con rapidez los principales actores de cada red.

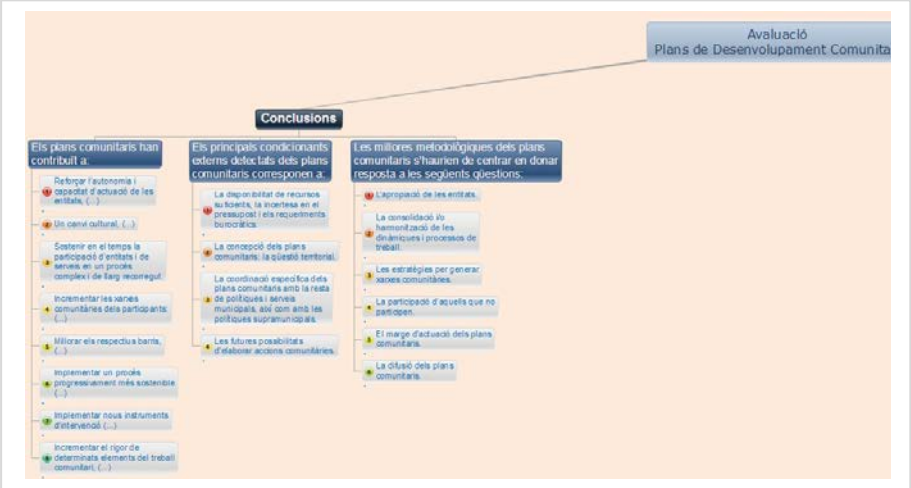
La segunda permitió observar la constitución o no de redes comunitarias en función de la densidad del entramado. El grosor de las líneas facilitaba medir la fortaleza de las relaciones en cuanto al número de colaboraciones que unía las entidades y servicios en cuestión, y la dirección de las líneas, identificar los actores con mayor iniciativa a la hora de establecer estas

relaciones. Así mismo, se podían identificar potenciales redes viendo aquellos actores menos conectados, o las redes particulares de cada actor al margen del plan comunitario.

Detalles de la red observada en el plan comunitario de Marianao

4.4 Los mapas mentales: conclusiones y recomendaciones

Para la comunicación de las conclusiones finales y las recomendaciones de mejora, se optó por dar un uso diferente a las posibilidades del programa Mindomo, pensado para el diseño de mapas conceptuales y diagramas de flujo.



Las recomendaciones (segunda imagen) siguieron el patrón de bloques desplegables, con el añadido de estar caracterizadas en un color u otro en función de que impactaran sobre un criterio de evaluación concreto. El análisis sistémico para cada dimensión y plan que encabezaban las recomendaciones en función de la dimensión con la que se relacionaban, permitió asociar el tipo de recomendaciones a los aspectos identificados como prioritariamente mejorables en cada plan comunitario.

5. BALANCE

5.1 Impacto en la administración

Entre otros aspectos, el proceso de evaluación ha conllevado:
1. La experiencia de llevar a cabo de forma completa una evaluación de un programa bajo la Teoría Sistémica.
2. El conocimiento compartido de nuevos programas y usos de los mismos para la gestión de información, el análisis de datos y la presentación de resultados.
3. La revalorización de los instrumentos evaluados (los planes comunitarios), la detección de necesidades y focos de mejora, la disponibilidad de recomendaciones de mejora y la elaboración de nuevos recursos para el futuro seguimiento y evaluación autónoma de los planes (ver diagrama abajo).

Los beneficios obtenidos pueden diferenciarse en directamente atribuibles al producto de evaluación y al encargo inicial que motivó su realización, o de forma indirecta.

Entre los primeros, destacan:

- ✓ Se ha ofrecido una perspectiva diferente sobre los planes comunitarios, distinta a la que habían adoptado hasta la fecha los gestores políticos y técnicos, y los participantes.
- ✓ Se ha revalorizado el papel de los planes comunitarios como instrumentos de trabajo comunitario, se ha visto la bondad de dichos instrumentos.
- ✓ Se han podido identificar los principales condicionantes externos y los focos de mejora en cuanto a metodología se refiere.
- ✓ Se han hecho propuestas concretas, tanto genéricas como específicas para cada plan, viables y planificables.

Entre los segundos:

- ✓ La evaluación ha actuado como un detonante en la emergencia nuevamente de debates políticos latentes, como el del encaje de las especificidades territoriales con el proyecto de ciudad.
- ✓ Se ha percibido una mayor receptividad de la evaluación entre los diferentes actores que han participado.
- ✓ Se ha tenido una nueva toma de contacto con servicios y entidades para su incorporación a los planes.
- ✓ Se ha tomado conciencia por parte de los equipos comunitarios, de las potencialidades, nivel de satisfacción y predisposición de las entidades y servicios participantes.
- ✓ Se ha dotado de nuevos instrumentos de seguimiento para uso autónomo de los planes.
- ✓ Se ha puesto sobre la mesa la necesidad de continuar ofreciendo asistencia externa a los planes comunitarios para mejorar el seguimiento e impacto de los proyectos singulares de los planes, la planificación de determinados procesos y la actualización de los diagnósticos.

Entre los actores que participaron de forma más intensa en el proceso (dirección técnica y política, y equipos técnicos comunitarios), se pasó una encuesta para valorar el proceso llevado a cabo, en lo relativo a la metodología usada, a su nivel de participación en las diferentes fases y nivel de satisfacción, a los resultados obtenidos y a la comunicación de los mismos, así como a identificar los puntos fuertes a mantener en futuros procesos, y los puntos a mejorar.

Las medias de valoración de las personas encuestadas han sido de 8,07 para la Metodología, de 7,87 para los Niveles de participación, de 8,37 para los Resultados finales de la evaluación, de 8,48 para los aspectos de Comunicación, y de 8,46 para las Valoraciones globales. El nivel de satisfacción con el proceso de evaluación ha sido de 8,8, y respecto al producto final, de 9.

Al margen de los resultados de las encuestas, la evaluación ha sido valorada en los diferentes espacios de trabajo (Comisión de Seguimiento, reunión con los técnicos de los equipos comunitarios y el resto de técnicos del Departamento de Participación Ciudadana y Proximidad, reunión con los tres regidores de barrio donde operan los planes comunitarios junto con la Coordinadora de Consejos de Distrito) de forma positiva en cuanto a haber cerrado una evaluación completa bajo la Teoría Sistémica, responder al encargo, innovar en el uso y diversidad de técnicas, mejorar la comunicación de los resultados y ofrecer recomendaciones justificadas en las conclusiones del trabajo y viables en su ejecución.

5.2 Transferibilidad y difusión

La práctica descrita puede ser replicada por parte de otras organizaciones. Las técnicas utilizadas, el diseño de evaluación, el análisis, no ofrecen un nivel de dificultad excesivo y todo está debidamente documentado y accesible en: http://bit.ly/1ixlWLo

De forma genérica, dos son los elementos clave que pueden facilitar el desarrollo de un proceso de estas características:

1. La experiencia previa y el conocimiento en cómo desarrollar la evaluación de programas y políticas públicas, y el contar con personal disponible y con el encargo para llevarlo a cabo.

2. Un nivel de cultura de la evaluación suficiente por parte de la dirección técnica y política de la organización como para demandar este tipo de trabajos, y del resto de cuerpo técnico como para participar y estar receptivos a este tipo de procesos.

De forma específica, la adopción de un modelo de evaluación pluralista, ex-post e interna tiene diversas implicaciones a tener en cuenta para su implementación.

Respecto al enfoque pluralista:

- ✓ Es necesario adaptarse a los tiempos y disponibilidad de todos los participantes, con lo que se pueden dilatar las fases de trabajo y tener que modificar así la planificación del proceso.
- ✓ El análisis es compartido, se tienen que exponer abiertamente los argumentos con que se ha trabajado, contrastarlos y en algunos casos “negociar” las conclusiones para que todos se sientan identificados.
- ✓ Es necesario adaptar la documentación de trabajo que se va generando para poder ser comunicable y comprensible por parte de todo el mundo.
- ✓ Es necesario dedicar más tiempo en la etapa inicial de diseño de la evaluación, ya que se deben recoger las preguntas y necesidades de todas las partes implicadas que posteriormente serán simplificadas y reelaboradas en términos de preguntas de evaluación factibles.

Respecto al carácter ex-post de la evaluación:

- ✓ Resulta difícil dar cuenta del impacto de los planes comunitarios cuando no se dispone de un conocimiento directo sobre el punto de partida del periodo que se evalúa.
- ✓ Al no tratarse de una evaluación de un “plan finalizado”, como si se tratase de un programa ya ejecutado, sino de planes con una historia precedente y una continuidad en el tiempo, la evaluación irrumpe mientras se siguen sucediendo las dinámicas de trabajo propias de cada plan comunitario. Este hecho condiciona tanto la disponibilidad de los actores involucrados en los planes comunitarios como influye sobre esas mismas dinámicas (por ejemplo, un vacío detectado en los años precedentes, pongamos por caso en materia de comunicación, puede hacer replantear los objetivos de trabajo del año en curso que se estén debatiendo en el seno de los espacios comunitarios).

Y respecto al carácter interno de la evaluación:

- ✓ No supone un gasto añadido al utilizar recursos humanos propios.
- ✓ La proximidad con los actores implicados facilita el acceso tanto a ellos como a la documentación, a la vez que puede interferir a la hora de profundizar y sincerarse en determinados temas.
- ✓ La credibilidad del equipo de evaluación puede ser menor que la que se depositara en un equipo externo.
- ✓ Después de la evaluación, el equipo evaluador no desaparece, sino que sigue teniendo vínculos de trabajo con las partes implicadas del objeto de evaluación, desde la dirección política a las entidades. Este hecho puede condicionar a la hora de suavizar y matizar determinadas conclusiones.

5.3 Eficacia y eficiencia

La práctica innovadora encaja con los ejes estratégicos de la planificación municipal. Por una parte, da respuesta a 2 de los 10 compromisos en que se estructura el Plan de Ciudad 2012-2015:

Compromiso 9: Mejorar la calidad democrática fomentando una ciudadanía libre y responsable y un gobierno en red [*contempla la promoción de los valores de las libertades, la transparencia, la honestidad, la participación, el rigor y el compromiso de rendición de cuentas. Se ofrecerán herramientas para facilitar la implicación en los asuntos públicos.*]

Compromiso 10: Mejorar la capacidad de gestión, respuesta y relación del Ayuntamiento generando confianza con la ciudadanía [*contempla la promoción de la innovación, la mejora de la eficacia en la gestión y el avance en el uso de las nuevas tecnologías y las redes sociales*].

En lo que se refiere a objetivos operativos más concretos, la evaluación de los planes comunitarios contribuye a la consecución de los objetivos siguientes:

10.1.10 Potenciar el desarrollo de la administración electrónica y favorecer un cambio cultural dentro de la administración municipal para incorporar las nuevas tecnologías en la mejora organizativa.

10.1.12 Articular estrategias, herramientas y prácticas vinculadas a la innovación en el ámbito de la administración local.

10.1.14 Facilitar la implementación de la planificación, el seguimiento y la ordenación de la acción municipal.

10.1.18 Elaborar e integrar metodologías, sistemas de información e indicadores, incorporando encuestas de percepción ciudadana, que permiten hacer una evaluación continua del impacto de las políticas públicas en Sant Boi.

El desarrollo del proceso de evaluación, y de los elementos de innovación incluidos, ha sido facilitado por la experiencia previa del equipo de evaluación y parte del conjunto de la organización en el desarrollo de evaluaciones, la claridad en la estructura del equipo de evaluación y los diferentes roles de todas las partes, la correspondencia entre las necesidades de los participantes y la orientación de la evaluación, y el aprendizaje sobre los errores cometidos en procesos anteriores, especialmente todo lo referido a cómo comunicar los resultados.

Los resultados de la evaluación han ido más allá del encargo y objetivos iniciales. En cuanto a los hechos, se puede decir que:

- ✓ hay una demanda por parte de los equipos comunitarios de los planes y de la dirección del Departamento de Participación Ciudadana y Proximidad, pendiente de concreción, para determinar cómo la asistencia técnica a los planes comunitarios por parte de la UAPA se desarrollará, ante las expectativas creadas (por ejemplo, respecto a la elaboración de instrumentos de seguimiento y evaluación para los proyectos gestionados por entidades).

- ✓ se han generado más análisis de los esperados (por ejemplo, el análisis de redes).
- ✓ en el Plan de Actuación Municipal para el 2014, se ha incluido una actuación que contempla la implementación de las recomendaciones derivadas de esta evaluación.
- ✓ se han generado más ideas de mejora de los planes a partir de las recomendaciones originales.
- ✓ es posible que se retomen debates políticos latentes ante las conclusiones expuestas (por ejemplo, la cuestión territorial).

En esta evaluación interna, los costes de la innovación son fijos, el personal del equipo de evaluación es preexistente y no hay una contratación expresa. Estos procesos se enmarcan dentro de una cartera de servicios más amplia. A más a más, es destacable el valor añadido generado por el aprendizaje continuo y la motivación para el equipo de trabajo. Por otra parte, las técnicas utilizadas se han fundamentado en programas de código libre sin coste alguno.

La información financiera se puede estimar directamente por el salario y dedicación de los miembros de la UAPA publicada en la Cartera de Servicios de la organización. En lo que se refiere a la información no financiera (detalle del trabajo de campo, de cómo se han desarrollado las diferentes técnicas, cómo se ha procedido en el análisis y las herramientas consiguientes), está todo disponible en el documento completo y el documento de anexos. Enlace: http://bit.ly/1ixlWLo.

5.4 Sostenibilidad

La evaluación de políticas y programas internos empezó en la legislatura 2008-2011. Los elementos de innovación (participación en la evaluación, innovación en las técnicas de análisis y comunicación de datos, y un diseño completo de evaluación bajo la Teoría del Programa) han sido implementadas en el último proceso de evaluación (2013), contando con los precedentes de evaluación intermedia y ex-post del Plan de Actuación Municipal de la pasada legislatura, así como del análisis de contexto del Plan de Ciudad vigente.

La evaluación es una práctica consolidada en el seno de la organización. Los elementos de innovación son de fácil continuidad: la experiencia satisfactoria de los participantes garantiza el poder reproducir procesos de evaluación bajo el enfoque pluralista; el aprendizaje en la conducción de un proceso completo en los términos de la Teoría Sistémica permite ser optimista en su utilización en otros trabajos más complejos; y las nuevas técnicas y programas usados en el análisis y la comunicación de resultados ya están integrados en el quehacer diario de la Unidad.

En definitiva, la innovación en la práctica no implica la necesidad de otros recursos complementarios: las técnicas incorporadas en la evaluación y los programas de análisis y comunicación no generan gastos adicionales.

ACCÉSIT PREMIO A LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN
SUBSECRETARIA DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO

Nombre de la Organización: SUBDIRECCIÓN GENERAL DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y DE LAS COMUNICACIONES – SUBSECRETARÍA DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO – MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO

Título de la práctica galardonada: E-BALDUQUE

Responsable: CARLOS MAZA FRECHÍN
Dirección: Pº DE LA CASTELLANA 160 DESP. 11-73
Ciudad : MADRID CP: 08018

Teléfono: 913492227 FAX: 91.349.44.74
e-mail: secresgtic@minetur.es

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO

MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Subdirección de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (en adelante SGTIC) se enmarca en la Subsecretaría del Ministerio de Industria, Energía y Turismo (en adelante MINETUR), Departamento al que corresponde “la propuesta y ejecución de la política del Gobierno en materia de energía, desarrollo industrial, turismo, telecomunicaciones y sociedad de la información”.

La Subsecretaría, a su vez, asume como función indeclinable preservar la gestión y garantizar la neutralidad y, sobre todo, la eficacia del aparato administrativo. Para ello, ejerce la jefatura interna del Departamento en materia de estructuras, normativa, procedimientos, recursos humanos, presupuestos y gestión económica, y garantiza la prestación de los servicios básicos, incluida la coordinación y buen funcionamiento de todos sus equipamientos y efectivos. Asimismo, provee de medios e instrumentos a las unidades e impulsa políticas transversales, entre otras las de modernización de la gestión, en línea con el espíritu de la Comisión de Reforma de la Administración Pública (CORA).

Las funciones asignadas a la SGTIC son:

- El impulso y la coordinación de la política informática del Ministerio y sus diferentes organismos.
- El desarrollo de los sistemas de información necesarios para el funcionamiento de los servicios.
- La implantación de la administración electrónica en el Departamento.
- La gestión y administración de las redes de comunicación de voz y datos en los servicios centrales, periféricos y en el exterior.
- La administración del dominio de Internet, el portal, la sede electrónica y la intranet del Ministerio.
- El fomento de la presencia del Departamento en las redes sociales.

Misión, Visión y Valores de la SGTIC

Misión: "Aportar valor e innovación al Ministerio a través del desarrollo de proyectos en el sector TIC", recogida en el reciente programa de Dirección por Objetivos implantado en el Ministerio.

Visión: Conseguir sus objetivos mediante el servicio a todas las áreas del Ministerio y el compromiso de profesionales altamente cualificados, comprometidos con sus proyectos y capaces de generar valor e innovación continuamente.

Valores:

- *Mejora continua e innovación en todos los proyectos que se aborden, maximizando el valor ofrecido al Ministerio en un entorno de austeridad.*
- *Liderazgo en el desarrollo de proyectos que incrementen la productividad.*

Transparencia en los procesos.

SGTIC como motor de innovación y transformación al servicio de los objetivos de MINETUR.

En los cuadros siguientes se muestran algunos de los principales servicios horizontales y sectoriales prestados por la SGTIC.

Portal del Empleado (PRO@)	• *Ofrece más de 100 formularios de solicitud de procedimientos administrativos internos, especialmente en el ámbito de Oficialía Mayor, Recursos Humanos y TIC* • *67.805 solicitudes realizadas en 2013*
Portafirmas electrónico (P@C)	• *Herramienta única de firma para todos los empleados.* • *313.020 intervenciones en 2013*
Registro de Órganos Administrativos (ROAD)	• *Registro interno e intercambio de documentación entre todas las unidades orgánicas de MINETUR.* • *Integrado con el Registro General. Digitalización de la documentación y remisión electrónica a las unidades.* • *177.540 asientos y 202.906 documentos asociados en 2013.*

Volumen tramitación SGTIC de cara al ciudadano	**Registro electrónico** con 842.381 entradas anuales y 192.698 notificaciones realizadas por este medio, frente a las 95.218 entradas y 10.560 salidas en papel.
	Formularios de presentación para el 100% de los procedimientos de los Servicios Centrales de MINETUR, alcanzando los 302 formularios colgados en la Sede electrónica.

SIGETEL	AYUDATEC	GIAVEH	GEOPORTAL
• Plataforma que permite la gestión de los procedimientos relacionados con el ámbito de las telecomunicaciones: gestión del espectro radioeléctrico, inspección, etc.	• Plataforma para la gestión de las líneas de ayudas gestionadas por el MINETUR, en ámbitos diversos: industria automovil, subvenciones para i+D, etc.	• Informatización de procedimientos relacionados con la Industria de vehículos: homologación, adaptaciones, ITV electrónica, etc..	• Permite obtener la localización de las Estaciones de Servicio y sus precios actualizados. Se utiliza como fuente para numerosas Apps para móviles.

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA INNOVADORA

El proyecto "eBalduque – Intercambio de Expedientes Electrónicos con la Administración de Justicia" ha evolucionado hacia el mundo electrónico los intercambios de expedientes con la Administración de Justicia mediante el establecimiento de nuevos métodos de trabajo.

El enfoque utilizado al abordar el proyecto ha requerido la redefinición completa del procedimiento interno de tramitación, sustituyendo la cultura del papel en todo el ciclo de vida de los expedientes de recursos y reclamaciones por una forma de envío totalmente nueva en soporte digital con un impacto mínimo en el protocolo de interacción con los Órganos Judiciales y estableciendo una filosofía de trabajo fácilmente extensible a otros procedimientos.

El proyecto se ha materializado mediante el uso de herramientas informáticas corporativas del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, lo que ha facilitado el proceso de aprendizaje del nuevo método de trabajo por parte de los actores involucrados y ha permitido que la inversión necesaria para su puesta en marcha haya sido muy reducida en comparación con el beneficio obtenido (se estima un retorno de la inversión de 15,66 € por cada euro invertido).

Esta iniciativa, enmarcada dentro de los objetivos estratégicos del Departamento, está alineada con la Agenda Digital para España, aprobada el pasado 15 de febrero de 2013, que marca la hoja de ruta para el cumplimiento de los objetivos de la Agenda Digital para Europa en 2015 y en 2020, e incorpora objetivos específicos para el desarrollo de la economía y la sociedad digital en España, siendo una de sus líneas de actuación avanzar en la "Administración Sin Papeles".

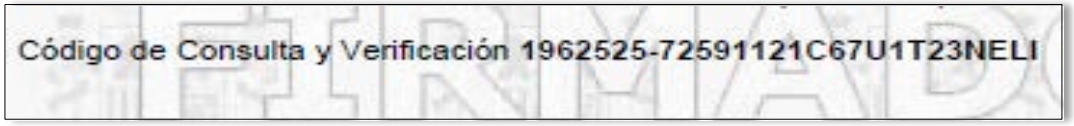
OBJETIVO

Tras la revolución tecnológica experimentada en los últimos años parece inevitable que la Administración Pública preste especial atención a la reducción de tiempos y el ahorro económico en los intercambios de información entre sus diferentes organismos, máxime cuando la sustitución de los envíos de grandes cantidades de papel (mediante los mecanismos tradicionales) por la puesta a disposición de la información a través de medios electrónicos está recogida en la ley 11/20017 y los reglamentos que la desarrollan.

El Ministerio de Industria, Energía y Turismo dispone de una suite corporativa de sistemas informáticos integrados, que forman parte de la vida administrativa

cotidiana en el MINETUR y que, gracias a la práctica de innovación aquí reseñada, permiten que cualquier empleado público acceda a su Archivo de Constancias Electrónicas (ARCE) y se descargue con facilidad toda la documentación del expediente asociado a un recurso, debidamente indizado y foliado y con todas las garantías de autenticidad, integridad y seguridad que exige la legislación actual.

El punto de partida para que esto sea posible es el Código de Consulta y Verificación (CCV) asociado a cada documento electrónico firmado y custodiado por este Ministerio.



A partir de él es posible identificar el índice electrónico de cada expediente y descargar toda la documentación adjunta al mismo, lo que permite sustituir envíos de varios kilogramos de papel por unos pocos caracteres sin que varíe la cantidad de información transmitida. El resultado es un formato de expediente basado en documentos de texto que aporta, por un lado, las ventajas del soporte electrónico en cuanto a la facilidad para buscar e intercambiar información y, por otro, su neutralidad con la metodología interna de trabajo de otras organizaciones, manteniendo las garantías de legalidad, seguridad y fiabilidad requeridas sin trasladar la complejidad técnica que conlleva la solución.

ANTECEDENTES

La resolución de un recurso Administrativo es un procedimiento complejo y formalista. No se trata de una cuestión arbitraria, sino de cumplir con las garantías que la ley exige para salvaguardar los derechos de ciudadanos y empresas, máxime cuando la presentación de un recurso está motivada por la no conformidad con la resolución tomada por la Administración en una fase previa. Ante un Tribunal no sólo los defectos de fondo son importantes: un procedimiento bien gestionado puede resultar nulo por un defecto de forma. Por ello, la innovación en esta área debe contar con la observación escrupulosa de todos los requisitos establecidos en la normativa que le afecta.

El Ministerio de Industria, Energía y Turismo presenta una intensa actividad reguladora en sectores tan sensibles como el de la energía, y gestiona políticas relacionadas con subvenciones, como las del sector digital y la economía de la innovación, que afectan directamente a profesionales y ciudadanos. Los recursos gestionados en este ámbito, dada la complejidad de los asuntos que tratan y su relevancia en términos económicos para el Estado elevan la criticidad del buen funcionamiento del procedimiento interno de tramitación.

La Subdirección General de Recursos, Reclamaciones y Relaciones con la Administración de Justicia (en adelante SGRyR) apostó hace ya algunos años por contar con el apoyo de las nuevas tecnologías para lograr un mejor seguimiento y una reducción de los plazos de tramitación, y conseguir, a la vez, un incremento en las garantías jurídicas para los ciudadanos.

En el momento de plantearse este proyecto, la SGRyR contaba con un sistema de información para la gestión de recursos y reclamaciones con funcionalidad de tramitación electrónica avanzada. Sin embargo, el procedimiento ocasionaba varios problemas de gestión:

- La unidad debía custodiar y archivar grandes volúmenes de papel durante períodos de tiempo largos, superiores al año en la mayoría de los casos.
- La copia de cada expediente suponía un gasto valorado en 37,5 € (se realizaban dos copias del expediente de la unidad gestora y otras dos del expediente administrativo de la unidad de recursos).
- El indizado y foliado de los expedientes debía realizarse de forma manual.
- El formato de los expedientes recibidos de otras unidades era dispar.

Tras un estudio detallado de la situación, se determina que la solución a todos estos problemas pasa por la generación y envío de expedientes electrónicos, definidos en la Ley 11/2007:

Artículo 32.Expediente electrónico

1. *El expediente electrónico es el conjunto de documentos electrónicos correspondientes a un procedimiento administrativo, cualquiera que sea el tipo de información que contengan.*

2. *El foliado de los expedientes electrónicos se llevará a cabo mediante un índice electrónico, firmado por la Administración, órgano o entidad actuante, según proceda. Este índice garantizará la integridad del expediente electrónico y permitirá su recuperación siempre que sea preciso, siendo admisible que un mismo documento forme parte de distintos expedientes electrónicos.*

3. *La remisión de expedientes podrá ser sustituida a todos los efectos legales por la puesta a disposición del expediente electrónico, teniendo el interesado derecho a obtener copia del mismo.*

Para ello se precisa la colaboración de todas las unidades del Departamento dado que, como parte de la tramitación de un recurso administrativo, antes de elaborar la propuesta de resolución se solicita, tal y como señala preceptivamente la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, el informe y expediente del procedimiento del que trae causa.

DIFICULTADES Y HERRAMIENTAS FACILITADORAS

DIFICULTADES

Dado el carácter multidisciplinar del proyecto, las dificultades encontradas han sido variadas. Se pueden agrupar desde dos puntos de vista:

- Dificultades organizativas.
- Dificultades técnicas, que se han ido solventando para dar cobertura a los nuevos procedimientos.

Las principales dificultades organizativas, relacionadas con los procedimientos de trabajo y la gestión de las unidades usuarias, han sido:

- Ausencia de un procedimiento claramente definido y conocido por todos los actores.
- Adaptación del procedimiento a la realidad de todas las unidades del Departamento, especialmente de aquellas que reciben un elevado número de recursos.
- Aceptación del formato de los expedientes por parte de los Tribunales.

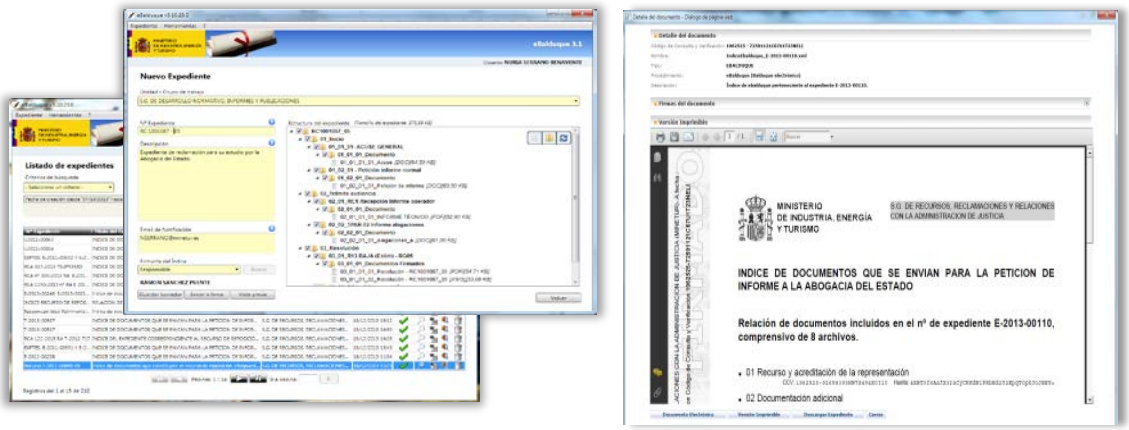
Entre las dificultades técnicas encontradas cabe destacar:

- Impacto en las aplicaciones sectoriales en las que se encuentra la documentación de los expedientes.
- Existencia de expedientes muy voluminosos.
- Necesidad de que los magistrados accedan de forma fácil a la documentación.
- Permitir que en un futuro próximo el envío sea remplazado por la puesta a disposición, de manera que los Tribunales puedan descargar los expedientes completos sólo si lo consideran necesario.

HERRAMIENTAS

Para dar apoyo al cambio en la gestión se ha dotado a los usuarios de las herramientas necesarias, tanto en el ámbito técnico como en el procedimental.

El principal sistema de información puesto a disposición en el contexto de esta innovación ha sido eBalduque. Se trata de la herramienta informática desarrollada por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo que permite la generación de expedientes electrónicos tanto para uso interno como para remisión a otros organismos y entidades de la Administración.



Para ello, eBalduque recoge los documentos que conforman el expediente a partir de una carpeta ubicada en el ordenador del usuario, genera el índice correspondiente y lo envía a la firma de la persona responsable. Este índice electrónico firmado constituye un documento electrónico con la misma validez legal que una firma manuscrita y garantiza que:

- La relación de documentos del expediente es completa y no se ha modificado, puesto que la firma electrónica garantiza su completitud e integridad.
- No se ha alterado el contenido de ninguno de sus documentos integrantes, ya que dentro del propio índice se incluye una huella electrónica (o función resumen) de cada uno.

Estos mecanismos de seguridad eliminan la necesidad del foliado tradicional en el formato papel, con el consecuente ahorro en tiempo y recursos humanos destinados a la tarea y, a su vez, aportan un mayor nivel de garantía. Adicionalmente, todos los documentos incluidos en el expediente generado o "eBalduque" se guardan en el Archivo de Constancias Electrónicas del Ministerio (ARCE).

Al igual que con el resto de documentos electrónicos firmados en el MINETUR, un eBalduque utiliza el concepto de "versión imprimible" o copia legible en formato PDF del documento firmado electrónicamente, cuyo contenido es idéntico al original excepto por una banda lateral en el margen izquierdo (marca de agua) en la que se imprime un texto que indica que es un documento custodiado por el MINETUR y un Código de Consulta y Verificación (CCV) asociado al mismo para su consulta en la sede electrónica del Ministerio.

A partir del índice generado, la aplicación genera dos resultados, que se utilizarán según el propósito para el que se empaquete el expediente:

- eBalduque autocontenido: Fichero comprimido en formato ZIP que incluye la versión imprimible del índice y todos los documentos contenidos en el expediente, respetando la estructura de carpetas original. Permite al destinatario consultar toda la documentación sin necesidad de herramientas software adicionales ni dependencias de accesos vía internet. En este caso, el índice contiene enlaces a los documentos incluidos dentro del propio ZIP.
- eBalduque referenciado: Integrado exclusivamente por la versión imprimible del índice. Su particularidad es que el nombre de cada documento es un enlace a través del que el usuario puede acceder directamente a una pantalla, disponible en la sede electrónica del MINETUR, para la consulta del contenido del propio documento,

Es decir, aunque visualmente ambas versiones imprimibles del índice son idénticas, mientras en el primer caso los enlaces apuntan a los documentos guardados en el soporte físico correspondiente (CD, memoria USB...) en este segundo lo hacen a los documentos guardados en el ARCE. Esto permite sustituir el envío de todo un expediente por el de su índice, llegando incluso a reducirlo al envío de su Código de Consulta y Verificación. Disponiendo de él y de una adecuada conexión a Internet se podrá acceder a todo el contenido del expediente.

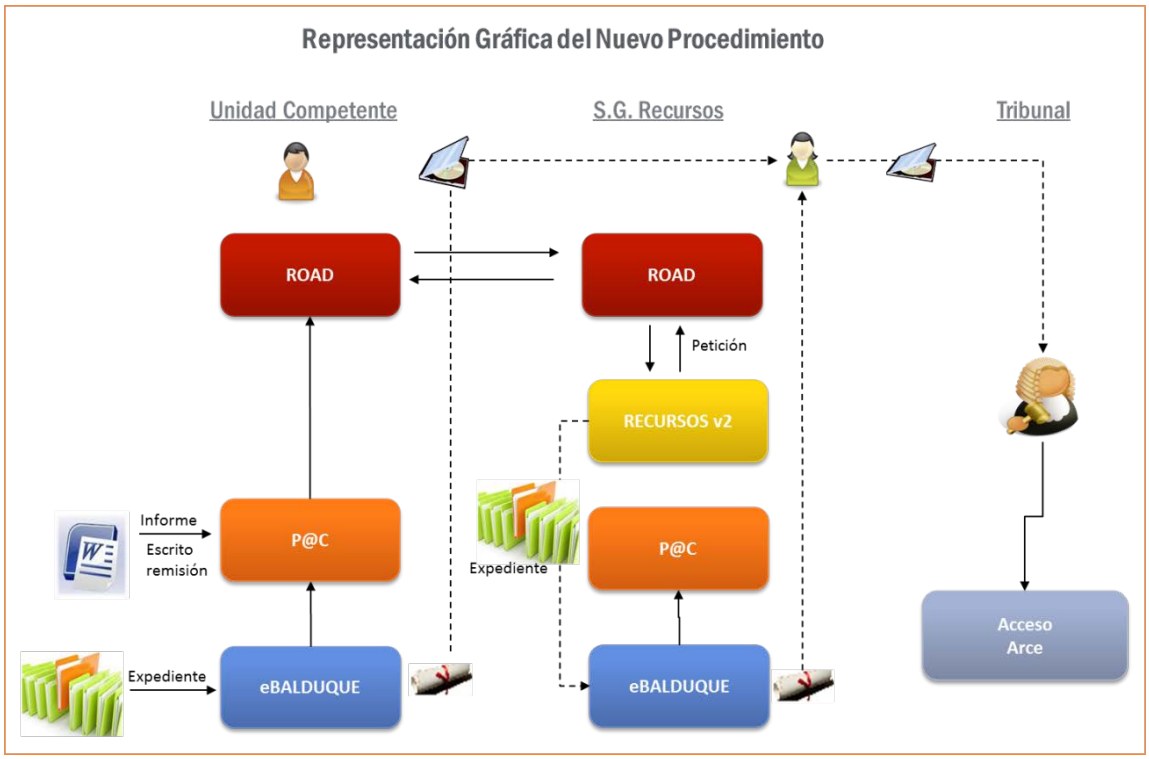
Otros sistemas corporativos implicados son:

- Gestión de Recursos y Reclamaciones, sistema desde el que los gestores pueden realizar todos los trámites relacionados con su iniciación, instrucción y resolución.
- P@C, portafirmas electrónico corporativo que permite la firma de los índices generados.
- ROAD, sistema de registro y mensajería oficial del Ministerio que posibilita el intercambio por vía electrónica de solicitudes y expedientes.
- ARCE, archivo de constancias electrónicas del Departamento en el que se almacenan todos los documentos que forman parte de un expediente electrónico, facilitando su puesta a disposición.

En el aspecto procedimental se ha definido una Guía de Trabajo para los usuarios, accesible desde la intranet del Ministerio, que formaliza el procedimiento y detalla las instrucciones de cómo realizar los pasos a seguir.

Procedimiento acordado

- *La SGRyR realizará una sola petición del expediente de forma electrónica (en vez de las dos iniciales), reduciendo a la mitad los trámites de este tipo.*
- *Tanto la petición como la respuesta se formalizarán mediante la herramienta corporativa ROAD, que actúa de sistema de mensajería y registro interno en cada unidad. De esta manera se consigue mantener la formalidad de los trámites y facilitar el seguimiento de los asuntos pendientes.*
- *La respuesta incluirá el índice electrónico del expediente, que equivale a incluir el expediente completo.*
- *Para facilitar la gestión, cada unidad grabará su CD para envío a Tribunales y Archivo.*

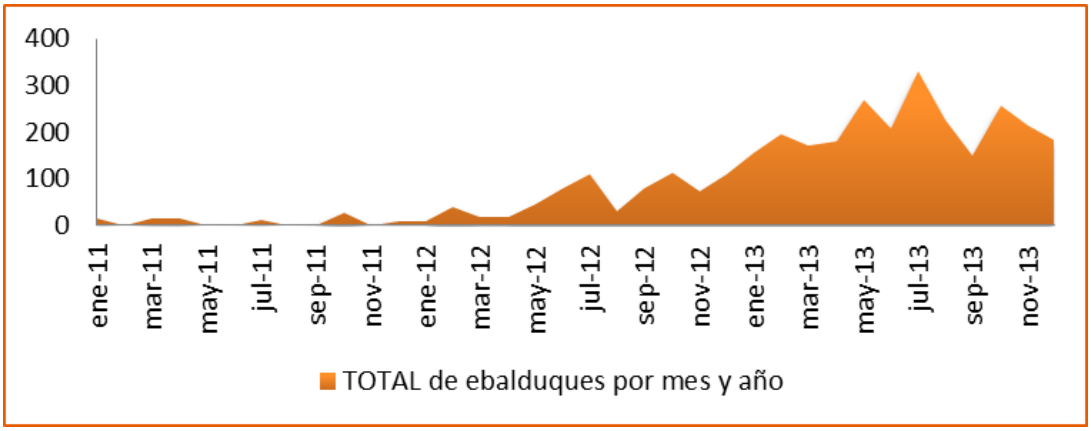


RESULTADOS

A día de hoy, un 85% de los expedientes de recursos de este Ministerio se envían a las Salas de los Órganos Judiciales competentes en formato electrónico y en soporte CD, y está previsto llegar a remitir en su lugar únicamente el identificador de sus índices.

El grado de penetración de la “cultura eBalduque” en la organización puede considerarse muy elevado, atendiendo tanto al número de unidades usuarias como al volumen de expedientes tramitados.

Observando la evolución mensual del número de expedientes generados se observa su tendencia al alza.



BENEFICIOS

El esfuerzo en cuanto a la optimización de la gestión interna de los trámites ha permitido la reducción del tiempo de realización de los trámites, ya que:

- Se evita el doble envío de expedientes y las tareas asociadas a los mismos, sobre todo en el caso del foliado de expedientes en formato papel, que conlleva mucho tiempo para grandes volúmenes de información. En este caso, además del ahorro objetivo existe otro beneficio indirecto: se evita destinar recursos a tareas repetitivas y de poco valor añadido, que pueden ser fácilmente reproducibles por los ordenadores, contribuyendo así a la mejora de la carrera profesional de los empleados de la unidad, que pueden dedicar sus esfuerzos a tareas de mayor valor añadido.
- Se unifican los canales de comunicación en uno solo, con lo que la labor de la SGRyR se facilita en gran medida y las unidades gestoras pueden comprobar mucho más fácilmente los expedientes solicitados, recibidos y pendientes de enviar, así como generar una estadística de actuaciones, que redunda en un mayor control de los plazos, aspecto importante en aquellos recursos o reclamaciones con repercusiones económicas.
- Se homogeneiza el formato en todos los expedientes del Ministerio, facilitando la labor tanto de la SGRyR como la de las Salas de Tribunales destinatarias de los envíos.
- Los envíos electrónicos llegan a su destino de forma instantánea.

La digitalización del procedimiento ha aportado mejoras en cuanto a la gestión documental, gracias a que:

- El almacenamiento de cada documento del expediente y del propio índice como documentos de ARCE, garantiza su disponibilidad en cualquier momento y la posibilidad de obtener cuantos originales sean necesarios, dado que las copias idénticas de un documento electrónico son consideradas documentos originales.
- La posibilidad de cotejar cada documento en la aplicación de consulta Acceso ARCE facilita la comprobación de la autenticidad de cada documento.
- El propio índice incluye la huella digital de cada documento, de manera que si alguno de ellos fuera sustituido, eliminado o añadido al expediente sería fácilmente detectable.

A partir de la adopción de la nueva forma de trabajo se han detectado otros efectos positivos:

- Desaparece la posibilidad de pérdida de expedientes y originales al no trasladarse los documentos físicos en papel sino a través de ROAD, aplicación de registro interno de las unidades que sirve como canal de transporte de los envíos entre la unidad gestora y la SGRyR.

- Se consolida el uso de la funcionalidad avanzada de ROAD: Aunque es una aplicación con un largo recorrido previo y ampliamente utilizada para registro, algunas de las funcionalidades más avanzadas, como los envíos y respuestas o la posibilidad de generación de oficios firmados han visto incrementado su uso en gran medida gracias a este proyecto. De esta manera, los usuarios han adquirido un conocimiento aplicable en otras situaciones, con los mismos efectos positivos que los descritos para este procedimiento en cuanto al ahorro de tiempo y papel, proyecto estratégico del "Ministerio sin papeles".
- El uso de eBalduque favorece sobremanera la transición hacia el archivado electrónico y la adopción de políticas de gestión documental, que es el siguiente gran reto en el proceso de eliminación del papel en el Ministerio.

EFICACIA

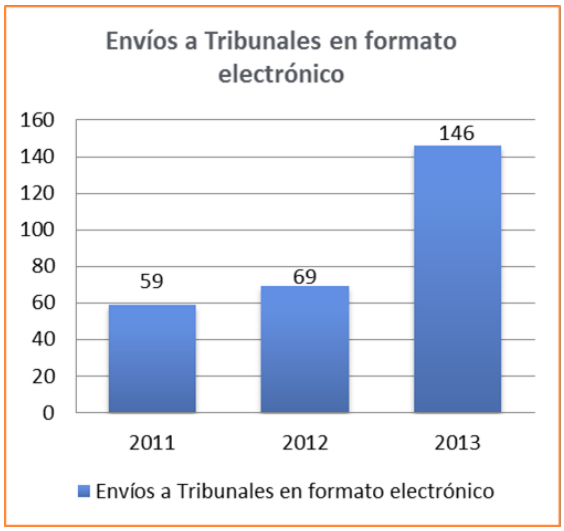
Una de las líneas estratégicas establecidas en 2013 por la Subsecretaría de Industria, Energía y Turismo ha sido la Reducción de costes sin detrimento de la calidad del servicio, declinada en dos objetivos de primer nivel de la SGTIC:

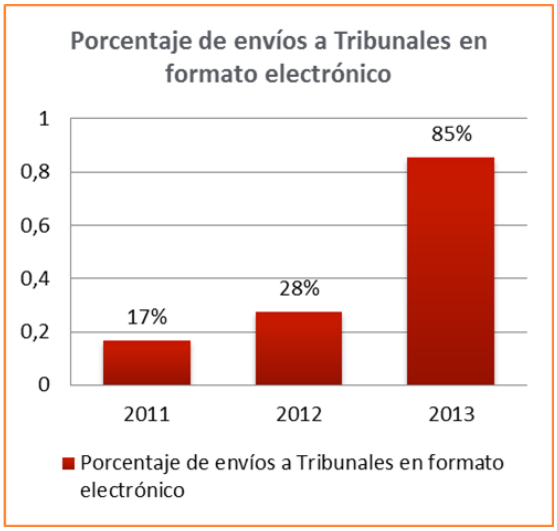
- Permitir que el Ministerio pueda ejercer sus competencias en un entorno de recursos decrecientes a través de un funcionamiento eficiente gracias a las TIC.
- Mejora del desempeño de los funcionarios evitando tareas repetitivas gracias al desarrollo de procedimientos administrativos electrónicos.

Como consecuencia de ellos se ha fijado el objetivo de segundo nivel de fomentar el incremento de un 20% los expedientes electrónicos enviados a la Administración de Justicia, avanzando en la consecución de un Departamento Sin Papeles.

El indicador seleccionado para medir la consecución del objetivo es la relación porcentual de expedientes en formato electrónico enviados a la Administración de Justicia en el ámbito de los recursos y reclamaciones interpuestos ante el Ministerio entre los años 2012 y 2013.

Tras revisar el grado de cumplimiento de dicho objetivo, se han obtenido los siguientes resultados:





Lo que arroja una diferencia de 57 puntos porcentuales y un incremento del porcentaje del 211% en 2013 respecto al 2012.

Por otro lado, y haciendo referencia a estrategias más generales, esta iniciativa está alineada con el plan de implantación del expediente judicial electrónico de la Audiencia Nacional y su estrategia de digitalización, incluido en la Agenda Digital para España.

De hecho, a lo largo del 2013, el MINETUR ha mantenido reuniones con la División de Nuevas Tecnologías de Justicia y la Secretaría General Administración de Justicia, para

colaborar en la definición de un proyecto para envíos de expedientes en formato electrónico directamente, a través de una aplicación del Ministerio de Justicia denominada Cargador. Este proyecto se encuentra entre las medidas presentadas al Consejo de Ministros el 10 de enero de 2014 en el informe sobre el grado de avance en la implantación de la Administración Electrónica en la AGE.

EFICIENCIA

Para cuantificar la eficiencia del cambio en la gestión del procedimiento, que pasa de realizarse en papel a tramitarse electrónicamente, el MINETUR dispone de la herramienta ARCAS.

Se trata de un desarrollo horizontal para la AGE que ayuda a realizar los cálculos de ROI o Retorno de la Inversión de los proyectos TIC, incluido en el informe presentado al Consejo de Ministros del 10 de enero de 2014. ARCAS realiza los cálculos según el Método Simplificado para la Medición de Cargas Administrativas y de su Reducción, del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, basado a su vez en el Modelo de Costes Estándar (MCE).

Categoria	Ahorro
Realización copias documentos de uso interno o externo	3.175.200
Tramitación Expediente Sectorial	309.375
Interoperabilidad	52.920
Intercambio documentos registrados entre unidades Ministerio	6.350
Registro presencial de Salida	3.881
Registro presencial de Entrada	1.519

El resultado obtenido para este proyecto es un ROI Total de 1.566%, por lo que cada euro invertido en el proyecto producirá 15,66 euros de ahorro en ciudadanos y Administración.

Ahorro económico

La estimación del número de expedientes indizados y foliados, relacionados con Recursos administrativos, correspondientes a expedientes de la legislatura 2012-2016 son 11.308. El total de ahorro que aporta el nuevo procedimiento es de 2.131.919,86 €.

Adicionalmente, la generación automatizada y posterior envío de índices electrónicos se estima que ha supuesto un ahorro en esta legislatura de 2.131.919,86 euros y 26 toneladas de papel.

¿Cuántos kg de papel se van a ahorrar en esta legislatura?

- *El tamaño medio de un expediente eBalduque es 22,5 MB.*
- *El tamaño medio de una página es de 50 KB.*
- *Un folio tamaño DIN-4 (210x297 mm) pesa 4,9 g.*

¡26.008,4 Kg de papel! ¡26 toneladas de papel!

Se trata de una iniciativa de innovación alineada con el principio de mejora de eficiencia de las AAPP de la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas que, dentro de las medidas de impulso de la administración electrónica, incluye la implantación de un nuevo expediente judicial electrónico (NEJE).

PREMIO CIUDADANÍA
SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL

Nombre de la Organización: SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL

Título de la práctica galardonada: CITA PREVIA: 16 MILLONES DE CIUDADANOS A SU HORA.

Responsable: Mª REYES ZATARAÍN DEL VALLE
Dirección: C/ CONDESA DE VENADITO 9
CIUDAD: MADRID CP: 28027

Teléfono: 915859555
e-mail: direccion.general@sepe.es

MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DEL SEPE

El Servicio Público de Empleo Estatal (en adelante SEPE) es el organismo autónomo de la Administración General del Estado al que se le encomendó la ordenación, desarrollo y seguimiento de los programas y medidas de la política de empleo, en el marco de lo establecido en la Ley 56/2003, de 16 de diciembre.

El SEPE forma parte del Sistema Nacional de Empleo, que asume las funciones del extinto Instituto Nacional de Empleo (INEM) desde 2003, y en torno a él se pretende reforzar la coordinación entre todos los agentes que intervienen en el Mercado de Trabajo.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El SEPE está compuesto por:

- Unos Servicios Centrales.
- Una red territorial que consta de:
  - 52 Direcciones Provinciales
  - 710 Oficinas de Prestaciones
  - 52 Oficinas telefónicas.

EL SEPE PRESTA LOS SIGUIENTES SERVICIOS:

Información

- Información general y asistencia personalizada
- Información institucional

Gestión

En función del colectivo al que se dirigen podemos distinguir:

- Servicios para los trabajadores:
  - Tramitación y pago de las prestaciones y subsidios por desempleo:
  - Facilitar la búsqueda de ofertas de empleo
  - Evaluación de las competencias y expedición de certificados de profesionalidad.
- Servicios para las empresas
- Servicios para las Administraciones públicas y entidades sin ánimo de lucro

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA INNOVADORA

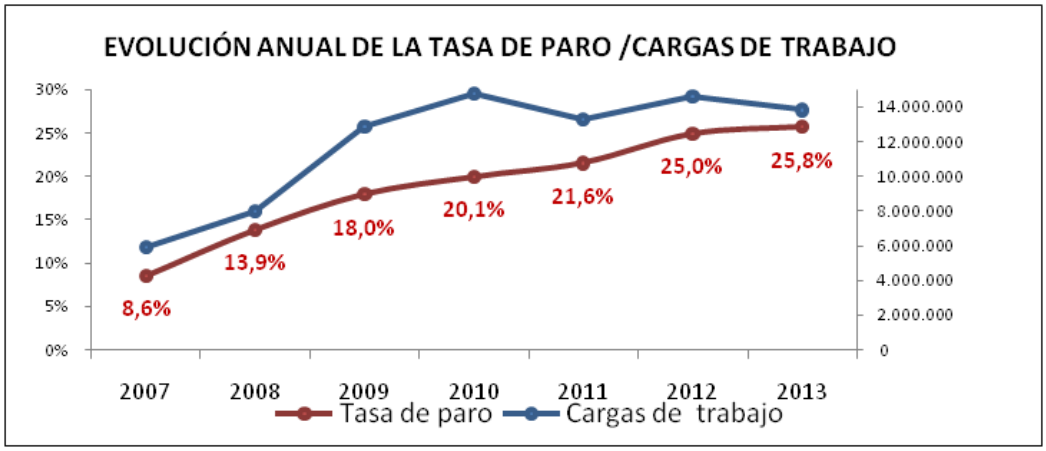
2. PRESENTACIÓN DE LA CITA PREVIA

2.1. Antecedentes: la crisis económica de 2008

La difícil y prolongada situación de crisis económica y su negativa repercusión en las cifras de desempleo ha condicionado de forma directa la actividad desarrollada en las oficinas de prestaciones del SEPE.

La incidencia de la crisis en el mercado de trabajo provocó, a partir de 2008, una situación muy delicada en las Oficinas, ya que, a la habitual elevada afluencia de público, se sumaba el incremento de solicitudes de prestaciones por desempleo, y la creciente demanda social, que requería garantizar la no interrupción de rentas con el pago de las nóminas en el mes siguiente a la formalización de la solicitud, y dar respuesta urgente y de calidad, a la problemática que afectaba a gran número de ciudadanos.

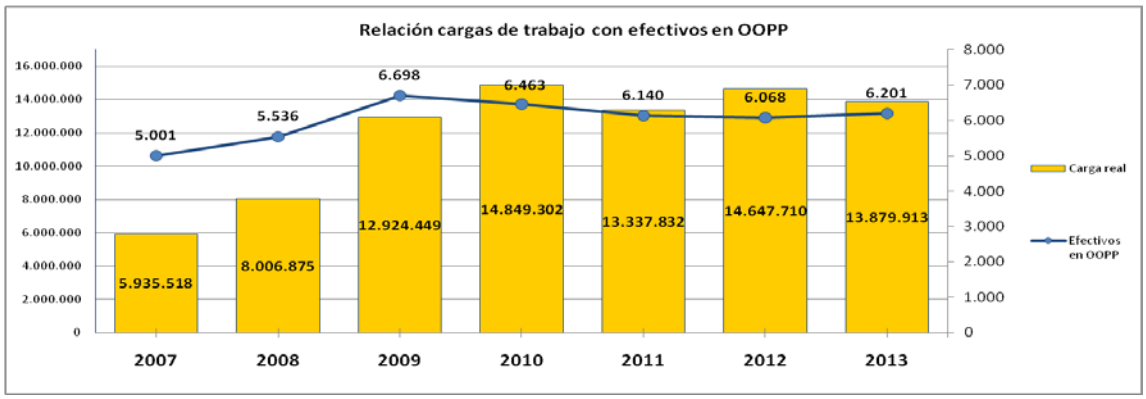
Como se observa en el gráfico adjunto, el incremento de las cargas de trabajo tiene una relación directa con la elevación de la tasa de desempleo que pasó del 8,6% al 18% en sólo dos años (2007-2009).



Las largas colas y esperas ante las Oficinas de Prestaciones quedaban reflejadas en los medios de comunicación de la época pasando a formar parte del “imaginario colectivo” de la sociedad española.

2.2. Evolución de las cargas de trabajo del SEPE

Durante 2008 y 2009, el SEPE articuló distintos planes de choque para organizar la atención a los desempleados que acudían masivamente a las Oficinas y evitar las largas colas que se formaban durante la madrugada. Las medidas adoptadas, que incluyeron la aprobación de un programa temporal de 800 interinos de refuerzo, no consiguieron paliar la situación ya que, aunque las cargas de trabajo se duplicaron en el período 2007 a 2009, el personal de Oficinas sólo se incrementó en un 21%.



**Se entiende por carga de trabajo anual el sumatorio de los expedientes tramitados en Oficinas y el promedio mensual de los beneficiarios de prestaciones. Tradicionalmente la ratio estándar carga/efectivo se había situado en 1.250 unidades por efectivo/año. Esta ratio se ha ido incrementando cada año, llegando al máximo de 2.408 unidades por efectivo en 2012.*

2.3. Colas y esperas del "antiguo INEM"

Esta realidad, que se prolongó en el tiempo, se agudizó durante el **verano de 2010** con las vacaciones estivales de los empleados del SEPE y un nuevo repunte en las solicitudes de los beneficiarios por la habitual campaña del mes de julio de los trabajadores fijos discontinuos.
Ante esta situación, en agosto de 2010, la Dirección General encarga a la Subdirección General de Tecnologías de la Información el diseño urgente de una herramienta informática sencilla que facilitara la gestión de las colas de forma virtual. Durante el mes de septiembre, el aplicativo se implementa como **proyecto piloto en la Oficina de Prestaciones de Collado Villalba** de la DP de Madrid, localidad que empezaba a tener problemas de orden público por la aglomeración de público y las largas colas de desempleados.
Nace así el ***"expendedor de números a distancia"*** implementado con recursos informáticos propios mediante una aplicación desarrollada en Visual Basic con base de datos Oracle, que se convertirá en la que hoy conocemos como **"Cita Previa del SEPE".**

2.4. Del "expendedor de tickets virtual" a la CITA PREVIA

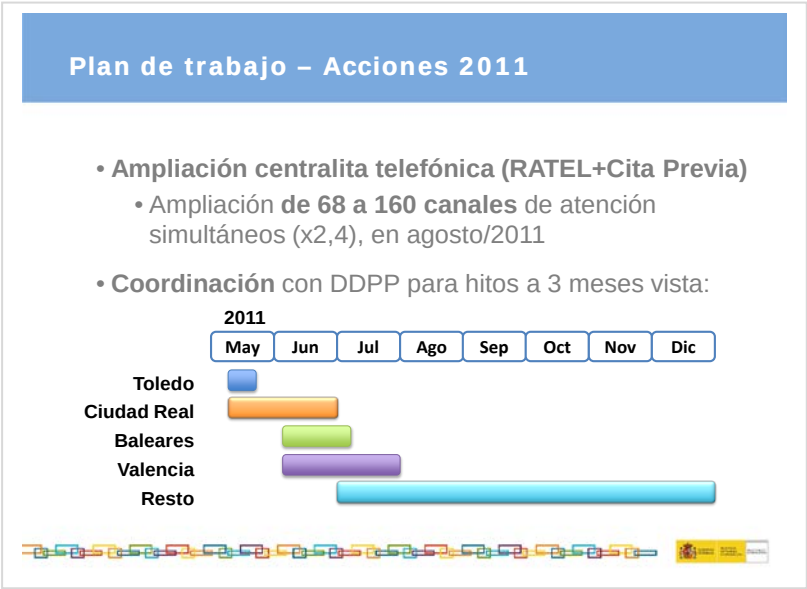
Las características del servicio público que presta el SEPE: alto número de usuarios, prestaciones de carácter marcadamente social con plazos perentorios de solicitud y la dispersión y elevado número de Oficinas, han condicionado el diseño del **sistema de Cita previa**, que prioriza la agilidad en la fecha de atención al usuario y la eficiencia de los gestores que atienden y tramitan las prestaciones en las Oficinas, frente a otros atributos como la elección de día y hora de atención que se manifestaban incompatibles con las elevadas cargas de trabajo asumidas diariamente por el SEPE.

En este sentido, es importante destacar que, actualmente, la atención en el SEPE incluye, en un mismo acto, la información y el reconocimiento de la prestación de desempleo "en mesa" de forma que el beneficiario obtiene de forma inmediata la resolución de la prestación y la garantía de que el pago en nómina se realizará el día 10 del mes siguiente a la resolución. El plazo medio de demora de reconocimiento de los expedientes de prestaciones es de 1,5 días.

3. PROCESO DE IMPLANTACIÓN

3.1. El liderazgo: una decisión estratégica

Ante los excelentes resultados que se obtuvieron en la **prueba piloto de la Oficina de Villalba** y, posteriormente, en otras cuatro oficinas de la DP de Madrid, la Dirección General del SEPE decidió extender el proyecto a toda la red de Oficinas y constituirlo en instrumento estratégico del Organismo para atender de forma eficaz a 16 millones de beneficiarios al año eliminando las tradicionales "colas y esperas" del *antiguo inem*.



3.2. Las personas: constitución del equipo de trabajo

La envergadura de este proyecto, que afectaba a las 52 DDPP y a las 710 OOPP, exigió la constitución de un equipo de trabajo estable formado por personal de la SGTIC y de la SGRO, con capacidad para responder con eficacia a los requerimientos derivados de la implantación.

En el mes de julio de 2011, la Dirección General atribuye la responsabilidad de la Cita Previa a la Consejería Técnica de Organización de la SGRO que, junto a la Subdirección adjunta de la SGTIC, constituyen la base del equipo de implantación y desarrollo del proyecto. También forman parte del grupo de trabajo, que se reúne, al menos, con periodicidad mensual, el Jefe de Servicio de Organización de la SGRO, el Jefe de Servicio de Desarrollos Informáticos, Jefe de Sección de Cita Previa y personal de apoyo de ambas subdirecciones **(Equipo mixto SGRO-SGTIC).**
Las funciones del equipo se centran en planificar la implantación, evaluar los resultados, corregir las desviaciones detectadas y plantear nuevos desarrollos. En definitiva, el trabajo se desarrolla en base al **esquema lógico REDER**.

3.3. Los recursos informáticos y materiales

Es importante destacar que la implantación de la Cita Previa del SEPE se ha llevado a cabo con **recursos informáticos propios**. El único coste adicional ha derivado de la contratación de nuevos canales de la plataforma telefónica.

La estrategia de implantación se formaliza poniendo a disposición de los clientes internos (DDPP de nueva incorporación) los recursos siguientes:

- **Aplicativo informático,** integrado en *silcoi-web* con el resto de herramientas que utiliza el gestor de prestaciones (acceso único que garantiza la confidencialidad exigida por la LOPD), que dispone de una interfaz para el personal del SEPE en la que se distinguen tres tipos de perfiles: Oficina, Dirección Provincial y Servicios Centrales.
- ***Kit de Cita Previa,*** que incluye diversos elementos facilitadores de la implantación y difusión a los clientes externos del proyecto:

- **Ficha-cuestionario**, a rellenar por la DP, especificando: características de la Oficina, Códigos Postales asociados, sistema de gestión de esperas disponible (SGEI), volumen previsible de citas y fecha de inicio.
- **Presentación** en PowerPoint del proyecto.
- **Manual de funcionamiento** de la herramienta informática (también disponible en la Intranet del SEPE).
- **Modelo oficial** de cartelería y dípticos para informar a los clientes de la fecha de puesta en marcha de la cita previa y los canales de acceso para solicitar la misma.

  Dossier informativo para los medios de comunicación.
- Borrador de **Nota de Prensa**
- **Protocolos de actuación** de otras DDPP que podían servir de aplicación como buenas prácticas **(Benchmarking).**
- **Dirección de correo electrónico** (buzón específico creado para Cita Previa) y teléfonos de personas de contacto de las áreas de organización e informática.

3.4. Plan de trabajo inicial: primeras incorporaciones

Definida la prioridad de implantación en las 42 Oficinas de Madrid, el Plan de trabajo para 2011 se diseñó contando con la incorporación de otras 25 Direcciones Provinciales y 164 Oficinas de Prestaciones, que representaban un volumen estimado de 24.453 atenciones presenciales/día.

El aplicativo comunica a todo el equipo de forma automática, mediante correo electrónico, el paso de los desarrollos de un estado a otro.

La eficacia y eficiencia de las reuniones del equipo conjunto de Cita Previa pueden atribuirse, en gran medida, a los Informes generados por GEISER.

3.5. Seguimiento de la implantación: aplicativo GEISER

El seguimiento de la implantación, incidencias y de los nuevos desarrollos informáticos se ha apoyado, desde el inicio, en la herramienta GEISER, aplicativo del Servicio de Calidad de la SGTIC, al que tienen acceso todo los miembros del equipo de Cita Previa y que identifica, con fechas, determinados hitos y parámetros como:

- Denominación de la demanda (identificador con fecha y número)
- Breve descripción
- Origen de la demanda
- Estado (en el cuadro adjunto figuran las leyendas de los distintos estados de la demanda)
- Tipo (correctivo o nuevo desarrollo)
- Prioridad
- Observaciones.

Leyendas de estados en GEISER	
Estado	**Descripción**
Concepto	Idea inicial. No hay documento formal de requisitos
Requisitos	Existe un documento de requisitos para valoración por la SGTIC
Aceptado	El requisito se acepta (completo, no ambiguo, construible)
Construcción	Fase de implementación
Pruebas	Fase de pruebas
Despliegue	Subida a producción
Producción	La mejora se encuentra en servicio
Cierre	La petición queda archivada
Retirado	Se renuncia a la petición

El aplicativo comunica a todo el equipo de forma automática, mediante correo electrónico, el paso de los desarrollos de un estado a otro.
La eficacia y eficiencia de las reuniones del equipo conjunto de Cita Previa pueden atribuirse, en gran medida, a los Informes generados por GEISER.

3.6. Alianzas con los Servicios de Empleo de las CC.AA.

En el capítulo de implantación, merece destacarse las alianzas desarrolladas con cada una de las **CCAA** dado que, como se ha señalado en el apartado de Estructura y Organización, el SEPE y los Servicios Autonómicos de Empleo conforman el Sistema Nacional de Empleo y comparten físicamente las Oficinas de atención a los ciudadanos (Oficinas de Empleo - Prestaciones)

Teniendo en cuenta que la competencia sobre la **Inscripción como demandante de Empleo** ha sido transferida a las CCAA, y que constituye requisito previo para solicitar las prestaciones por desempleo en el SEPE, fue necesario coordinar la Cita Previa del SEPE con la Cita de los Servicios de Empleo que disponían de este instrumento de gestión.

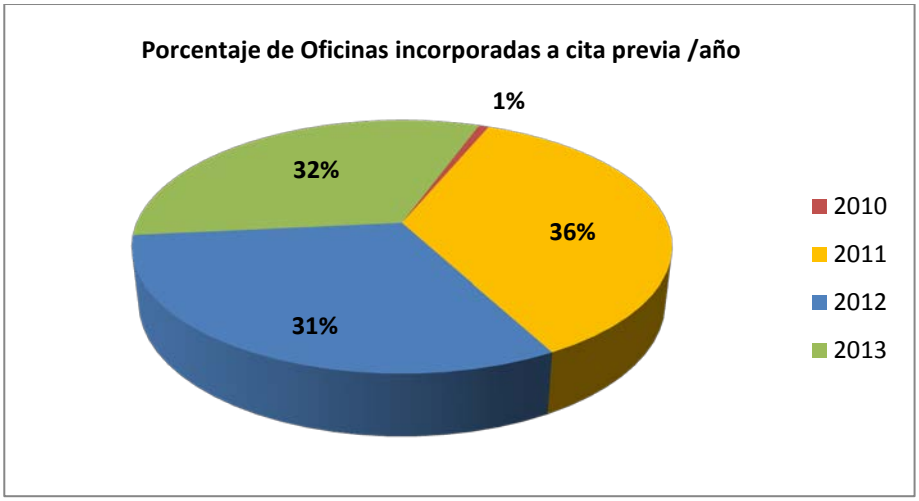
En general, la coordinación entre las dos Administraciones no generaba problemas ya que, en la práctica, el usuario que obtiene cita en el SEPE para solicitar una prestación es direccionado, en tiempo real, al Servicio autonómico para gestionar la inscripción previa como demandante de empleo.

3.7. Despliegue final del proyecto

Con fecha 23 de octubre de 2013 finalizó el despliegue del proyecto en todo el territorio nacional.

El volumen de Oficinas afectadas (710), el número de atenciones presenciales contabilizadas (1.400.000/mes) y la “sensibilidad social” que caracterizan los servicios prestados por el SEPE han condicionado que la ejecución se haya prolongado durante tres años. En todo caso se ha garantizado la sostenibilidad del sistema manteniendo un equilibrio entre la expansión territorial y los nuevos desarrollos y funcionalidades que el propio sistema requería para prestar el servicio con eficacia.

Los gráficos siguientes reflejan la ejecución del calendario por DDPP y por Oficinas destacando el equilibrio de la incorporación del número de Oficinas por año (ratio aproximado del 30%).



4. MODELO DE CITA PREVIA

4.1. Características del sistema

En el año 2011, la Dirección General de Modernización Administrativa del MINHAP catalogó la Cita Previa del SEPE como proceso de alto impacto para los ciudadanos incluyéndolo en el Sistema de Información Administrativa (SIA) junto a otros Procedimientos y Servicios estratégicos de la Administración Pública.

La cita Previa del SEPE puede calificarse de alto impacto, tanto por el volumen de ciudadanos atendidos (16 millones de citas/año), como por la trascendencia social de las prestaciones que gestiona.

4.2. Canales de acceso

Como se observa en el gráfico de volumen de citas por **canal de entrada,** aproximadamente el **70 %** se realiza a través de la **web** y el **30% restante vía telefónica**.

Fomentar el uso de los trámites on line para prestaciones por desempleo figura como Objetivo Estratégico OE9, en el Eje 3 del Plan director de 2011 del SEPE. (Durante el año 2013 se han registrado 33 millones de **atenciones telemáticas** en la web del sepe, lo que representa un incremento del 160% respecto al año 2010).

4.3. Impacto sobre ciudadanos y gestores del SEPE

La bondad de la implantación del sistema de Cita Previa se refleja en la reciprocidad de sus ventajas al aportar beneficios tanto para la ciudadanía usuaria de los servicios de prestaciones, como para el personal que lo desarrolla, cliente interno, y para el conjunto de la organización.

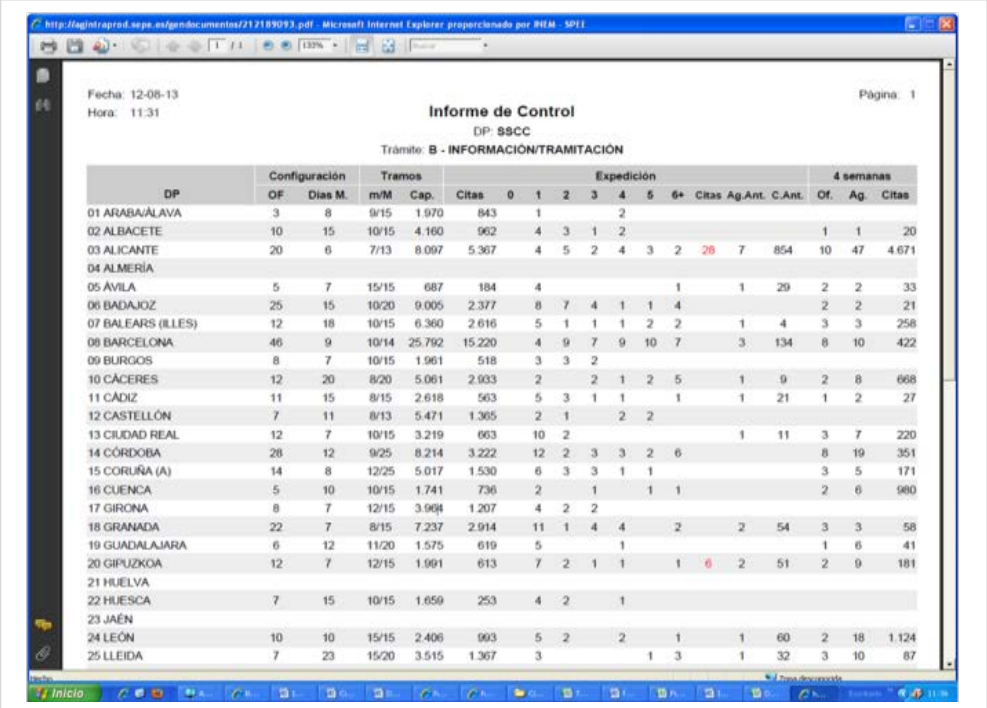
El Informe elaborado por la Consejería de Calidad del SEPE sobre los canales de atención al usuario: “CRM 2013”, ha puesto de manifiesto la necesidad de implantar cuestionarios para evaluar la calidad de los servicios y el impacto de la Cita Previa en la ciudadanía y la sociedad en general.

Actualmente, desde la Consejería de Calidad se están diseñando cuestionarios de valoración de la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos. Está prevista su puesta en marcha en el primer semestre de 2014.
En 2011, el Servicio de Prevención de la SGRO elaboró una encuesta de clima laboral con el objeto de evaluar el impacto de la Cita Previa en los trabajadores del SEPE. La encuesta incluía catorce items relacionados con las tareas desarrolladas en las Oficinas de atención al público.
También las Centrales Sindicales han valorado positivamente la implantación de la cita. En mayo de 2013, refiriéndose a la cita en Andalucía, la central USO publica en la Intranet del SEPE: *“Poco a poco se van incorporando más oficinas a este sistema, que por lo que la experiencia previa facilita bastante la gestión, evita colas y permite más o menos adecuar el volumen de personas atendidas a lo que se prevé que la oficina va a poder gestionar”*

4.4. Evaluación y seguimiento de resultados estadísticos

El **seguimiento diario** del sistema, se articula en torno a estos dos informes, disponibles también en el ámbito provincial.

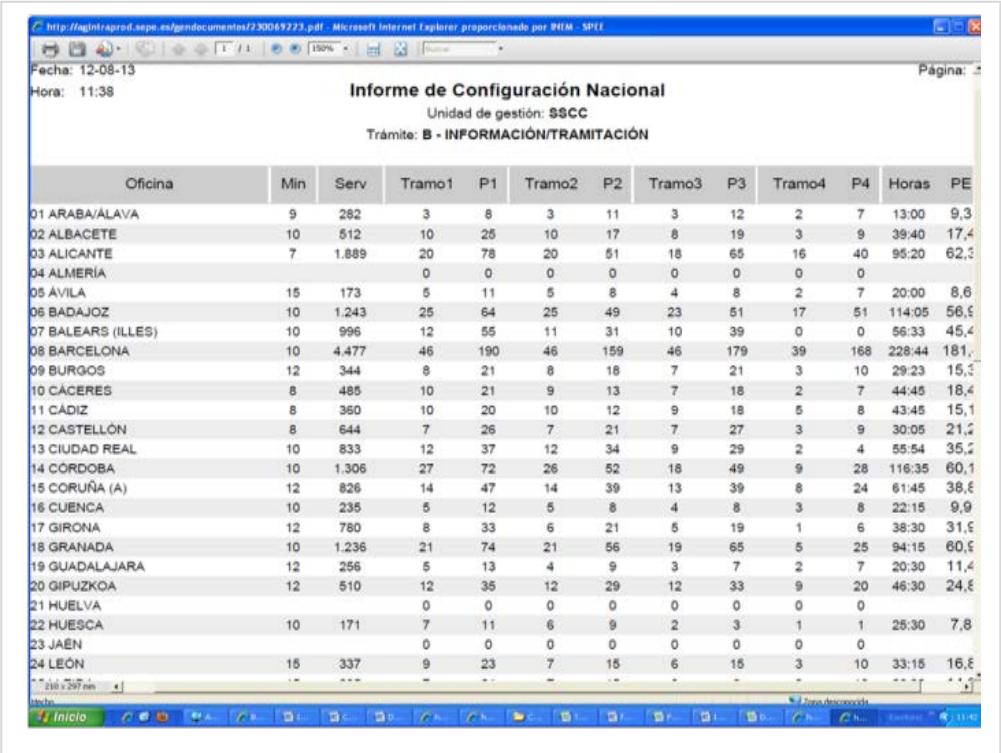
Por otra parte, el sistema vuelca los datos en el **aplicativo MERLIN, l**o que permite la explotación estadística de todas las variables que configuran la cita previa. Se facilita así la elaboración de Informes desde cualquier perspectiva, incluyendo el seguimiento de los indicadores de los objetivos con efectos en productividad vigentes para el año 2014 y, por supuesto, el seguimiento de los compromisos incluidos en la vigente Carta de Servicios del SEPE.



Fecha: 12-08-13
Hora: 11:31
Página: 1

Informe de Control
DP: SSCC
Trámite: B - INFORMACIÓN/TRAMITACIÓN

	Configuración		Tramos			Expedición									4 semanas		
DP	OF	Días M.	m/M	Cap.	Citas	0	1	2	3	4	5	6+	Citas	Ag.Ant.	C.Ant.	Of.	Ag.	Citas
01 ARABA/ÁLAVA	3	8	9/15	1.970	843	1				2								
02 ALBACETE	10	15	10/15	4.160	962	4	3	1	2							1	1	20
03 ALICANTE	20	6	7/13	8.097	5.367	4	5	2	4	3	2	28	7	854		10	47	4.671
04 ALMERÍA																		
05 ÁVILA	5	7	15/15	687	184	4					1		1	29		2	2	33
06 BADAJOZ	25	15	10/20	9.005	2.377	8	7	4	1	1	4					2	2	21
07 BALEARS (ILLES)	12	18	10/15	6.360	2.616	5	1	1	1	2	2		1	4		3	3	258
08 BARCELONA	46	9	10/14	25.792	15.220	4	9	7	9	10	7		3	134		8	10	422
09 BURGOS	8	7	10/15	1.961	518	3	3	2										
10 CÁCERES	12	20	8/20	5.061	2.933	2		2	1	2	5		1	9		2	8	668
11 CÁDIZ	11	15	8/15	2.618	563	5	3	1	1		1		1	21		1	2	27
12 CASTELLÓN	7	11	8/13	5.471	1.365	2	1		2	2								
13 CIUDAD REAL	12	7	10/15	3.219	663	10	2						1	11		3	7	220
14 CÓRDOBA	28	12	9/25	8.214	3.222	12	2	3	3	2	6					8	19	351
15 CORUÑA (A)	14	8	12/25	5.017	1.530	6	3	3	1	1						3	5	171
16 CUENCA	5	10	10/15	1.741	736	2		1		1	1					2	6	980
17 GIRONA	8	7	12/15	3.968	1.207	4	2	2										
18 GRANADA	22	7	8/15	7.237	2.914	11	1	4	4		2		2	54		3	3	58
19 GUADALAJARA	6	12	11/20	1.575	619	5			1							1	6	41
20 GIPUZKOA	12	7	12/15	1.991	613	7	2	1	1		1	6	2	51		2	9	181
21 HUELVA																		
22 HUESCA	7	15	10/15	1.659	253	4	2		1									
23 JAÉN																		
24 LEÓN	10	10	15/15	2.406	993	5	2		2		1		1	60		2	18	1.124
25 LLEIDA	7	23	15/20	3.515	1.367	3				1	3		1	32		3	10	87



Fecha: 12-08-13 Página:
Hora: 11:38

Informe de Configuración Nacional
Unidad de gestión: **SSCC**
Trámite: **B - INFORMACIÓN/TRAMITACIÓN**

Oficina	Min	Serv	Tramo1	P1	Tramo2	P2	Tramo3	P3	Tramo4	P4	Horas	PE
01 ARABA/ÁLAVA	9	282	3	8	3	11	3	12	2	7	13:00	9,3
02 ALBACETE	10	512	10	25	10	17	8	19	3	9	39:40	17,4
03 ALICANTE	7	1.889	20	78	20	51	18	65	16	40	95:20	62,3
04 ALMERÍA			0	0	0	0	0	0	0	0		
05 ÁVILA	15	173	5	11	5	8	4	8	2	7	20:00	8,6
06 BADAJOZ	10	1.243	25	64	25	49	23	51	17	51	114:05	56,9
07 BALEARS (ILLES)	10	996	12	55	11	31	10	39	0	0	56:33	45,4
08 BARCELONA	10	4.477	46	190	46	159	46	179	39	168	228:44	181,
09 BURGOS	12	344	8	21	8	18	7	21	3	10	29:23	15,3
10 CÁCERES	8	485	10	21	9	13	7	18	2	7	44:45	18,4
11 CÁDIZ	8	360	10	20	10	12	9	18	5	8	43:45	15,1
12 CASTELLÓN	8	644	7	26	7	21	7	27	3	9	30:05	21,2
13 CIUDAD REAL	10	833	12	37	12	34	9	29	2	4	55:54	35,2
14 CÓRDOBA	10	1.306	27	72	26	52	18	49	9	28	116:35	60,1
15 CORUÑA (A)	12	826	14	47	14	39	13	39	8	24	61:45	38,8
16 CUENCA	10	235	5	12	5	8	4	8	3	8	22:15	9,9
17 GIRONA	12	780	8	33	6	21	5	19	1	6	38:30	31,9
18 GRANADA	10	1.236	21	74	21	56	19	65	5	25	94:15	60,9
19 GUADALAJARA	12	256	5	13	4	9	3	7	2	7	20:30	11,4
20 GIPUZKOA	12	510	12	35	12	29	12	33	9	20	46:30	24,8
21 HUELVA			0	0	0	0	0	0	0	0		
22 HUESCA	10	171	7	11	6	9	2	3	1	1	25:30	7,8
23 JAÉN			0	0	0	0	0	0	0	0		
24 LEÓN	15	337	9	23	7	15	6	15	3	10	33:15	16,8

4.5. Seguimiento de quejas y sugerencias: propuestas de mejora

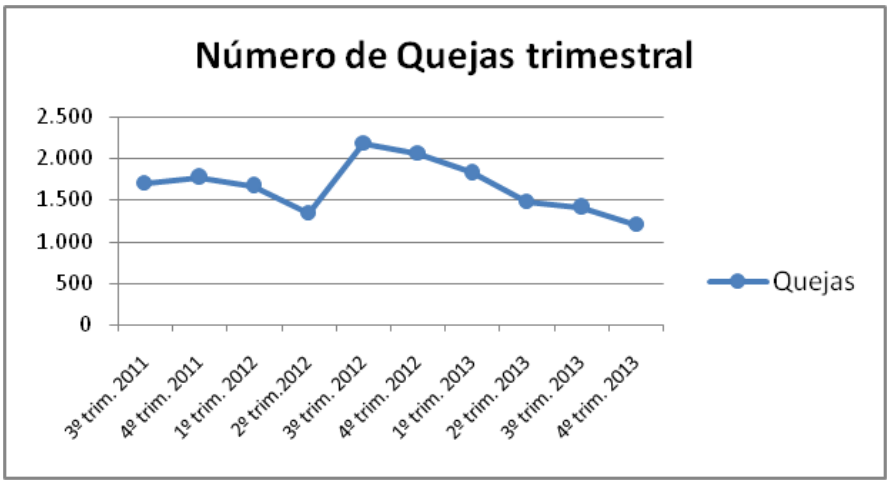
La opinión de los ciudadanos constituye la base del proceso de mejora continua que inspira la actuación del SEPE, y así consta en el Plan Director del Organismo.

Para el tratamiento sistemático de las propuestas de mejora relativas a Cita Previa, la SGRO ha creado un registro que constituye el observatorio del nivel de la calidad de los servicios que prestamos y facilita la implementación de las mejoras consideradas viables desde el punto de vista técnico o económico.
El acceso a las quejas y sugerencias se realiza a través de las siguientes vías:

- Informe de la Inspección de Servicios, de carácter trimestral
- Registro de propuestas de mejora de las DDPP y de los empleados a través de *Mi Portal*

4.5.1. Informe trimestral de la Inspección de Servicios del SEPE

El Informe de la Inspección de Servicios del SEPE, relativo a las quejas de ciudadanos recibidas en el 4º trimestre de 2013, señala la notable reducción de quejas en este trimestre, respecto a los trimestres anteriores, como se observa en el gráfico siguiente:



"La evolución del número de Q y S en valores absolutos y relativos con respecto al IV-T/2012 (interanual) y al III-T/2013 (trimestral), queda visualizada en el cuadro siguiente:

	4º trimestre 2013	4º trimestre 2012	% Variación	3º trimestre 2013	% Variación
Quejas	1.205	2.064	-41,62	1.418	-15,03
Sugerencias	103	82	25,61	98	5,11

En los gráficos adjuntos se observa, por tipología, la distribución de las quejas. Concretamente, las relativas a la Calidad del Servicio han disminuido en un 48%

La Inspección concluye señalando que "*la implantación de la Cita Previa está repercutiendo muy positivamente, tanto a nivel de usuarios como de gestores y la disminución del número de quejas lo pone de manifiesto, reseñando asimismo, que ya no se produce el desbordamiento de citas que se registraba en periodos anteriores".*

4.5.2. Registro de propuestas de mejora

Desde 2011, el Servicio de Organización ha registrado 72 **propuestas de mejora** relacionadas directamente con cita previa: 52 proceden de las aportaciones de las Direcciones Provinciales y 20 han sido presentadas por los propios trabajadores en el Buzón de *Mi Portal* (Intranet del SEPE).

El Informe CRM 2013 también ha aportado valiosa información sobre las medidas a incorporar al sistema. El contenido de estas propuestas coincide básicamente con las quejas recogidas en los Informes de la Inspección de Servicios.

Actualmente, finalizado el despliegue en todas las Oficinas, la tarea fundamental de la Consejería de Organización consiste en dar respuesta a las demandas de los ciudadanos: **mejorar el sistema de Cita Previa constituye una garantía de la sostenibilidad del mismo, un compromiso con la calidad del servicio que prestamos a los ciudadanos y una constante adaptación a los cambios que se producen en la Sociedad.**

Las mejoras de próxima implantación son:

- Sistema de lista única que integrará los dos trámites mejorando la eficiencia de los gestores.
- APP para teléfonos móviles
- Simplificación y rediseño de la web,
- Realización periódica de encuestas de satisfacción de los ciudadanos

En estudio:

- Propuesta de incorporación de citas manuales
- Diseño de aplicativo para medición de tiempos de espera y atención
- Integración de bases de datos de recursos humanos con estadísticas de citas y de expedientes.

4.5.3. Benchmarking

Semejante al que funciona en Organizaciones como el INSS o Extranjería. Las características y el funcionamiento de la cita de estas Administraciones es analizada habitualmente por la Consejería de Organización para importar ideas y buenas prácticas.

Por otra parte, Entidades como Fogasa y el Servicio Extremeño de Empleo se han puesto en contacto con el SEPE solicitando documentación para valorar la posible implantación de la Cita Previa en su ámbito de competencia. En febrero de 2012 se celebró una reunión con personal de FOGASA para compartir experiencias sobre el proceso de implantación y sus ventajas.

5. RESULTADOS

Actualmente podemos afirmar que el objetivo inicial de la Cita Previa se ha cumplido: **la eliminación de colas y esperas es una realidad** en las 710 Oficinas del SEPE.

El impacto de la práctica presentada en esta Memoria supera con creces las expectativas iniciales: ha mejorado la atención presencial y la gestión del Organismo.

El carácter estratégico de la Cita Previa se refleja tanto en la reciente Carta de Servicios del SEPE, como en el Informe CORA y en los Objetivos e Indicadores con incidencia en productividad para 2014.

5.1. La Carta de Servicios: evaluación de la calidad

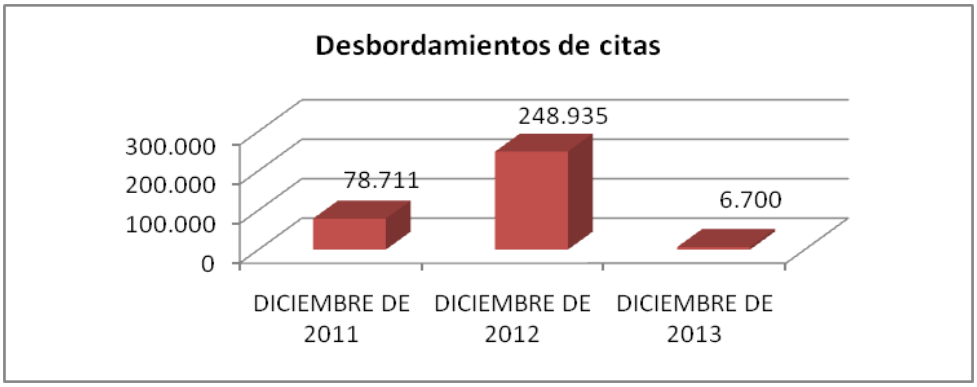
Dando cumplimiento a lo previsto en el artículo 11 del RD 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, el 26 de diciembre de 2013 se ha publicado la primera Carta de Servicios del SEPE con vigencia hasta 2017.

En la Carta, figura la Cita Previa como el primer compromiso que el SEPE asume frente a los ciudadanos:

"Facilitar cita previa siempre que se nos solicite, tanto por teléfono como vía web, en los siguientes plazos:

- El 70% entre 1 y 5 días laborables
- El 20% entre 6 y 10 días laborables
- El 10% en un máximo de 15 días laborables"

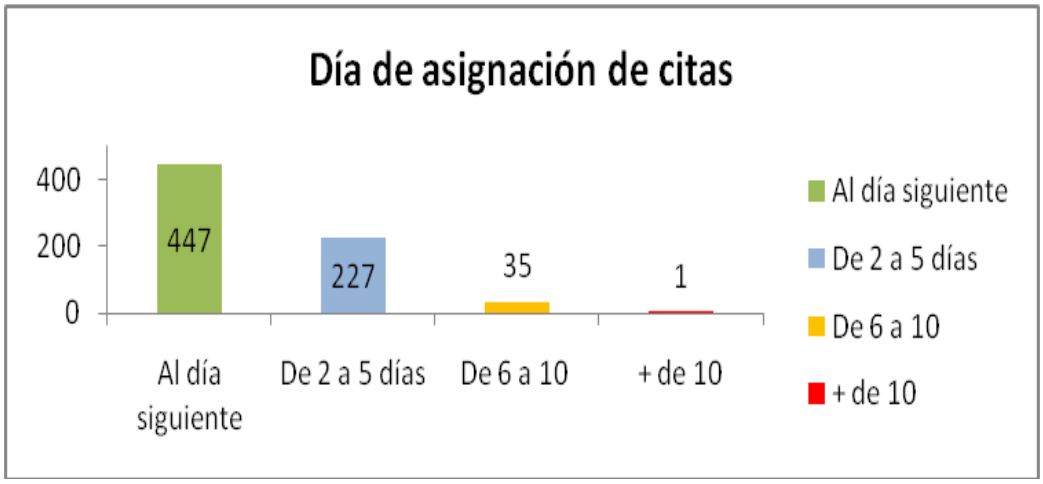
Como se observa en el gráfico adjunto, los desbordamientos se han reducido drásticamente en los últimos tres años. En 2014, la eliminación de desbordamientos es una realidad en las 710 Oficinas.



La asignación de citas en el menor plazo posible, también es un compromiso del SEPE con la sociedad.

Actualmente, los plazos de asignación de citas se han reducido notablemente. El **63%** de las Oficinas (447) asignan cita **al día siguiente** de la solicitud. Siguiendo el esquema fijado en la Carta de Servicios, los datos en las dos primeras semanas de febrero de 2014 son los siguientes:

- El 95 % entre 1 y 5 días laborables (674 Oficinas)
- El 4,9 % entre 6 y 10 días laborables (35 Oficinas)
- El 0,1% en un máximo de 15 días laborables(1 Oficina)



Estos resultados pueden considerarse como muy satisfactorios, teniendo en cuenta que los beneficiarios disponen de un plazo de quince días para presentar la solicitud de la prestación por desempleo.

5.2. Informe CORA: impacto económico de la medida

La implantación de la cita previa en todas las Oficinas del SEPE es una de las medidas recogidas en el Informe de la Comisión de Reforma de las Administraciones Públicas (CORA). Aunque el plazo de ejecución finalizaba el 31 de diciembre de 2013, el objetivo se ha cumplido el 23 de octubre de 2013.

La reducción de costes para los ciudadanos, por el uso de Cita Previa, puede valorarse económicamente, según los estándares del Informe CORA (método simplificado de medición de cargas administrativas y de su reducción: Standard Cost Model), en **246 millones de euros**, para el período de 1 de junio a 31 de diciembre 2013 (8.786.467 citas).

Por otra parte, la estimación del ahorro que supone el incremento de la solicitud de la cita vía web en detrimento de la llamada telefónica (901 de coste compartido) asciende a **151.275 €** para e**l p**eríodo de enero a diciembre 2013.

5.3. Objetivos e indicadores para 2014

La Instrucción de Productividad del SEPE regula la distribución del complemento de productividad para los empleados públicos, en función del grado de cumplimiento de los Objetivos anuales fijados, de acuerdo con la líneas estratégicas marcadas por la Dirección General.

Por lo que respecta a los objetivos de la SGRO para 2014 se han incluido los relacionados con la mejora integral de calidad del servicio al ciudadano:

- Atención presencial mediante Cita Previa a todos los ciudadanos, en el menor plazo posible y
- Racionalización y mejora de los procesos de gestión en oficinas de atención presencial para reducir el número de atenciones presenciales por expediente.

La gestión actual del SEPE puede resumirse con los siguientes indicadores:

INDICADORES BASICOS DEL SEPE	AÑO 2013
Tasa de desempleo	25,80%
Presupuesto gestionado (Miles de millones)	30.916.548 €
Número de Efectivos del SEPE	9.482
Número de Efectivos en OOPP	6.069
Expedientes tramitados	11.016.708
Promedio de Beneficiarios	2.863.205
Días de demora de reconocimiento de expedientes	1,5
Quejas y Sugerencias IV trimestre	1.205
Citas anuales (total)	13.775.197
Citas vía web	9.313.639
Atenciones telemáticas en materia de prestaciones	33.113.366
Documentos digitalizados	8.369.394

El modelo de Oficina de Prestaciones basado en la atención personalizada y el reconocimiento "en mesa" ha podido consolidarse gracias al aumento de la eficiencia de los recursos que genera la cita previa, a pesar del incremento de las cargas de trabajo

También ha coadyuvado al cumplimiento de dos objetivos estratégicos para el Organismo recogidos en su Plan Director:

- La "Oficina sin papel" mediante el escaneo de la documentación del expediente reconocido en mesa (8.369.394 documentos escaneados) y
- El fomento de las atenciones telemáticas (33.113.366 atenciones en materia de prestaciones por desempleo).

5. 4. El futuro del SEPE

Es difícil imaginar el futuro del SEPE sin Cita Previa. El sistema está consolidado y todos los agentes que participan en el proceso consideran que es un instrumento imprescindible para la gestión.

Los análisis de cargas de trabajo, redistribución de efectivos, modificación de la RPT, cobertura de vacantes y, en general, todo el diseño estratégico de los Recurso Humanos van a quedar condicionados por la información que facilita el sistema de Cita Previa.

Estos estudios van a permitir acometer cuestiones pendientes como el Protocolo de funcionamiento de las Oficinas, la reducción de Oficinas ineficientes y otros proyectos ambiciosos como el denominado "15 X15", que plantea la misma ratio de atención en todas las Oficinas.

Todo ello, con vocación de compartir nuestra experiencia y continuar el aprendizaje a través de "buenas prácticas" en Organismos semejantes al nuestro.

En definitiva, seguiremos en la tarea de consolidar el sistema como un servicio de calidad que facilite el acceso a los ciudadanos en el ejercicio de los derechos que le son inherentes y que constituye la razón de nuestro trabajo en la Administración Pública.

GLOSARIO	
CCAA	Comunidades Autónomas
CORA	Comisión de Reforma de la Administración Pública
DDPP	Direcciones Provinciales
INFOCENTRO	Servicio de Comunicaciones de la SGTIC
OOPP	Oficinas de Prestaciones
SAE	Servicio Andaluz de Empleo
SEPE	Servicio Público de Empleo Estatal
SIA	Sistema de Información Administrativa
SILCOI-WEB	Aplicativo informático para gestión de prestaciones
SSCC	Servicios Centrales del SEPE
SGTIC	Subdirección General de Tecnologías de la Información
SGRO	Subdirección General de Recursos y Organización
RATEL	Red de Atención telefónica del SEPE
INSS	Instituto Nacional de la Seguridad Social
FOGASA	Fondo de Garantía Salarial
LOPD	Ley Orgánica de Protección de datos
SGEI	Sistema de Gestión de Esperas Inteligente
TFT	Pantalla Gestor de Espera
CRM	Canales de Atención al usuario
QyS	Quejas y Sugerencias
MINHAP	Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas
APP	Aplicación informática para móviles

ACCÉSIT PREMIO CIUDADANÍA
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA DE LA JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN

Nombre de la Organización: ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA DE LA JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN

Título de la práctica galardonada: NUEVO PROCESO DE ADMISIÓN ESCOLAR: EL AVANCE EN LA LIBRE ELECCIÓN DE CENTRO

Responsable: FERNANDO SÁNCHEZ-PASCUALA NEIRA
Dirección: AVDA. MONASTERIO DE NUESTRA SEÑORA DEL PRADO S/N
CIUDAD: VALLADOLID CP: 47014

Teléfono: 9830411821 FAX: 983411005
e-mail: sanneife@jcyl.es; vegsanan@jcyl.es

Junta de Castilla y León
Consejería de Educación

MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El proceso de admisión es **responsabilidad funcional** del Servicio de Régimen Jurídico de Centros de la Dirección General de Política Educativa Escolar de la Consejería de Educación de la Junta de Castilla y León. La Consejería de Educación tiene como **misión** dirigir y promover la política educativa, así como el ejercicio de las funciones de coordinación, ejecución e inspección en la materia. Su **visión** se perfila en la construcción de una enseñanza de calidad a partir de la excelencia en la dotación, coordinación y manejo de los medios técnicos a disposición de la comunidad educativa; en la garantía de un servicio educativo público acorde con los nuevos tiempos; y en el avance en un modelo educativo de calidad

como instrumento para la vertebración de una sociedad más cohesionada y más justa. Los **valores fundamentales** son la innovación, la orientación hacia los resultados, el trabajo en equipo, la responsabilidad social y el compromiso e implicación con y de las personas. Sus **objetivos** conforman tres ejes estratégicos que son *"una educación para formar personas"*, *"una educación en libertad"* y *"una educación en valores"*. Nuestros **clientes** son el alumnado, sus familias, los centros y servicios educativos, las universidades, el personal docente y la comunidad científica. Los **servicios prestados** con carácter general son la gestión del sistema que da servicio al conjunto de alumnos de Castilla y León que estudian en los diferentes centros educativos (de enseñanza de régimen general, de régimen especial, de adultos y de idiomas) y el establecimiento de las directrices que rigen la vida de las universidades públicas y privadas de la Comunidad. La Consejería de Educación se **estructura orgánicamente** en seis órganos directivos: una Secretaría General, y cinco Direcciones Generales entre la que se encuentra la de Política Educativa Escolar.

Corresponden a la Dirección General de Política Educativa Escolar las siguientes **atribuciones** en el ámbito de la educación no universitaria: Coordinar las actuaciones en materia de política educativa escolar; El diseño y coordinación de las actuaciones vinculadas a los planes estratégicos de la Consejería de Educación, en especial a los objetivos de la Unión Europea para el año 2020 en materia educativa, a la reducción del abandono escolar temprano y acuerdos para la mejora de sus resultados académicos, y la interlocución con el Ministerio de Educación; La colaboración con el Consejo Escolar de Castilla y León y con el del Estado; La estadística educativa y el tratamiento de la información educativa integrada; La gestión del Portal Educativo; La planificación, ordenación académica, diseño curricular, elaboración de materiales curriculares, directrices pedagógicas y búsqueda de la excelencia en las enseñanzas; El desarrollo de medidas de organización y funcionamiento de los centros docentes públicos, la propuesta de creación, transformación y supresión de los mismos, y la autorización, modificación y extinción de centros docentes privados; La propuesta de calendario escolar; La gestión del registro de centros docentes y de los conciertos educativos; El diseño y desarrollo de actuaciones vinculadas a la convivencia en los centros; La inspección educativa; La planificación de centros educativos y la organización de las necesidades de unidades escolares y puestos formativos en los centros sostenidos con fondos públicos; La programación y planificación de inversiones en infraestructuras y equipamiento educativos; La gestión económico-administrativa de los centros docentes públicos y de los servicios de transporte, comedor escolar y de conciliación y de apoyo al sistema educativo; y el fomento de las relaciones de coordinación y cooperación con las corporaciones locales para la ejecución de inversiones.
Para el ejercicio de estas atribuciones, este órgano directivo se **estructura en seis Servicios.** Al de Régimen Jurídico de Centros le corresponden las **funciones** de: planificación y organización de las necesidades de unidades y puestos escolares de los centros docentes sostenidos con fondos públicos en las enseñanzas competencia de la Dirección General; gestión de los conciertos educativos y administración económica del módulo otros gastos de los conciertos educativos en todos los niveles y modalidades; tramitación y autorización de secciones bilingües; gestión del programa de auxiliares de conversación; y planificación, coordinación y ejecución del proceso de admisión del alumnado en los centros y enseñanzas competencia de la Dirección General.

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA INNOVADORA

La práctica consiste en el **rediseño del proceso de admisión del alumnado** a los centros docentes con finalidad de cursar enseñanzas de segundo ciclo de educación infantil, educación primaria, secundaria obligatoria o bachillerato, sostenidas con fondos públicos, con objetivo fundamental de **incrementar la libre elección** de centro y la igualdad en el acceso para el alumnado. Tras años de aplicación de una zonificación intensiva (distribución del territorio escolar en zonas con prioridad de acceso a un centro para el alumnado de sus proximidades) se observaba una fuerte constricción de la elección que impedía que el alumnado de unas zonas pudiese optar en igualdad de condiciones a centros de otras. También hay otros objetivos perseguidos con este rediseño, como la **simplificación del proceso** y el impulso de la **información al ciudadano** para dotar de una transparencia real al procedimiento. Los **elementos clave** han sido el establecimiento de nuevas "zonas" (Unidades Territoriales de Admisión) y la simplificación de adscripciones entre centros, la facilitación de la participación del ciudadano, la coordinación interdepartamental, la actualización de las aplicaciones informáticas de admisión para gestores y familias y la elaboración de un soporte normativo.

El proceso de admisión, además de al propio alumnado y sus familias, implica a **actores pertenecientes a todos los niveles** de gestión educativa: centros docentes, direcciones provinciales de educación, agentes de la comunidad educativa y servicios centrales (Dirección General de Política Educativa Escolar). El **equipo participante** ha estado formado por más de 20 personas pertenecientes fundamentalmente a estos ámbitos. En cuanto a los **recursos**, se ha realizado con medios propios por lo que no ha supuesto aumento del gasto público. La **implementación de la práctica** se secuencia en varias fases desde 2009 hasta 2013, desarrollándose en 2014 la supervisión. Como **herramientas facilitadoras de la innovación** se ha contado fundamentalmente con la formación y asistencia a los gestores y a los usuarios y con la automatización de los procesos. La **integración en los procesos** de la organización ha sido total, puesto que la práctica innovadora se ha realizado sobre un proceso consolidado en la operativa de los órganos gestores.

1. UN NUEVO SOPORTE NORMATIVO PARA UN NUEVO PROCESO DE ADMISIÓN

La implantación por la Consejería de Educación de un proceso de admisión centralizado y automatizado se produjo en 2005. El soporte normativo de este proceso se articuló desde su inicio en **cinco niveles de concreción**, cada uno de ellos integrado por disposiciones normativas que, con la evolución y mejoras del proceso experimentadas han sufrido numerosas modificaciones. Así, el primer nivel de concreción fue el de regulación de la admisión del alumnado en todos los centros sostenidos con fondos públicos de la Comunidad y para todas las enseñanzas que se impartan bajo dicho régimen, mediante el Decreto 17/2005, de 10 de febrero, sujeto a una modificación en 2007; El segundo nivel de concreción fue el de desarrollo del proceso, mediante la Orden EDU 184/2005, de 15 de febrero, sometida a cuatro modificaciones entre 2006 y 2009; El tercer nivel de concreción fue el de instrucciones relativas al proceso de admisión y matriculación; El cuarto nivel es precisamente el que concreta el proceso de cada año, hace las veces de convocatoria y fija los plazos y actuaciones de los diversos actores del proceso; El quinto y último nivel es el de publicación de actuaciones vinculadas al sorteo para dirimir empates, también anual. Como puede observarse la **proliferación de la normativa de admisión** tras 8 años de evolución del proceso era notable.

El objetivo técnico jurídico que se plantea es **resolver la dispersión normativa** del proceso de admisión **y facilitar la participación** en el mismo de todos sus agentes: el alumnado y sus familias adecuadamente informados de los derechos que les asisten para participar en igualdad de oportunidades; centros docentes, conocedores de cómo tramitar eficazmente sus solicitudes; y gestores, rigurosos y respaldados en su actuar por la normativa. Para ello, se opta por la **reelaboración del soporte normativo** del proceso de admisión, que desde 2013 queda conformado por:

- Decreto 11/2013, de 14 de marzo, por el que se regula la admisión del alumnado en centros docentes sostenidos con fondos públicos de la Comunidad de Castilla y León.
- Orden EDU/178/2013, de 25 de marzo, por la que se desarrolla el Decreto 11/2013 (…).
- Resoluciones por las que anualmente se concreta la gestión del proceso de admisión.

Junto a la imprescindible simplificación normativa, como **objetivos específicos o de fondo** tenemos los siguientes:

- Impulsar la libre elección de centro mediante la superación del concepto de “zona de escolarización”.
- Garantizar la igualdad de oportunidades para el acceso a la educación y la equidad en el proceso de admisión.
- Resolver las lagunas jurídicas existentes (aspectos no regulados que daban lugar a soluciones dispares en cada provincia).
- Incluir en la normativa el compromiso de los centros con la información que deben facilitar a las familias y del compromiso de las familias en su participación en el proceso de admisión.
- Articular un proceso de admisión simplificado para el ciudadano, operativo y eficaz, evitando la presentación de varias solicitudes y documentación adjunta.

En la elaboración de la nueva normativa se ha considerado lo establecido en la Ley 2/2010, de 11 de marzo, de Derechos de los Ciudadanos en sus Relaciones con la Administración de la Comunidad de Castilla y León y de Gestión Pública, que en su artículo 42 eleva a rango legal los **principios de calidad normativa** y la aplicación de la evaluación del impacto normativo en el procedimiento de elaboración de disposiciones de carácter general. Se ha seguido lo preceptuado en el Decreto 43/2010, de 7 de octubre, por el que se aprueban determinadas medidas de mejora de la calidad normativa de la Administración de la Comunidad de Castilla y León, teniendo como referencia la **Guía Metodológica de Mejora de la Calidad Normativa**, aprobada por la Orden ADM/1835/2010, de 15 de diciembre. Así mismo, se ha aplicado lo dispuesto en las **Directrices de Técnica Normativa** aprobadas por Acuerdo del Consejo de Ministros de 22 de julio de 2005 ("Boletín Oficial del Estado" nº 180, de 29 de julio). En la redacción se ha utilizado un **lenguaje sencillo**, no sexista, sin ambigüedades, contradicciones, o redundancias, huyendo de términos complicados o excesivamente técnicos que no facilitan su comprensión.

En avance de la evaluación de medidas que más adelante se exponen, pueden extraerse las siguientes conclusiones cuantitativas que se derivan de la aplicación de la nueva normativa:

- En el proceso de admisión del año 2013, un solicitante ha podido optar a una media de más de 48 centros dentro de su unidad territorial de admisión, cuando antes sólo podía optar a una media de menos de 10 centros, sin que ello haya supuesto una alteración de la distribución general de la demanda entre los diversos centros.
- El porcentaje de solicitudes que en 2013 resultaron adjudicadas en alguno de los centros que solicitaron fue, en 1ºEI, de 97,13%, lo que supone un incremento de 0,50% respecto al año anterior. En el caso de 1ºESO, este porcentaje alcanza el 100%, lo que supone un incremento de 26,44% respecto al año anterior.
- El porcentaje de solicitudes que en 2013 resultaron adjudicadas en el centro que eligieron como primera opción fue, en 1ºEI, de 95,66%, lo que supone un incremento de 0,20% respecto al año anterior.
- La unificación y automatización de subprocesos ha incrementado el porcentaje de ciudadanos que pueden mejorar en la elección del centro en el que la Administración provisionalmente les garantiza plaza.

Todos estos cambios, también hay que decir, no han sido siempre bien entendidos por los propios representantes sindicales de profesores y maestros, ni por la patronal de los centros concertados. Aunque manteniendo intereses y posturas contrapuestas, estos dos colectivos se han manifestado en contra de determinados aspectos de la normativa. Las sentencias del Tribunal Superior de Justicia de Castilla y León, no obstante lo anterior, han fallado a favor de la decisión tomada por la Administración.

2. LA EQUIDAD Y LIBERTAD DE ELECCIÓN EN EL PROCESO DE ADMISIÓN

El avance en la libre elección de centro y en la equidad entre los participantes en el proceso de admisión se ha realizado fundamentalmente mediante tres actuaciones: la redefinición de las zonas de escolarización, la revisión del baremo y del criterio complementario de centros y la participación obligatoria para el alumnado que accede a bachillerato.

El establecimiento de un criterio de admisión basado en la proximidad entre el domicilio alegado y los centros elegidos requiere la existencia de un instrumento eficaz y operativo para cuantificar dicha proximidad. Esta cuantificación se había realizado mediante las **zonas de escolarización**, que incluían los domicilios a los que les correspondía puntuación para los centros docentes de cada zona. A pesar de que estas zonas nacieron como simple patrón de comparación para valorar uno de los diversos criterios de admisión, su elevado peso en el baremo y su aplicación universal las convirtió en fronteras casi insalvables y condicionantes de la elección de centros por las familias. La zonificación permitía la existencia de 6 zonas en Valladolid, 8 en Zamora o 10 en Salamanca por ejemplo, mientras que Burgos, la tercera ciudad de Castilla y León con más centros, sólo tenía 2 zonas. Es decir, un alumno de la ciudad de Salamanca disponía de una media de 5,9 centros en su zona de escolarización, mientras que uno de Burgos tenía una media de 27 centros en su zona: casi cinco veces más.

Por otra parte, la **distribución de puntos del baremo** permanecía inamovible y obsoleta respecto a las nuevas circunstancias socioeconómicas existentes: el peso del criterio de rentas anuales de la unidad familiar inferiores al IPREM sólo representaba un 1,50% del baremo, cuando la crisis ha dado lugar a un menoscabo generalizado en los presupuestos. Así mismo, el peso del criterio del expediente académico de ESO (valorado sólo para alumnado que accede a 1ºBACH), suponía hasta el 30,08% del baremo dependiendo de la nota obtenida, lo que lo convertía en determinante y facilitaba el agrupamiento en ciertos centros del alumnado con buen rendimiento académico y en otros del alumnado con bajo rendimiento, provocando una fractura social, cultural o de oportunidades laborales, difícil de resolver. Otro aspecto relacionado con la revisión del baremo es la **determinación del criterio complementario** de los centros. Hasta 2013, los centros podían elaborar ese criterio con libertad en forma y fondo aunque requería autorización de la DP. Esto posibilitaba puntuar, por ejemplo, por solicitar plaza en el internado del centro concertado, por haber sido alumno/a de primer ciclo de educación infantil del colegio, por pertenecer a la AMPA.

La existencia de gran parte de estos criterios complementarios implicaba la concesión de puntos por el pago de un servicio privado. Esta práctica se reconoció en alguna sentencia como discriminatoria e ilegal en la admisión a centros sostenidos con fondos públicos (así la resolución judicial 598/2009 del Tribunal Superior de Justicia de Castilla y León al respecto de la concesión de puntos por ser alumno del primer ciclo de educación infantil).

La última de las actuaciones fundamentales en cuanto a impulso de la equidad es la obligación de participar en el proceso de admisión para **todo el alumnado que opte a enseñanzas de bachillerato aún en su propio centro**; actuación que deriva de las medidas recogidas en el Real Decreto-ley 14/2012, de 20 de abril, de medidas urgentes de racionalización del gasto público en el ámbito educativo, que a través de la derogación de los apartados 3 y 4 del artículo 13 del Real Decreto 132/2010, de 12 de febrero, por el que se establecen los requisitos mínimos de los centros (…), elimina la exigencia de ofertar al menos dos modalidades de bachillerato en cada centro docente. Esto puede suponer que en determinados centros haya alumnado de 4ºESO que desee cursar una modalidad de bachillerato que su centro ya no vaya a impartir, por lo que se verá obligado a solicitar plaza en otro centro. Sin embargo, hasta ahora los centros reservaban plazas de bachillerato para su propio alumnado de 4ºESO. Si esto continuaba así, el alumno en cuyo centro se impartían más modalidades de bachillerato estaba en franca ventaja frente a otro cuyo centro eliminaba alguna de esas modalidades. La solución ha sido la de no realizar la reserva de plaza para el alumnado y por ello, todos los que finalicen 4ºESO deben solicitar plaza para acceder a bachillerato, aunque quieran cursarlo en el mismo centro.

Además del **objetivo general** que es el incremento de la libre elección de centro, siempre enmarcado dentro de la garantía de la igualdad y la equidad los **objetivos específicos** son:

- Maximizar el número de centros docentes a los que se puede optar con puntuación por el criterio de proximidad.
- Adecuar al contexto actual la valoración de circunstancias que pueden otorgar preferencia en el proceso de admisión.
- Garantizar la igualdad de oportunidades de acceso a las enseñanzas.

Se han elegido como **soluciones** óptimas para la consecución de los objetivos la redefinición de las zonas de escolarización, la revisión del baremo (incluyendo la tasación del criterio complementario) y la participación obligatoria en el proceso de admisión del alumnado que desea acceder a enseñanzas de bachillerato.

La **redefinición de zonas de escolarización** se ha realizado mediante las unidades territoriales de admisión (UTA). La UTA, expresamente definida como "*Unidad Territorial básica de Admisión*" en el art. 11.2 del Decreto 11/2013, es más amplia que la zona de escolarización, tanto geográficamente como conceptualmente; **geográficamente**, porque la UTA básica se define generalmente mediante el límite municipal (lo que le otorga más extensión superficial que su predecesora "zona de escolarización") y además su determinación afecta a todo el territorio de la Comunidad (no sólo a las ciudades como pasaba con las zonas); **conceptualmente**, porque la utilización de UTAs como unidad de referencia geográfica

trasciende el simple instrumento de medida del criterio de proximidad –propio del ámbito de la admisión– para emplearse también en la planificación general del servicio educativo (distribución de centros y enseñanzas, programas educativos…) o de sus servicios complementarios (rutas de transporte escolar, comedores, residencias…). En el ámbito de la admisión, el uso de UTAs posibilita a cualquier alumno/a **optar a cualquier centro docente de su municipio** sin el condicionante de la puntuación por proximidad (criterio que, obviamente, sí mantiene su efecto entre UTAs distintas). Esta nueva posibilidad de "salir" de las antiguas zonas de escolarización permite combatir el riesgo de formación de guetos educativos en determinadas zonas (centros con alto porcentaje de alumnado perteneciente a determinadas etnias, niveles socioeconómicos o culturales, o nivel de rendimiento escolar). Además, el concepto de UTA se ha **definido conforme a las nuevas directrices de ordenación** del territorio que se plasmaron posteriormente en la Ley 7/2013, de 27 de septiembre, de Ordenación, Servicios y Gobierno del Territorio de la Comunidad de Castilla y León, que prevé en su art. 3 el uso de *"unidades básicas de ordenación y servicios del territorio"*, con las que el concepto de "unidad territorial básica de admisión" permite un entronque más preciso.

La **revisión del baremo** ha supuesto tanto redistribuir el peso de las diversas circunstancias puntuables que lo integran, como dar coherencia a la elaboración del criterio complementario de centro respecto a jurisprudencia existente sobre la materia. Se ha optado por mantener el peso del criterio de proximidad (sobre el que ya se actúa mediante la citada redefinición de zonas) y del criterio de tener hermanos escolarizados en el centro o progenitores o tutores que trabajen en el mismo (inequívocamente relacionado con la conciliación de la vida escolar, familiar y laboral). El criterio de rentas anuales de la unidad familiar es el que más aumenta su peso, buscando la garantía de la equidad y en atención a los efectos que la crisis económica pudiera tener sobre las familias. Por el contrario, el criterio del expediente académico de bachillerato disminuye su peso para evitar una segregación en exceso del alumnado con base en su rendimiento académico. Los restantes criterios experimentan variaciones poco significativas, manteniéndose la importancia de las puntuaciones a los aspectos relacionados con la discapacidad o las familias numerosas.

El objetivo de dotar de coherencia al **criterio complementario de centro** se ha abordado mediante la tasación de las circunstancias que pueden valorarse. De esta forma el criterio complementario, único para cada centro docente, seguiría siendo determinado por el propio centro, pero combinando –siempre de forma disyuntiva– hasta tres de las circunstancias puntuables previamente establecidas por la Administración educativa (anexo I de la Orden EDU/178/2013, de 25 de marzo). De esta forma se consiguen al menos estos efectos:

- Se unifica la redacción de los criterios complementarios y se facilita su interpretación por el ciudadano.
- Se excluye la valoración de enseñanzas "de pago" (como la escolarización en el primer ciclo de educación infantil).
- Se evita una posible discriminación por circunstancias socioeconómicas.

La **participación obligatoria del alumnado que accede a bachillerato en su propio centro** es una actuación imprescindible para la garantía de equidad. Pretende que un alumno/a que deba solicitar una plaza en una modalidad de bachillerato no impartida en su centro, pueda competir en igualdad de oportunidades con el alumnado de los centros que sí la impartan, que también deberá solicitarlo. No obstante, el alumnado del propio centro puede contar –si su centro así lo determina en su criterio complementario– con puntuación por estar matriculado en él.

La evaluación de esta actuación se ha realizado mediante la explotación de datos proporcionados por la aplicación de admisión.

- La zonificación escolar en las 9 capitales de provincia de Castilla y León ha pasado de un número de 41 zonas de escolarización a 9 UTAs entre 2009 y 2013, resultando un número medio de centros elegibles de 9,15 a 41,67 centros/UTA urbana respectivamente, lo que supone un incremento de la libertad de elección superior al cuádruplo.

- El porcentaje de alumnado que en el proceso de admisión de 2013 obtuvo puntuación por el criterio de proximidad entre el domicilio alegado y los centros solicitados se incrementó en un 2,00% respecto a 2012, siendo éste el criterio con mayor variación interanual y experimentando todos los demás variaciones inferiores a un punto porcentual, según muestra la tabla adyacente.

Circunstancia puntuable	Porcentaje de solicitantes puntuados		Δ interanual
	Proceso 2012	Proceso 2013	
Hermanos en el centro	28,81%	27,91%	-0,90%
Progenitores en el centro	1,35%	1,24%	-0,11%
Discapacidad	2,67%	2,61%	-0,07%
Rentas anuales Ud. familiar	29,96%	29,70%	-0,26%
Familia numerosa	11,40%	10,85%	-0,54%
Criterio complementario	15,28%	14,96%	-0,32%
Proximidad domicilio	94,14%	96,14%	2,00%
Expediente académico	8,24%	8,90%	0,66%

- El porcentaje de alumnado que en 2013 resultó adjudicatario de plaza escolar en alguno de los centros solicitados para iniciar su escolarización sostenida con fondos públicos (1ºEI) fue de 97,13%, lo que supone un incremento de 0,50% respecto al año anterior. En el caso de 1ºESO, este porcentaje alcanzó el 100%, lo que supone un incremento de 26,44%.
- El porcentaje de alumnado que en 2013 resultó adjudicatario de plaza escolar en el centro que eligieron como primera opción para iniciar su escolarización sostenida con fondos públicos (1ºEI) fue de 95,66%, lo que supone un incremento de 0,20% respecto al año anterior y lo posiciona como el **valor más elevado desde el inicio de la gestión** centralizada del proceso de admisión, en 2005, según se observa en la siguiente tabla. En el caso de 1ºESO, este porcentaje fue de 91,87%, lo que supone un decremento de 0,59% respecto al año anterior.
- El 60% de los 20 centros más demandados de Castilla y León en 2013 ya lo eran antes de la implantación de la zona única. De esos 20 centros, 2 de ellos son centros privados concertados, siendo los otros 18 centros públicos. La redefinición de las zonas de escolarización no ha supuesto la polarización de la demanda sobre determinados centros (públicos respecto a privados concertados; colegios ubicados en zonas desfavorecidas respecto a ubicados en zonas con más recursos).

3. HACIA UN PROCESO OPTIMIZADO

Hasta 2013, el proceso de admisión se dividía en dos subprocesos secuenciales independientes que atendían a perspectivas complementarias. El **subproceso de reserva de plaza**, obligatorio para los menores que tenían que cambiar de centro educativo por no impartirse en el suyo las enseñanzas obligatorias que debían proseguir y en el cual sólo podían solicitarse los centros “de adscripción” a aquél desde el que se participaba; con ello se atendía a la necesidad de planificar la escolarización y garantizar la educación obligatoria que realiza la Administración educativa. Por otra parte, el **subproceso de libre elección** de centro –dirigido a todo aquél que quisiese cambiar voluntariamente de centro o escolarizarse por primera vez en Castilla y León– permitía solicitar cualquier centro docente de la Comunidad, y se desarrollaba una vez que se había garantizado una plaza escolar al alumnado participante en reserva de plaza. Así, cada uno de estos subprocesos atiende a un tipo diferenciado de alumnado en un momento diferente. En el antiguo proceso de admisión (2005-2012) esta separación de subprocesos era imprescindible, ya que se requería realizar una revisión manual y exhaustiva de la adjudicación realizada en el de reserva de plaza, distanciando así el final de este subproceso respecto al inicio del de libre elección de centro.

Sin embargo, una parte del alumnado del subproceso de reserva de plaza se veía obligado a participar en el de libre elección de centro, ai los centros a los que realmente deseaba optar no

se encontraban adscritos a su centro de destino (y por tanto no eran elegibles en reserva de plaza) o a que, estándolo, no fueron adjudicados. Esto generaba la consiguiente **duplicidad de esfuerzos para el ciudadano** (estar pendiente de dos plazos, estudiar el orden de centros que se desea solicitar, presentar dos solicitudes con su correspondiente documentación acreditativa, estudiar listados y reclamar si es necesario, etc.) y también problemas para la Administración:

- El proceso de admisión se dilataba mucho en el tiempo, haciendo imposible o precipitado el entronque con otros procesos interrelacionados con él (autorización de centros con programas bilingües, determinación de plantillas jurídicas del personal de los centros docentes, autorización de unidades concertadas en los centros privados).
- El mismo alumno participaba en dos subprocesos y, si en su segunda solicitud no indicaba determinados datos que la vinculaban con la primera, podría bloquear dos plazas a la vez (una de las cuáles finalmente no utilizaría).
- Se duplicaba el trabajo de gestión tanto en los centros como en los servicios administrativos.

Otro aspecto problemático era la **proliferación de adscripciones**. Las adscripciones, al vincular un centro "origen" de alumnado con un centro "destino" en el que se le reserva plaza, conforman un itinerario académico garantizado, predefinido y conocido por las familias (fundamental en los centros públicos, que no suelen impartir todas las etapas educativas obligatorias). Por una parte, ocurría que la multiplicación de centros de adscripción (o "destino") para un mismo centro "origen" difuminaba dicho itinerario académico, dificultando a las familias saber en qué centro seguiría estudiando su hijo/a tras finalizar la educación primaria; así mismo, la coordinación pedagógica entre los centros adscritos se hacía más compleja, ya que el centro origen repartía su alumnado entre varios centros de adscripción, que a su vez pueden recibir alumnado de varios centros origen. Por otra parte, la existencia de adscripciones "masivas" (todos a todos, en algunos casos), lejos de suponer un incremento de la libertad de suponía una restricción considerable de la misma, al reducir el número de plazas que podrían ser ofertadas al resto del alumnado.

Por último, hasta 2013 no se ha acometido una regulación del **periodo extraordinario y de los supuestos excepcionales** de admisión**.** Esto suponía que tras la finalización del periodo ordinario de admisión –en junio– las necesidades o solicitudes de escolarización existentes se atendían en las DDPP sin disponer de un soporte normativo que indicase ni quién puede formular nueva solicitud, ni cómo presentarla y tramitarla, ni qué criterios regían la adjudicación. En numerosas ocasiones, junto al alumnado que solicitaba plaza escolar bajo un supuesto excepcional plenamente fundamentado (necesidades inmediatas de escolarización por traslado de domicilio sobrevenido, situación de violencia de género, incorporación tardía al sistema educativo, etc.) se recibían solicitudes de adjudicatarios de una plaza escolar libremente elegida y que simplemente habían cambiado de opinión, que daba lugar a varios efectos no deseados: haber ocupado una plaza que podría haberse ofrecido a otro solicitante, optar a plazas que deberían destinarse únicamente a supuestos excepcionales de admisión, "burlar" la prelación en la adjudicación de plazas realizada siguiendo la puntuación del baremo, generar una doble carga de trabajo a los gestores innecesaria…

La optimización del proceso impacta sobre todo en aspectos técnicos del proceso (ya que amplía y optimiza la gestión informatizada de solicitudes), aunque también asienta y estrecha la vinculación entre centros docentes, lo que mejora sus posibilidades de coordinación y en última instancia, la atención que presta a su alumnado. Con todo ello se pretende mejorar el desarrollo del proceso de admisión y específicamente:

- Elevar la eficiencia del proceso en la gestión de las plazas vacantes en beneficio del ciudadano.
- Facilitar la participación del ciudadano y reducir trámites administrativos.
- Reforzar los vínculos entre centros y facilitar su coordinación.
- Elevar la eficacia del proceso incorporando la gestión de solicitudes extraordinarias.

Para resolver los problemas descritos, se ha optado por la unificación del proceso de admisión, la simplificación de las adscripciones y la regulación y articulación del periodo extraordinario y de los supuestos excepcionales.

La evaluación de la optimización del proceso es compleja debido a las múltiples derivaciones de su impacto. Como indicadores más representativos pueden presentarse:

- La duración del proceso de admisión unificado se ha reducido en un 35,54% respecto al proceso diferenciado. Se considera la duración del periodo ordinario, desde el inicio del plazo de presentación de solicitudes hasta la publicación de listados de adjudicación: 121 días en 2012 (de 1 de febrero a 1 de junio) frente a 78 días en 2013 (de 4 abril a 21 de junio).
- El proceso unificado ha evitado que 2.023 alumnos tuviesen que volver a participar en el proceso de admisión para 1ºESO, lo que supone el 14,05% del total del alumnado que optaba a dicho curso.
- El número de adscripciones entre centros docentes ha pasado de 2.372 en 2012, a 1.187 en 2013, lo que supone un descenso del 49,96% y una media de 2,00 adscripciones por centro en 2013.
- El número de solicitudes tramitadas en 2013 a lo largo del periodo extraordinario (12%) justifica plenamente la regulación y automatización del mismo.

Los efectos de esta medida de la práctica innovadora impactan en mayor medida sobre el ciudadano, que dispone de un proceso de admisión más sencillo y corto, y sobre la propia Administración ya que el acortamiento de plazos permite considerar otros procesos relacionados con el de admisión, la solicitud única evita bloqueos de plazas escolares y la carga de trabajo en órganos periféricos disminuye.
Por el carácter de la medida, las dificultades más frecuentes han sido de carácter técnico en el desarrollo de modificaciones de la aplicación informática. Estas dificultades se han resuelto, una vez planteado el diseño teórico en la DGPEE, por el Servicio de Informática, requiriendo en escasas ocasiones replanteamientos menores del diseño del proceso. Por otra parte, la modificación de las adscripciones conlleva –como prevé tanto la antigua normativa como la nueva– su revisión y consenso con los centros afectados; no obstante, la reducción de adscripciones experimentada en 2013 ha dado a esta revisión ordinaria un matiz de negociación que sólo ha podido atenuarse mediante la clarificación a los centros del concepto de adscripción (como un instrumento de planificación educativa, que no afecta a la posibilidad de elegir un centro libremente).

4. EL IMPULSO DE LA INFORMACIÓN Y EL COMPROMISO

A lo largo de los años 2005-2012 se han manifestado principalmente dos problemas en este aspecto:

- Las diferencias del compromiso informativo de los centros hacia sus solicitantes de plaza (que puede ocasionar que dependiendo del centro docente, el ciudadano tenga diferente acceso a aspectos tan relevantes como los descritos en su reglamento de régimen interior o en el proyecto educativo de centro).
- La falta de responsabilidad que se depositaba sobre el participante en el proceso y eventual adjudicatario (que podía ocasionar que un alumno no se matriculara en el centro adjudicado que el mismo había elegido, con el consiguiente perjuicio para otros candidatos que podrían haber optado a esa plaza).

El objetivo buscado es **fomentar la participación responsable en el proceso de admisión**, tanto de los ciudadanos –como solicitantes de una plaza escolar sostenida con fondos públicos–, como de los centros –en su papel de oferentes, gestores y receptores del alumnado adjudicatario. Para ello, se ha elegido como solución óptima la definición de la información básica de los centros y la regulación de la pérdida de plaza.

Los **aspectos considerados como información básica de los centros** toman presencia normativa en el Decreto 11/2013 y en la Orden EDU/178/2013, la cual recoge entre otros el

proyecto educativo de centro, su carácter propio, y diversos contenidos relacionados con el proceso de admisión. Además, se prevé la obligación de difundirlo en tablones de anuncios y en las páginas web de los centros docentes. Como contraparte para el ciudadano, el decreto recoge que el solicitante en el proceso de admisión requerirá el conocimiento y compromiso de aceptación de los aspectos que conforman la información básica de los centros solicitados. Ello se ha determinado así ya que no tendría ningún sentido solicitar plaza en un centro con el que no se estuviera de acuerdo con el proyecto educativo.

La **pérdida de plaza** por adjudicación de otra o por omisión de matrícula surge tanto como avance en la eficacia, como punitiva por incumplimiento de compromisos; en el primer sentido, porque el nuevo soporte normativo equipara la adjudicación de plaza a su garantía de disponibilidad, y a su vez pone la plaza liberada a disposición del resto de solicitantes interesados en ella, lo que incrementa la eficacia del proceso; en el segundo, porque la omisión de matrícula en la plaza adjudicada –si se cumplen los requisitos para realizarla– implica la pérdida del derecho a la misma y el pase inmediato a disposición de la comisión de escolarización correspondiente, que garantizará la escolarización obligatoria haciendo uso de las plazas disponibles.

5. LA SUPERVISIÓN DE LA ADMISIÓN: EL PLAN DE ACTUACIÓN DE LA INSPECCIÓN EDUCATIVA

El proceso de admisión, como cualquiera en el que se confronten los derechos de los ciudadanos entre sí, debe contar con las máximas garantías de objetividad y transparencia. La instauración de un proceso centralizado e informatizado ha elevado los estándares de rigor y automatización hasta niveles que hacen difícil la participación con datos erróneos o fraudulentos. Así mismo la zonificación mediante UTAs y la posibilidad de verificación electrónica de las circunstancias puntuables alegadas reducen al máximo la capacidad del interesado para falsear su propia puntuación. No obstante lo anterior, siendo un proceso cuya magnitud hace necesaria la participación de los centros docentes –como agentes encargados de la grabación de solicitudes, y también de la baremación de circunstancias para las que no se opte por la verificación electrónica– resulta conveniente desarrollar actuaciones de carácter informativo y supervisor. Así se pretende:

- Informar a los centros de las actuaciones a realizar en el marco del proceso de admisión, mejorando su gestión.
- Realizar tareas de supervisión de la verificación de solicitudes, configurándose la medida no como fiscalizadora, sino como un nivel superior de detección de errores y control de calidad.
- Difundir entre centros y ciudadanos la existencia de una medida de control más para garantizar un proceso transparente y fiable.

Para ello se incluye la supervisión del proceso de admisión como actuación prioritaria[1] en el Plan de Actuación de la Inspección de Educación. Los objetivos, ámbitos de actuación y centros y servicios se recogen en la Resolución de 26 de septiembre de 2013, de la DGPEE, por la que se establecen las directrices para la elaboración de los planes anuales de actividades de las áreas de inspección educativa de las DDPP para el curso académico 2013-2014.

Se incluyen funciones de carácter informativo, que se realizan sobre la totalidad de los centros de la provincia, ya sea mediante visitas presenciales del inspector al centro o mediante cualquier otra vía que garantice la transmisión de información sobre el proceso de admisión en el momento preciso. Y funciones de carácter supervisor, que son presenciales y se realizan sobre una muestra de centros (5 centros en las provincias pequeñas, y 10 centros en las grandes, incluyendo un número mínimo de centros concertados). Consisten en evaluar el grado de cumplimiento de las indicaciones previamente recibidas, a través de unos formularios-guía diseñados en forma de cuestionarios. Los datos recogidos en cada uno de los cuestionarios se integrarán posteriormente en un cuestionario provincial, que desde las DDPP se remite a los SSCC para su análisis conjunto.

[1] Estas actuaciones son aquéllas que vienen determinadas por las líneas prioritarias y los objetivos institucionales de la Consejería de Educación.

6. IMPACTO EN LOS CIUDADANOS

En el proceso de admisión del alumnado existen multitud de variables cuyas relaciones conforman, a su vez, **diversos indicadores comparables interanualmente**. Algunos de estos indicadores ya se han presentado a lo largo del documento. Sin embargo, los más relevantes del proceso, además del ya mencionado incremento sobre el número de centros elegibles, son los **porcentajes de adjudicación.** Tomamos como referencia el momento de inicio de la escolarización sostenida con fondos públicos o en el momento de cambio de etapa entre enseñanzas obligatorias ya que en conjunto suponen más del 75% del total de las solicitudes participantes en el proceso, y son los más significativos. A su vez estos porcentajes pueden referirse a la adjudicación en cualquier centro de entre los solicitados, o a la adjudicación en el centro elegido como primera opción. Se presentan a continuación mediciones comparables "pre" y "post" de estos indicadores:

PORCENTAJE DE SOLICITUDES ADJUDICADAS EN ALGUNO DE LOS CENTROS SOLICITADOS. DATOS 2013 Y VARIACIÓN INTERANUAL

	Inicio de enseñanzas sostenidas con fondos públicos (EI)				Cambio de etapa entre enseñanzas obligatorias (EP a ESO)			
	% adjudicación 2013		Variación vs 2012		% adjudicación 2013		Variación vs 2012	
	1er curso EI	Todo el ciclo	1er curso EI	Todo el ciclo	1er curso ESO	Toda la etapa	1er curso ESO	Toda la etapa
Ávila	97,12%	95,59%	+0,01	-0,25	104,83%	103,11%	+31,28	+16,55
Burgos	96,41%	92,42%	-0,31	-0,55	103,96%	99,25%	+46,20	+34,18
León	97,60%	94,91%	+2,22	+2,23	107,29%	103,63%	+41,99	+34,36
Palencia	99,91%	98,16%	+1,36	+1,74	105,48%	104,06%	+19,67	+19,72
Salamanca	96,75%	94,66%	-0,55	+0,06	103,48%	100,70%	+19,66	+13,51
Segovia	97,74%	97,15%	+4,84	+4,94	105,96%	104,58%	+15,14	+20,92
Soria	97,50%	94,31%	-0,83	-2,06	102,01%	99,31%	+74,42	+35,37
Valladolid	96,29%	93,46%	-0,73	-0,21	101,28%	93,45%	+19,03	+14,56
Zamora	98,50%	97,55%	+1,09	+1,30	103,29%	100,09%	+23,43	+7,35
Castilla y León	**97,13%**	**94,61%**	**+0,50**	**+0,64**	**104,08%**[2]	**99,96%**	**+30,52**	**+22,08**

PORCENTAJE DE SOLICITUDES ADJUDICADAS EN EL CENTRO SOLICITADO COMO PRIMERA OPCIÓN. DATOS 2013 Y VARIACIÓN INTERANUAL

	Inicio de enseñanzas sostenidas con fondos públicos (EI)				Cambio de etapa entre enseñanzas obligatorias (EP a ESO)			
	% adjudicación 2013		Variación vs 2012		% adjudicación 2013		Variación vs 2012	
	1er curso EI	Todo el ciclo	1er curso EI	Todo el ciclo	1er curso ESO	Toda la etapa	1er curso ESO	Toda la etapa
Castilla y León	**95,66%**	**94,97%**	**+0,20**	**-0,14**	**91,87%**	**91,39%**	**-0,59**	**+0,17%**

El análisis de los datos presentados en la primera tabla muestra una comparación interanual muy favorable en la mayor parte de las provincias (32 de los 40 valores provinciales de variación interanual resultan de signo positivo), y de forma sobresaliente al respecto del primer curso de ESO. Sobre esta etapa han impactado tanto la implantación de la zona única (que

[2] El alumnado de 6ºEP que se ve obligado a cambiar de centro para proseguir 1ºESO, debido a no impartirse en su centro actual la siguiente etapa, debe participar obligatoriamente en el proceso de admisión. Dado que la escolarización en esas edades es obligatoria, en caso de que este alumno/a no presente solicitud de admisión, la administración educativa genera de oficio su solicitud y la adjudica garantizando la continuidad de las enseñanzas obligatorias sostenidas con fondos públicos. Por este motivo, en 1ºESO puede haber más solicitudes adjudicadas que presentadas –superando el 100% de adjudicación–. No obstante, en las conclusiones mencionadas a lo largo de este documento, esta circunstancia se ha considerado equiparable a alcanzar el 100% de la adjudicación.

permite elegir más centros que en procesos anteriores) como la unificación del proceso (que optimiza las posibilidades de mejorar el centro en el que se garantiza provisionalmente plaza) o la simplificación de adscripciones (reduciéndolas en número pero incrementando su idoneidad). Por otra parte, en el caso del inicio de las enseñanzas sostenidas con fondos públicos (generalmente 1ºEI) el resultado se atribuye fundamentalmente a la implantación de la zona única (ya que en esos cursos no se produce efecto de la unificación del proceso ni de la simplificación de adscripciones).En cualquier caso, dentro de la mejoría general, se observa un comportamiento de la adjudicación claramente variable entre las diferentes provincias de Castilla y León, como corresponde a realidades provinciales muy diferentes entre sí.

El análisis conjunto de resultados de las dos tablas permite concluir que el rediseño del proceso de admisión consigue que **se incremente el porcentaje de familias que resultan adjudicatarias del centro elegido** para que sus hijos/as inicien las enseñanzas sostenidas con fondos públicos, lo que es equiparable al incremento de la efectividad de la libre elección de centro. Y al referir al centro elegido como primera opción, tiene interpretación directa con la medida de la satisfacción del ciudadano. Sin embargo, en el caso de cambio de centro entre etapas de enseñanzas obligatorias (de educación primaria a ESO), **se prima la garantía de plaza escolar** para el alumnado que se encuentra en esta situación, sobre la adjudicación del centro elegido como primera opción.

El proceso de admisión afecta anualmente a un número de familias del orden de 43.974 (número de solicitantes en el proceso 2013), lo que supone en torno al 15% de todo el alumnado escolarizado en Castilla y León en estas enseñanzas. Estas familias, en primera instancia, ya han sido beneficiarias directas de la posibilidad de solicitar todos los centros ubicados en su UTA obteniendo puntuación por proximidad, así como beneficiarias de la reducción de la duración del proceso en un 35,54%. Además de los indicadores cuantitativos presentados en anteriores apartados de este documento, aparecen otros beneficios para el ciudadano valorables cualitativamente, como:

- La unificación del proceso ordinario ha supuesto simplificación documental, evitando trámites, documentación, o incluso desplazamientos.
- El impulso de la información y compromiso entre centros y solicitantes de plaza eleva la disponibilidad de información y posibilita una elección más fundamentada y una participación más responsable.
- Se han dispuesto manuales y guías informativas en el Portal de Educación de la Junta de Castilla y León (http://www.educa.jcyl.es/es/admision).
- Se han consensuado los criterios para la elaboración con un mismo formato de las resoluciones provinciales que publican la información sobre zonas, adscripciones, tipificaciones y determinaciones, criterios complementarios y vacantes.
- La pérdida de plaza por omisión de matrícula fomenta la participación responsable e incrementa la eficiencia del sistema.
- La eliminación de la zonificación intensiva facilita la movilidad geográfica del alumnado, con la consiguiente posibilidad de mejora académica y en su contexto sociocultural o laboral.
- El establecimiento por la Administración educativa de las circunstancias valorables como criterio complementario de centro supone una garantía equidad para el ciudadano.
- En la baremación de las rentas anuales de la unidad familiar, se contempla la posibilidad de considerar datos fiscales recientes cuando la familia se vea afectada por una situación inmediata de disminución de ingresos superior al 50 %.

7. EFICACIA Y EFICIENCIA

La evaluación del impacto que, sobre estos parámetros de la organización, tiene cada una de las actuaciones que integran la práctica innovadora, se presenta en la siguiente matriz de evaluación de impacto:

Importancia:
1. Baja
2. Media
3. Alta

Importancia / Impacto

Impacto (+/-):
1. Débil
2. Moderado
3. Fuerte

	Configuración del equipo	Nuevo soporte normativo	Redefinición de zonas de escolarización	Revisión del baremo	Tasación del criterio complementario	Participación del alumnado de bachillerato	Unificación del proceso	Simplificación de adscripciones	Periodo extraordinario y supuestos excepcionales	Concreción de la información básica	Participación responsable	Plan de Actuación de la Inspección Educativa	TOTAL
Misión: dirigir y promover la política educativa, así como el ejercicio de las funciones de coordinación, ejecución e inspección en la materia.													
Promoción de la política educativa.		1 / +2	3 / +3	3 / +2	2 / +2						2 / +1		11 / +10
Coordinación entre órganos centrales /periféricos.	3 / +2											1 / +1	4 / +3
Inspección de la educación.									2 / +2	3 / +2		3 / +3	8 / +7
Visión: construcción de una enseñanza de calidad a partir de la excelencia en la dotación, coordinación y manejo de los medios técnicos a disposición de la comunidad educativa; la garantía de un servicio educativo público acorde con los nuevos tiempos; el avance en un modelo educativo de calidad como instrumento para la vertebración de una sociedad más cohesionada y más justa.													
Construcción de una enseñanza de calidad.		1 / +1	3 / +2			2 / -1		3 / +3		1 / +1	2 / +2		12 / +8
Garantía del servicio educativo.		2 / +3	3 / +3					3 / +2	2 / +2				10 / +10
Cohesión social.			2 / +1	2 / +3	3 / +3				1 / +1				8 / +8
Valores fundamentales: innovación, orientación hacia los resultados, trabajo en equipo, responsabilidad social y compromiso e implicación con y de las personas.													
Innovación.			3 / +2				3 / +3	2 / +1	3 / +3				11 / +9
Orientación a los resultados.			2 / +1				2 / +3	2 / +3	2 / +2				8 / +9
Trabajo en equipo.	3 / +3		1 / +2					1 / +3				1 / +2	6 / +10
Responsabilidad social.			3 / +2	2 / +3	2 / +3	3 / +1							10 / +9
Compromiso e implicación con y de las personas.		2 / +3								3 / +3	3 / +3		8 / +9
Estrategia de la organización:													
Facilitar la participación de los ciudadanos.		2 / +1					3 / +3	3 / +2		2 / +3			10 / +9
Impulsar la libertad efectiva de elección de centro.			3 / +3		3 / +3								6 / +6
Garantizar la equidad y la igualdad de oportunidades.			3 / +3	2 / +3	2 / +3	2 / +1			2 / +2			1 / +1	12 / +13
Garantizar la adecuación procedimental.		3 / +3							2 / +2				5 / +5
Impulsar la simplificación documental.		2 / +1					3 / +3						5 / +4
Evaluación de impacto:													
59 impactos.	6 / +5	13 / +14	26 / +22	9 / +11	12 / +14	7 / +1	11 / +12	14 / +14	14 / +14	9 / +9	7 / +6	6 / +7	**134 / +129**

De acuerdo con el resultado de la matriz de evaluación impacto, se considera que la práctica innovadora impacta sobre la misión, visión, valores y estrategia de la organización con una importancia promedio de 2,27 **(importancia media-alta)** y un impacto promedio de +2,19 **(impacto positivo moderado-fuerte)**, según se desprende de las siguientes relaciones:

- La promoción de la política educativa se concreta en las medidas recogidas en la nueva normativa, particularmente en la redefinición de zonas de escolarización, que supone un cambio sustancial en la ordenación del territorio para la prestación del servicio educativo y

sus servicios complementarios, y en la revisión del baremo Así mismo, el fomento de la responsabilidad del ciudadano en sus relaciones con la Administración educativa se considera parte de la misión de esta organización.

- La coordinación entre órganos centrales y periféricos favorecida por la constitución de la Comisión Regional de Admisión, como órgano colegiado que posibilita la relación fluida y operativa entre los responsables del proceso de admisión en los SSCC y en las DDPP.
- El ejercicio de las funciones de inspección se manifiesta fundamentalmente a través de la supervisión del proceso de admisión como actuación prioritaria en el Plan de Actuación de la Inspección Educativa, que a su vez se relaciona con el refuerzo del conocimiento que los centros tienen sobre el proceso, y la regulación y supervisión en el periodo extraordinario y supuestos excepcionales.
- La construcción de una enseñanza de calidad. Aunque todas las medidas presentadas se orientan hacia esta visión, la redefinición de zonas de escolarización es la que más impacta sobre ella. Tambien la simplificación de adscripciones, mejorando la coordinación entre centros docentes y la atención a su alumnado. Así mismo, la participación informada y responsable de los ciudadanos favorece una elección de centros coherente y pedagógicamente fundamentada, con el consiguiente efecto en alumno-familia-centro.
- La garantía del servicio educativo constituye una directriz. En particular, es un requisito fundamental para la definición de las UTAs y para el establecimiento de adscripciones entre centros.
- La cohesión social se refuerza con la supresión de los límites de las antiguas zonas de escolarización. El nuevo baremo compensa el riesgo de exclusión socioeconómica y la tasación del criterio complementario garantiza la igualdad de oportunidades en el acceso a los centros.
- La innovación se manifiesta, en su vertiente tecnológica, en la unificación del proceso y en su extensión al periodo extraordinario, que han sido objeto de mayoría de los recursos dedicados a la mejora de las aplicaciones informáticas. No obstante, la innovación en sentido amplio está presente en toda la práctica.
- La orientación a los resultados es clave para un proceso como el de admisión, que mide su eficacia principalmente mediante el porcentaje de alumnado adjudicado.
- El trabajo en equipo se ha visto favorecido por la constitución de la Comisión Regional de Admisión y la coordinación que se lleva a cabo con las comisiones de escolarización. La supervisión de la admisión vincula tanto a los inspectores educativos de cada centro docente como a los jefes del Área de Inspección de las DDPP y a los responsables de la inspección educativa y del proceso de admisión en los SSCC.
- La responsabilidad social de la organización que fundamenta la redefinición de zonas de escolarización, la revisión del baremo y de los criterios complementarios desde una perspectiva marcadamente social, o el diseño realizado para la escolarización del alumnado con necesidad de apoyo educativo.
- El compromiso e implicación con y de las personas toma presencia mediante la concreción de la información básica y del compromiso informativo de los centros con el ciudadano y la asunción de la participación responsable y coherente en el proceso de admisión.
- La participación de los ciudadanos se facilita con accesibilidad a la información completa sobre el proceso y con la concreción de la información que los centros deben darles a conocer.
- El impulso de la efectividad de la libre elección de centro se realiza principalmente mediante la redefinición de zonas de escolarización y por la tasación del criterio complementario.
- La equidad y la igualdad de oportunidades se garantizan a través de: la redefinición de zonas, la redistribución de pesos del baremo y la tasación del criterio complementario de centro, y la participación del alumnado que opta a enseñanzas de bachillerato ya sea desde su propio centro o desde otro en el que no pueda cursar la modalidad deseada.
- La adecuación procedimental ha sido un principio director de la normativa, afectando tanto a lagunas jurídicas previamente existentes, como a la nueva regulación del periodo extraordinario y los supuestos excepcionales.

- La simplificación documental mediante la refundición del soporte normativo y, sobre todo, mediante la evitación de la doble solicitud con la unificación del proceso de admisión.

Con la evaluación del impacto de la práctica innovadora sobre los aspectos presentados, se considera que el desarrollo de la misma ha permitido alcanzar resultados satisfactorios en su primer año de implantación definitiva (2013).

Por otra parte, es fundamental el avance hacia la consecución de la eficiencia. Este principio resulta en estos momentos de máxima actualidad y por ello, todas las actuaciones llevadas a cabo se han realizado con los medios propios de esta Administración, sin que hayan supuesto incremento de coste.

Centrándonos en los principales aspectos a considerar desde el punto de vista de la eficiencia, la primera medida a destacar es la **unificación de los dos subprocesos anteriores**. De los datos recogidos de campañas anteriores, se ha contabilizado que 2.023 personas tenían que realizar esa doble participación. El primer ahorro es pues el derivado de presentar únicamente una solicitud junto con la documentación correspondiente.
Igualmente hay que indicar que el proceso de admisión utiliza y se apoya en los desarrollos que las nuevas tecnologías permiten. Así se prevé que, en el caso de que se autorice al efecto, el interesado **no tenga que presentar los "papeles"** con la solicitud (copias de DNI, certificados de empadronamiento, titulo de familia numerosa, certificados sobre discapacidad, IRPF, etc).

Por otra parte, no hay que olvidar otros aspectos que tienen incidencia como es el hecho de que la nueva normativa haya regulado con mayor detalle todo lo relacionado **con la solicitud** con objeto de que quede perfectamente definido quiénes deben y/o pueden formularla, dónde puede recogerse (vía ordinaria y vía telemática), dónde puede, y los plazos para ello. Igualmente se especifican las consecuencias de presentar doble solicitud o de aportar datos falsos. La mayor información da lugar a que las consultas telefónicas o personales se reduzcan. Por otra parte, en la mayoría de los centros ya no se realiza la impresión de las solicitudes (se realizan copias en fotocopiadora si es necesario), ya que los propios interesados suelen descargarla de Internet.

Evaluando los ahorros, éstos se han calculado conforme a lo establecido en la **Guía de Eliminación y Reducción de Cargas Administrativas de la Junta de Castilla y León** y se presentan en la siguiente tabla, considerado los principales aspectos y no de forma exhaustiva (así no se ha incluido el referido al acortamiento de tiempos del procedimiento).

		Número afectados	Ahorro carga administrativa (€)	Total (€)
No presentación de segunda solicitud "libre elección centro"		2.023	80	**161.840**
Documentación	DNI	43.974	5	**219.870**
	Empadronamiento	41.222		**206.110**
	Cert. discapacidad	913		**4.565**
	IRPF	13.155		**65.775**
	Cert. familia numerosa	4.361		**21.805**
No presentación de nueva solicitud en extraordinario		3.766	75	**282.450**
Ayuda a la cumplimentación		13.741	30	**412.230**
Campaña de información		43.974	15	**659.610**
Respuesta inmediata		43.974	200	**8.794.800**
			TOTAL	**10.829.055**

Considerando todo ello la eliminación de estas cargas administrativas da como resultado un **ahorro para el ciudadano** superior a diez millones de euros, como son **10.829.055 €.**

8. EFICACIA, EFICIENCIA Y SOSTENIBILIDAD

La existencia de un proceso de admisión centralizado e informatizado en Castilla y León, por las características de la propia Comunidad y una vez alcanzado el nivel tecnológico que lo hace viable, es irrenunciable para garantizar tanto la igualdad de oportunidades en el acceso a la

educación, como la libertad de elección de centro y la garantía de escolarización para el ciudadano. Una vez establecido este proceso que posibilita una tramitación automatizada de gran parte de las solicitudes, las mejoras técnicas o de diseño que en él se realicen se tornan estructurales y con un largo periodo de permanencia, sin perjuicio de las áreas de mejora que puedan detectarse o seguir desarrollándose. Así mismo, el marcado carácter del proceso de admisión del alumnado como conjunto de procedimientos inseparables del servicio educativo, transparentes y garantistas, lo hace relativamente ajeno a **cambios en el entorno político o institucional.**

El rediseño de este proceso no ha demandado asignación de crédito y por tanto su aplicación será estable en otra **circunstancia presupuestaria** al no necesitar financiación expresa para garantizar su continuidad.

Al respecto de la **consolidación del proceso** en la organización, la admisión se ocupa del acceso del alumnado al sistema educativo, lo que supone el punto de partida de toda la gestión educativa (planificación de enseñanzas y detección de necesidades de escolarización, recursos humanos y materiales, elaboración de programas educativos, servicios complementarios…). Y por ello es la fuente de la que se nutren otros procesos de la Consejería de Educación.

La práctica innovadora se ha aplicado por primera vez de forma extensiva en 2013, si bien el rediseño se apoya en el análisis de datos de campañas anteriores y en un pilotaje realizado en 2009. A lo largo de 2014 comienza la fase de supervisión de las mejoras aplicadas.

La **previsión de resultados** para las siguientes campañas de admisión es favorable, ya que del análisis de tendencias históricas se ha comprobado:

- Que los indicadores del proceso (porcentajes de adjudicación, sobre todo) son relativamente estables e independientes de perturbaciones en el mismo (variaciones del mapa de escolarización, por ejemplo).
- Que tras una de estas perturbaciones se produce un inmediato pero ligero descenso de los indicadores (oscilaciones máximas de 2 puntos porcentuales), que vuelven a valores estables al cabo de uno o dos años tras la perturbación.

Este comportamiento de tendencias hace suponer que los resultados de 2014 sean incluso mejores.

Relación de acrónimos y abreviaturas empleados en este documento y conceptos

SSCC: *servicios centrales.* ***DDGG:*** *Direcciones Generales.* ***DGPEE:*** *Dirección General de Política Educativa Escolar.* ***(la/las) DP:*** *Direcciones provinciales de educación.* ***(el/los) DP:*** *Directores provinciales de educación.* ***EI:*** *2º ciclo de Educación Infantil.* ***EP:*** *Educación Primaria.* ***ESO:*** *Educación Secundaria Obligatoria.* ***BACH:*** *Bachillerato.* ***UTA:*** *Unidad Territorial de Admisión.*

- ***Proceso de admisión:*** *conjunto de procedimientos mediante los que se gestiona el acceso de nuevo alumnado a un centro docente. Se inicia con la presentación de la solicitud y finaliza con la resolución por la que se adjudica una plaza escolar.*
- ***Proceso de admisión ordinario:*** *el que se atiende a las solicitudes presentadas en el plazo ordinario, que optan a todas las vacantes ofertadas y se adjudican en general automáticamente según sus preferencias y puntuaciones.*
- ***Proceso de admisión extraordinario:*** *el que atiende a las solicitudes que participaron en el proceso ordinario pero no obtuvieron plaza, a las que se presentaron fuera de plazo y a las que se presentaron dentro de plazo pero duplicadas. Optan a las plazas vacantes disponibles en ese momento y se adjudican según el orden de los tres grupos citados.*
- ***Supuestos excepcionales de admisión:*** *los que por su naturaleza sobrevenida justifican la escolarización inmediata a lo largo del año.*
- ***Adscripción:*** *vinculación entre el último curso de las enseñanzas obligatorias que imparte un centro (centro origen o "adscrito") y el primer curso de las siguientes enseñanzas obligatorias que imparte otro centro (destino o "de adscripción") y con objeto de garantizar*

al alumnado la continuidad de su enseñanza obligatoria. P.ej., un colegio (se cursa hasta 6ºEP) debe adscribirse a un instituto (para realizar de 1ºESO en adelante).

- ***Subproceso de garantía de plaza:*** *reserva provisional de una plaza escolar en algún centro de adscripción, que la Administración realiza para el alumnado con objeto de garantizar la continuidad de su educación obligatoria sostenida con fondos públicos.*
- ***Subproceso de libre elección de centro:*** *posibilidad de elegir cualquier centro de Castilla y León, independientemente de la participación en el subproceso de reserva de plaza.*
- ***Tipificación y determinación de centros:*** *clasificación de algunos centros docentes con base en determinadas características (ubicación, recursos, enseñanzas…) que los hacen más adecuados para atender a ciertos tipos de alumnado (beneficiario de transporte escolar, con enfermedad crónica metabólica, deportistas de élite, discapacidad motora…).*
- ***Preferencias:*** *circunstancias cualitativas que otorgan prioridad absoluta para el acceso a un determinado centro (alumnado con necesidades educativas, alumnado afectado por tipificaciones y determinaciones, alumnado procedente de centros adscritos, alumnado beneficiario de ruta de transporte escolar…).*
- ***Criterios de admisión:*** *circunstancias cuantitativas marcadas por la legislación básica del Estado que, mediante la asignación de una puntuación, otorgan una prioridad relativa de acceso a un determinado centro (existencia de hermanos matriculados en él, proximidad a él del domicilio familiar o laboral, rentas anuales de la unidad familiar, discapacidad de progenitores o hermanos, etc).*
- ***Unidad Territorial de Admisión (UTA):*** *área geográfica que comprende los domicilios familiares o laborales de los solicitantes que pueden obtener puntos por optar a centros ubicados en dicha área. Es el patrón de medida del criterio de proximidad entre el domicilio y el centro/s solicitado. Con carácter general coincidirá con el límite municipal, aunque podrá tener otra configuración si el servicio educativo lo requiere (con varias localidades, o sólo una parte de ellas). Trasciende el ámbito de la admisión para impactar en la planificación de todo el servicio educativo.*
- ***Criterio complementario:*** *circunstancia/s que cada centro docente puede combinar y determinar cómo puntuables para el acceso al mismo y que desde 2013 se encuentran previamente tasadas en la normativa de admisión.*

ACCÉSIT PREMIO CIUDADANÍA
CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS DE LA JUNTA DE COMUNIDADES DE CASTILLA-LA MANCHA

Nombre de la Organización: CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS DE LA JUNTA DE COMUNIDADES DE CASTILLA-LA MANCHA

Título de la práctica galardonada: INNOVACIÓN, MEJORA Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL ÁMBITO DE LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA

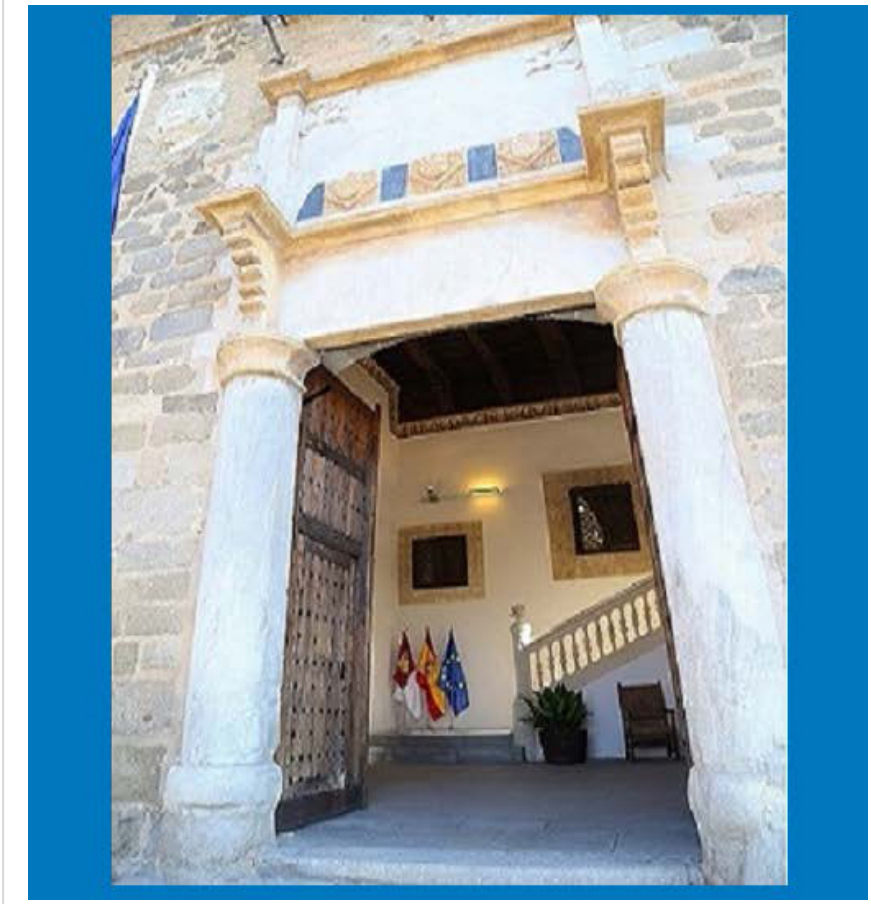
Responsable: LEANDRO ESTEBAN VILLAMOR
Dirección: PLAZA DEL CONDE 2
CIUDAD: TOLEDO CP: 45071

Teléfono: 925266255
e-mail: cpresidenciayaapp@jccm.es

Castilla-La Mancha
Consejería de Presidencia y Administraciones Públicas

MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



Funciones y actividades

El Decreto 14/2012, de 26 de enero, por el que se establece la estructura orgánica y se fijan las competencias de los órganos integrados en la Presidencia de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, encomienda a la Consejería de Presidencia y Administraciones Públicas en concreto:

- El apoyo al titular de la Presidencia en la coordinación de las Consejerías, de los órganos integrantes de la Administración Regional y las Delegaciones Provinciales de la Junta de Comunidades, de la presencia del Gobierno de Castilla-La Mancha en organismos de carácter suprautonómico y de los trabajos de las Comisiones Bilateral y Mixta de Transferencias;
- El nombramiento y cese del personal eventual de la Presidencia;
- La Secretaría del Consejo de Gobierno, y la elevación a éste de las propuestas que se refieran a la Presidencia de la Junta;
- La ejecución de los programas que decida desarrollar la Presidencia de la Junta;
- Las relaciones con las Cortes de Castilla-La Mancha y cualquier otra materia que le sea encomendada o delegada por la Presidencia de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.

Tiene atribuidas así mismo las competencias de dar a conocer a la sociedad la acción política institucional del Gobierno de Castilla-La Mancha y apoyar al titular de la Presidencia en la dirección y coordinación de la política informativa del Gobierno; y, a tal fin, las relaciones con los medios de comunicación social y cualquier otra materia que le sea encomendada o delegada por la Presidencia de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Tiene asignadas las funciones de Portavoz del Gobierno.

Esta Consejería es también la responsable de la definición y ejecución de la acción de gobierno en las áreas de organización de la Administración de la Comunidad Autónoma, dirección y coordinación de los servicios jurídicos, empleo público, coordinación administrativa general, calidad de los servicios, coordinación del sistema de Archivos Públicos de Castilla-La Mancha, relaciones institucionales con los Colegios Profesionales y sus Consejos, relaciones con las Entidades Locales, protección civil y coordinación de policías locales. Así mismo, le corresponde la gestión del proceso de traspaso de funciones y servicios en materia de Justicia y la dirección de éstos una vez transferidos, y cualquier otra materia que le atribuya una disposición de carácter general.

Estructura

Para el desarrollo de sus funciones cuenta con la siguiente estructura:

Servicios Centrales

a) Viceconsejería de Presidencia y Administraciones Públicas.

b) Secretaría General

c) Dirección General de Relaciones con las Cortes

d) Dirección General de Coordinación y Administración Local

e) Dirección General de la Función Pública y Justicia

f) Dirección General de Protección Ciudadana

g) Dirección General de Comunicación, de la que depende la Dirección General de Coordinación Informativa y Promoción Institucional.

Estructura periférica

a) Delegaciones Provinciales de la JCCM con las unidades periféricas del Gabinete Jurídico, Administración Local, Protección Ciudadana, Información General y Registro, Prevención de Riesgos Laborales.

b) La Delegación de Servicios de la JCCM en Talavera de la Reina (Toledo).

c) La Delegación de Servicios de la JCCM en Molina de Aragón (Guadalajara).

RESUMEN EJECUTIVO

En julio de 2011, con el comienzo de la legislatura, se fijan las prioridades de gestión del Gobierno Regional.

1ª) La primera de ellas era **abordar la situación económica de la Región,** que tenía la mayor tasa de endeudamiento respecto a su PIB, con 10.000 millones de € entre déficit y endeudamiento, para poder atender el pago a proveedores pendientes y recuperar la confianza económica y la credibilidad para la inversión. En el año 2012, se pasó de un déficit del 7'5% al 1'5%, siendo la Administración que mayor esfuerzo hizo de toda Europa y en 2013 vamos a poder liquidar prácticamente la deuda pendiente a proveedores, instituciones y Administraciones.

2ª) **La segunda consistía en revisar, con medios propios, los procedimientos para agilizar los trámites, modernizar la gestión y acercar la Administración a los ciudadanos**, en una Región con 919 municipios, 723 con menos de 2.000 habitantes y con una extensión de 80.000 km cuadrados. No existía sede electrónica ni Registro Electrónico, los procedimientos estaban informatizados en un 25%, los plazos de resolución eran excesivos, el silencio negativo imperaba en parte importante de ellos, se exigía licencia en lugar de declaración responsable, etc.

Medidas de choque:

- Acuerdo de 24/11/2011, por el que se aprueba el Plan de Medidas de Apoyo a Emprendedores, racionalización administrativa e implementación de la administración electrónica para el horizonte temporal 2011-2014 (DOCM de 5-12-2011). En el apartado 3.4 se detallan todas las medidas a implantar, habiendo dado un gran impulso a la Administración Electrónica. Son ejemplos la implantación de la receta electrónica, la Oficina Ganadera Virtual o el incremento de las cartas de servicio, acercando los servicios a los ciudadanos y aumentando nuestro compromiso de calidad.
- Plan de Consolidación de Infraestructuras de tecnologías de la información y unificación de todos los Centros de Procesos de Datos de la Junta (de 15 a 1).

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA INNOVADORA

1. Introducción

Presentamos esta candidatura al Premio Ciudadanía 2013 porque queremos mostrar públicamente que existen formas de gestionar los servicios públicos de forma eficiente, utilizando los recursos de que se dispone. Precisamente por la época de crisis económica que nos ha tocado administrar y haciendo de la necesidad virtud, entendemos que hemos conseguido una prestación de servicios de atención a la ciudadanía mucho más sencilla y cercana, organizando nuestros recursos tecnológicos y de personal, estableciendo sistemas integrados mediante aplicaciones informáticas y observando de nuevo un principio básico del derecho, es decir, haciendo las cosas diligencia y sentido común.

2. Situación de partida

En el segundo semestre de 2011 se había constatado que la deuda real de Castilla-La Mancha superaba los 10.000 millones de euros. Ante esta situación, lo más acuciante era garantizar la prestación de los servicios básicos, intentando mantener el mayor nivel de calidad posible en la prestación de los servicios administrativos generales, entre ellos, los de atención directa a la ciudadanía.
La situación de la prestación de esos servicios administrativos era de bastante deterioro a esas fechas, sobre todo teniendo en cuenta que tradicionalmente se habían contratado servicios de asistencia para muchos de ellos (básicamente los que se sustentan en plataformas informáticas), servicios que las empresas habían dejado de prestar –o prestaban de forma ineficiente- ante la reiterada falta de pago por parte de la Administración.

Por otra parte, si bien estaba vigente el Decreto 12/2010, de 16 de marzo, por el que se regula la utilización de medios electrónicos en la actividad de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, tales medios no habían sido desarrollados en la práctica, de hecho cada Consejería ejecutaba sus competencias de la forma que estimaba más conveniente, sin tener en cuenta criterios corporativos. A nivel funcional, el Decreto 12/2010 creó un órgano colegiado, la Comisión de Administración Electrónica y Simplificación de Trámites Administrativos, bajo la dependencia de la Presidencia de la Junta de Comunidades, integrada a muy alto nivel por los titulares de las Secretarías Generales de las Consejerías, la

Intervención General y de Direcciones Generales con competencia en calidad de los servicios y sociedad de la información. Sus funciones eran de coordinación, dirección y control de las actuaciones de la administración regional en materia de optimización de los procedimientos administrativos e introducción de la gestión administrativa electrónica y la frecuencia de sus reuniones debía ser al menos trimestral. Esta Comisión no llegó a estar operativa.

3. Análisis de alternativas

El Consejo de Gobierno procedió a analizar en detalle la situación y tras cinco meses de trabajos y análisis de alternativas, adoptó el Acuerdo de 24/11/2011, por el que se aprueba el Plan de Medidas de Apoyo a Emprendedores, racionalización administrativa e implementación de la administración electrónica para el horizonte temporal 2011-2014 (en adelante, Plan de Medidas). El Acuerdo se publicó en el DOCM nº 237 de 5 de diciembre de 2011.

4. Plan de Medidas

En cuanto a la motivación de las medidas que se pretenden llevar a cabo y abarcan a casi todo el periodo de la legislatura, el Consejero de Presidencia y Administraciones Públicas, en su comparecencia del día 6 de septiembre de 2011, apuntaba que "…deben enmarcarse dentro de una política de austeridad que permita el mantenimiento y desarrollo de los servicios sociales básicos, pero también en una política de mejora de los servicios públicos que reciben los ciudadanos… y que contribuya a la prestación de unos servicios públicos cada vez más modernos, eficaces y eficientes, de calidad y, sobre todo, próximos a los ciudadanos…". En el Plan se opta por llevar a cabo procesos de racionalización y simplificación administrativa e implementación electrónica orientados a mejorar y facilitar las relaciones del ciudadano y los emprendedores con la Administración regional. Para el liderazgo operativo se aprovechó la existencia de la Comisión de la Administración Electrónica y Simplificación de Trámites Administrativos, que será auxiliada por dos órganos técnicos que también estaban creados:

- La Comisión de Simplificación y Actualización de Procedimientos
- La Comisión Técnica de Coordinación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

El Plan enmarca sus compromisos en tres grandes líneas estratégicas:

- Promoción del tejido empresarial (básicamente emprendedores, autónomos y Pymes),
- Mejora de la regulación, simplificación administrativa y proyección de la calidad de los servicios públicos,
- Implementación de la administración electrónica.

Las medidas han de configurarse con vocación de permanencia para cumplir los siguientes objetivos:

- Reactivación económica de Castilla-La Mancha y creación de empleo.
- Mejora de la regulación y reducción de cargas administrativas.
- Instauración del silencio positivo y reducción de los tiempos de respuesta en los procedimientos.
- Sustitución de la aportación de documentos acreditativos del cumplimiento de requisitos para el inicio de actividades.
- Facilitar a los ciudadanos el ejercicio de sus derechos con plenas garantías, así como la prestación de servicios eficientes y de calidad. A estos efectos se potenciarán las Cartas de Servicios.
- Utilización intensiva de las nuevas tecnologías.
- Disponibilidad de impresos en soporte electrónico a través de modelos normalizados.
- Gestión electrónica de los procedimientos.

Se articulan grupos de medidas concretas a desarrollar y ejecutar a lo largo del periodo noviembre 2011-diciembre 2014: normativas, de fomento de los emprendedores y de la economía productiva y medidas materiales de racionalización administrativa e implementación electrónica.

4.1. Normas aprobadas

En ejecución del Plan de Medidas se han aprobado las siguientes normas:

- La Ley 7/2013, de 21 de noviembre, de **adecuación de procedimientos** administrativos y reguladora del régimen general de la declaración responsable y comunicación previa.

Esta Ley es consecuencia del cambio de la antigua Ley 8/2006, de 20 de diciembre, que establecía el Régimen Jurídico aplicable a la Resolución Administrativa en determinadas materias y parte del Acuerdo de Consejo de Gobierno de 24 de noviembre de 2011 mencionado, que establece la obligación de adecuar los sentidos del silencio y reducir plazos de resolución de los procedimientos para facilitar su adaptación a la Directiva de Servicios 2006/123/CE y normas derivadas, dando así también cumplimiento al mandato de la Ley 2/2011 de Economía Sostenible.

Se partía de 177 procedimientos con silencio desestimatorio y 48 en los que el plazo máximo de tramitación superaba los 6 meses (3 de 2 años, 1 de 15 meses, 18 de un año, 5 de 9 meses y 21 de 7 meses). En la nueva Ley quedan 73 procedimientos con silencio desestimatorio (en 11 de ellos el silencio responde a normativa básica estatal) y 9 con plazo superior a 6 meses (5 de 1 año y 4 de 9 meses):

- Se ha producido, por tanto, una reducción de un 59% respecto de los silencios negativos de la Ley 8/2006 y una reducción del 82% respecto de los plazos superiores a 6 meses.
- Por otra parte, se ha llevado a cabo una importante reducción de plazos en otros 59 procedimientos de la Ley en los que la JCCM tiene esta competencia, lo que supone una mejora en un 49% respecto del plazo máximo para resolver.
- 47 procedimientos han cambiado el sentido del silencio a positivo (33 recogidos en el anexo II, mas 14 a los que les es de aplicación el artículo 42 de la Ley 30/1992, su plazo máximo pasa a ser de de 3 meses y su sentido del silencio estimatorio, por lo que salen del texto de la nueva ley).

Otras aportaciones importantes de la nueva Ley:

- La regulación del “Régimen general de las declaraciones responsables y comunicaciones previas”, con la finalidad de establecer las condiciones mínimas de estas modalidades de actuación e impulsar así el cambio de las actuales autorizaciones a declaraciones y comunicaciones.
- El contenido de la disposición adicional primera que introduce la obligación de elevar anualmente a la consideración del Consejo de Gobierno un informe sobre la reducción de plazos máximos y la modificación de sentido del silencio desestimatorio en estimatorio llevada a cabo por las diferentes Consejerías.
- Por último, la disposición final tercera, que habilita al Consejo de Gobierno para reducir plazos y cambiar a estimatorio el sentido del silencio mediante Decreto.

- El **DECRETO 69/2012,** de 29 de marzo, por el que se regulan las actuaciones sobre **calidad de los servicios públicos** en la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha (DOCM nº. 68 de 3 de abril de 2012)**.**

Régimen jurídico y promoción de las **Cartas de Servicios**

- Tramitación de las Quejas y Sugerencias de los ciudadanos
- Creación del Registro de Procedimientos y Trámites, gestionado mediante una aplicación informática.

- Metodología para la revisión, normalización y reducción de cargas de los procedimientos de la JCCM.
- Definición del Sistema Integrado de Atención al Ciudadano (SIACI) a través de los canales presencial (Oficinas de Información y Registro, Ventanillas Únicas Empresariales y de la Directiva de Servicios), telefónico (012) y telemático mediante los contenidos de los procedimientos y trámites en el buscador de la sede (www.jccm.es).

- **3 ÓRDENES** de la Consejería de Presidencia y Administraciones Públicas con incidencia sobre Administración Electrónica:

- Orden de 11/09/2013 por la que se regula el régimen de utilización de la firma electrónica, basada en el certificado de empleado público, por las autoridades y empleados públicos de la Administración de la JCCM (DOCM nº. 188 de 27 de septiembre de 2013).
- Orden de 11/09/2013 por la que se regula el Tablón de anuncios electrónico de la Administración de la JCCM (DOCM nº. 188 de 27 de septiembre de 2013).
- Orden de 07/10/2013 por la que se regula el Registro Único de Documentos de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha y se establecen los requisitos generales para su uso (DOCM nº. 207 de 24 de octubre de 2013). Incluye el Registro Electrónico.

Se encuentran **EN TRAMITACIÓN DOS ÓRDENES MÁS** con incidencia en Administración Electrónica, para regular la obligatoriedad y validez de las **comunicaciones internas** por medios electrónicos, y para implantar un sistema que dote de **usuario y contraseña** a las aplicaciones de las Consejerías, de forma que el ciudadano pueda acceder a múltiples aplicaciones teniendo unas claves únicas de acceso.

- Elaborados y a disposición en la sede electrónica **2 MANUALES** sobre técnicas para la mejora de los procedimientos y trámites:

- "Racionalización y Simplificación Administrativa"
- "Mejora en la regulación y Reducción de Cargas Administrativas"

4.2. Actuaciones materiales implantadas

- Diseño y puesta en producción de la **SEDE ELECTRÓNICA** www.jccm.es, en mayo de 2012.

Pese a que el Decreto 12/2010 creaba, en su artículo 3, la sede electrónica de la Administración Regional atribuida al dominio www.jccm.es, respecto de la cual detallaba las características y el contenido necesario, lo cierto es que tal denominación se aplicaba en realidad a la web institucional, comprensiva de todo tipo de contenidos y que estaba complementada con más de 100 portales con los más diversos contenidos y tecnologías. Se ha procedido al diseño de la sede electrónica, siguiendo el mandato del Decreto 12/2010, separando sus contenidos de los de la web institucional (www.castillalamancha.es). Se han suprimido la mayoría de los portales y los que por su importancia se han mantenido, responden a criterios de identidad corporativa y control de contenidos. Toda esta actuación ha sido llevada a cabo con personal informático propio, lo que ha permitido suprimir asistencias técnicas, obteniendo el consiguiente ahorro y garantizando su sostenibilidad.

- Aprobado y en ejecución el **PROYECTO DE CONSOLIDACIÓN TIC** del Gobierno Regional, para garantizar el cumplimiento del artículo 6 de la Ley 11/2007, de 22 junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos.

La situación de los recursos TIC en el año 2011 era de dispersión de recursos humanos y tecnológicos entre los diferentes órganos gestores (Consejerías y organismos vinculados o dependientes). Ni tan siquiera se disponía de un inventario de aplicaciones informáticas, muchas de ellas mantenidas por personal externo y en servidores externos, mediante numerosos contratos de asistencia técnica.

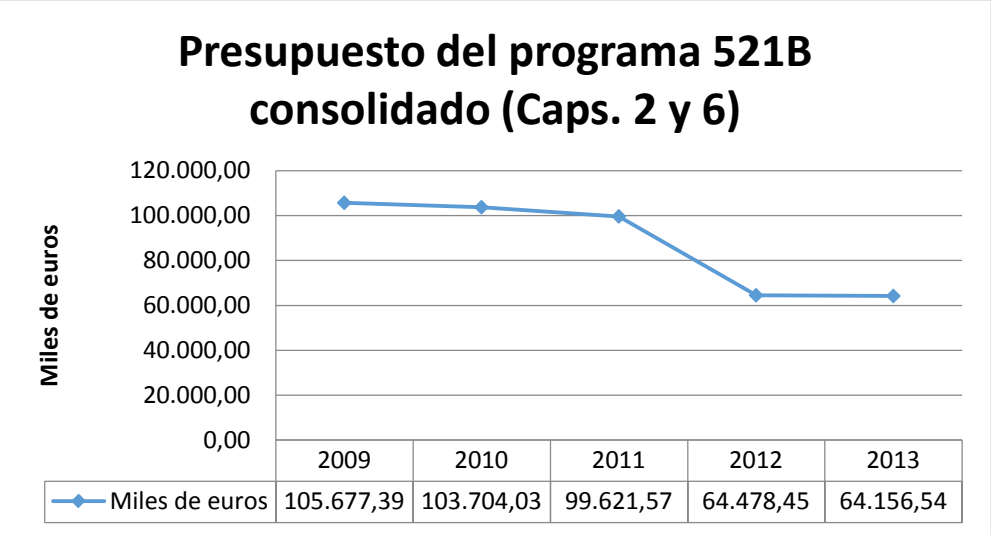
Las máquinas se han concentrado en un Centro de Proceso de Datos replicado, lo que permite garantizar la seguridad física y de los datos mediante sistemas normalizados de certificación. Respecto de la Consolidación - Datos brutos: algunos indicadores.

Tras la consolidación en el CPDi de los 15 CPD's de las Consejerías y varias salas técnicas cerrados durante el proceso, el CPDi alberga las siguientes magnitudes TIC:

80 Racks (armarios con equipamiento tecnológico) - 920 servidores (entre físicos y virtuales y/o en nube) - 370 servidores físicos - 288 Terabytes de almacenamiento.

INFORME DE FINALIZACIÓN DEL PITI – CPD'S CONSOLIDADOS EN EL CPDI FASE II								
CPD-CONSEJERÍA DE ORIGEN	CPD	RACKS EN CONSEJERÍA DE ORIGEN	RACKS EN CPDi	DIFERENCIA	SERVIDORES EN CONSEJERÍA DE ORIGEN	SERVIDORES EN CPDi	DIFERENCIA	TERAS
ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	1	3	2	1	55	54	1	28,80
AGRICULTURA	2	5	3	2	85	70	15	48,00
CENTROS DE INTERNET	1	3	3	0	17	14	3	7,98
CULTURA	1	2	1	1	51	48	3	13,24
EDUCACIÓN	1	5	2	3	96	90	6	10,00
EMPLEO Y ECONOMÍA	1	6	4	2	67	61	6	7,00
FOMENTO	2			0	467	456	11	24,00
HACIENDA	1	9	6	3	31	27	4	40,00
IPEX	1	1	1	0	3	3	0	1,47
PRESIDENCIA	1	3	2	1	9	7	2	1,00
SANIDAD Y ASUNTOS SOCIALES	3	8	6	2	53	52	1	16,01
TOTALES:	15	45	30	15	934	882	52	197,50
				33%		94,43%	5,57%	

El ahorro contabilizado hasta la fecha es 2,7 millones de €. Entre los efectos económicos principales se encuentra el hecho de que una reducción del presupuesto consolidado de gasto e inversión TIC de 100 millones de € a 64 millones de € se ha producido sin bajar el nivel de servicio, incorporando nuevos servicios tecnológicos, modernizando los portales y avanzando substancialmente en administración electrónica.



Existían 17 CPD, se han cerrado 15 ahora queda éste y el del SESCAM que se emplea como respaldo de éste. Este proyecto, de vocación transformadora, derriba el mito de que dentro de la Administración es muy difícil innovar.

Premios recibidos relacionados con el proyecto

- A finales de 2011, premio ENISE de INTECO (Instituto Nacional de Tecnologías de la Comunicación) que premia al Gobierno de Castilla-La Mancha por "El mejor servicio Cloud" a nivel nacional, por la apuesta decidida de potenciar la nube privada y utilizarla de forma intensiva en nuestro proyecto de Consolidación para suministrar servicios dentro de la administración regional.
- En febrero de 2012, la Consejeria de Fomento recibió el Premio DINTEL en la categoría Consejeros de CCAAs y de Directores Generales de CCAAs por el PITI.
- En febrero de 2013 recibimos el Premio DINTEL por la labor de apoyo a los emprendedores realizada desde bilib, nuestro centro de apoyo tecnológico y centro demostrador.
- En marzo de 2013, recibimos el Premio Autelsi (Asociación de usuarios de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información) en la categoría de Iniciativa Tecnológica en el Sector Público, otorgado “al proceso de transformación del modelo de prestación de servicios TIC del Gobierno de Castilla-La Mancha”
- Por último, hace 10 días recibimos el “Premio Comunicaciones Hoy” en la categoría de administraciones públicas al “Mejor Proyecto TIC 2013”.

Dentro del proceso transformador, también se ha procedido a racionalizar la gestión de los recursos humanos, mediante la asignación de todo el personal informático a la Dirección General competente en Telecomunicaciones y Nuevas Tecnologías. Todas estas medidas están permitiendo una gestión centralizada aplicando criterios de eficiencia y compatibilidad, con el consiguiente ahorro en costes. Entre las actuaciones informáticas más visibles para el ciudadano recientemente puestas en producción, se encuentran la “oficina ganadera virtual” y la “receta electrónica”.

- Implantada la aplicación del REGISTRO ELECTRÓNICO (integrado en el REGISTRO ÚNICO de la JCCM), que permite a los ciudadanos remitir electrónicamente solicitudes y documentación, con o sin firma electrónica, según requieran los procedimientos de las Consejerías.

La importancia de la puesta en producción del Registro Electrónico viene dada, no por su condición de electrónico (existen en todas las Administraciones), sino por el hecho de que **es un registro INTEGRADO en el Registro Único**, lo que no es usual en las Administraciones públicas que suelen tener un registro presencial y uno electrónico totalmente separados e, incluso, tienen varios presenciales no conectados entre sí, cuando tienen varias sedes. La condición de Registro Único Integrado, además de aportar **una única base de datos de clientes**, permite **acortar los plazos** de tramitación de los procedimientos, ya que no existe diferencia entre la “fecha de entrada en la administración” y la “fecha de comienzo para tramitar por el órgano competente”: en Castilla-La Mancha esa fecha es la misma.

Las entradas totales en Registro Único en **2012** fueron 2.403.561, de las cuales **108.001 se hicieron a través del registro electrónico**. A fecha 24 de octubre de 2013 las entradas totales en Registro Único han sido 2.353.278, de las cuales 1.548.759 se han presentado en oficinas presenciales, y 804.519 lo han hecho a través del registro electrónico. La comparativa del uso del registro electrónico es de **4,49% en 2012 y 34,18% en lo que va de 2013.**

- Aplicación del **REGISTRO DE PROCEDIMIENTOS Y TRÁMITES**, y revisión y normalización de todas las **SOLICITUDES Y FORMULARIOS**, que se encuentran disponibles en la sede electrónica.

El Registro de Procedimientos y Trámites creado por el Decreto 69/2012, permite en la actualidad tener un **inventario depurado y fiable de procedimientos** (quedaron únicamente los vigentes y normalizados, unos 1100 a finales de junio de 2012, a partir de la limpieza hecha sobre los aproximadamente 2000 preexistentes, muchos de ellos no vigentes o en desuso). Es una aplicación complementaria de la del Registro Único e interactúa con ella, estableciendo un sistema permanente de mantenimiento, que incluye la **normalización e informatización, tanto del contenido informativo como de los formularios** que se ofrecen a los ciudadanos en la sede electrónica.

La aplicación asigna **número de procedimiento** (condicionado por la "familia" en la que se le incluye) **y código SIACI**. Este código permite que los registradores de las oficinas presenciales únicamente deban teclear los datos personales de los ciudadanos, pues el "órgano" de la JCCM al que se dirige el escrito y el texto del "asunto" son asignados automáticamente por el sistema. Esto, además de permitir la explotación de los datos a los gestores y a la organización en general, evita errores, interpretaciones de los registradores y economiza tiempo de trabajo (normaliza, en suma).

Para dar cobertura al sistema de funcionamiento integrado, se incluyó en las vigentes Instrucciones sobre el Régimen Administrativo del Consejo de Gobierno, (aprobadas el 6 de septiembre de 2012), la obligatoriedad de que todas las normas y convocatorias que recogen trámites y formularios abiertos a los ciudadanos sean **revisadas por la Inspección General de Servicios** con carácter previo a su elevación al Consejo de Gobierno. Las Instrucciones de la Viceconsejería de Presidencia y Administraciones Públicas de 7 de diciembre de 2012, extienden esta actuación a las normas y convocatorias que no van a Consejo de Gobierno previamente a su remisión para ser publicadas en el Diario Oficial de Castilla-La Mancha.

- **INFORMATIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TRÁMITES**, es una actuación complementaria –o más bien continuación- de las anteriores.

A diciembre de 2011 se podían **INICIAR ELECTRÓNICAMENTE** muy pocos procedimientos a través de aplicaciones aisladas que no volcaban datos a un gestor común (no llegaban al 25%). A partir de la puesta en marcha del Registro electrónico y la puesta a disposición en la sede electrónica de formularios adaptados, se consiguió en diciembre de 2012 que **TODOS** los procedimientos que no requerían personación pudieran INICIARSE ELECTRÓNICAMENTE (nivel 3 de informatización), si el ciudadano opta por ello.

El siguiente objetivo es conseguir que la mayoría de los procedimientos alcancen el nivel 4 de informatización, lo que implica que se tramiten completamente en un GESTOR DE EXPEDIENTES. Para ello se ha puesto a disposición de los órganos gestores un gestor corporativo (CESAR, preexistente pero infrautilizado hasta la fecha) que comprende siete familias de procedimientos que abarcan prácticamente cualquier tipo de ellos y puede ser utilizado por defecto cuando el procedimiento no requiere un desarrollo específico. La meta es conseguir llegar al 70% a finales del presente año. En los casos en que no se utiliza este Gestor corporativo, las aplicaciones vuelcan a él determinados "hitos", lo que permite cumplir el imperativo de la Ley 11/2007 de informar al ciudadanos electrónicamente de "como va lo suyo".

- Medición de cargas administrativas y de su reducción. Las Consejerías deben **MEDIR LAS CARGAS** que cada procedimiento impone al ciudadano (aportación de documentos, copias compulsadas, informes, llevanza de libros…), para intentar su reducción.

En cada Consejería hay un funcionario "Coordinador de Calidad" que emite informe sobre cargas en cada una de las convocatorias. Este informe se sube en la Inspección General de Servicios a la herramienta estatal **APLICA,** para verificar si se cumple la Directiva de Servicios por las diferentes Administraciones españolas y se reducen cargas.

- Publicación de **más de 30 NUEVAS CARTAS DE SERVICIOS** y mantenimiento de las Cartas y las Certificaciones existentes. Ello ha llevado al **reconocimiento** como "Mejor Práctica de Comunidades y Ciudades Autónomas 2012, por su Sistema de Gestión de Cartas Ciudadanas" (categoría Comunidades Autónomas), otorgado por la Fundación para los Compromisos de Calidad (IFQA) en fecha 24 de junio de 2013.

El Decreto 69/2012 dedica un capítulo entero a establecer la metodología de las Cartas de Servicios y a su promoción como sistema sencillo de implantar la calidad en los servicios públicos de la Región, ello ha redundado en un gran interés de los gestores por la elaboración de Cartas.

- Asunción del servicio del 012, Teléfono Único de Información Administrativa, desde el 05-05-2012, con **PERSONAL PROPIO**. Se asumió también la atención del teléfono del consumidor, resultando un **AHORRO APROXIMADO DE 420.000€/AÑO** (360.000€/año por el 012 y 60.000€ por el teléfono del consumidor).

En la comparativa de uso, se constata una tendencia a utilizar menos el teléfono de información, que va pareja con el mayor uso de Internet por los propios ciudadanos para obtener información y cumplimentar solicitudes (como ya se dijo en el apartado dedicado al registro electrónico, el autoservicio electrónico ha tenido un incremento en lo que va del año 2013 de un 30% en relación con su utilización en 2012).

- Gestión informatizada de las **QUEJAS, SUGERENCIAS Y CONSULTAS GENÉRICAS** que dirigen los ciudadanos a la Administración Regional sobre el funcionamiento de sus servicios.

Por Orden de 11 de octubre de 2011 de la Consejería de Presidencia y Administraciones Públicas, se aprobó el sistema de tramitación de las quejas, sugerencias y consultas que pueden entrar por cualquier canal (electrónico, presencial o 012). Sea cual sea su entrada y sea cual sea el órgano al que van dirigidas, se vuelcan a un gestor de expedientes que permite el seguimiento exhaustivo, desde el inicio por el ciudadano hasta la contestación y notificación de la Administración, que tiene fijado un plazo máximo de 15 días. También permite obtener información sobre las **materias** que constituyen su objeto de las mismas y sobre el **tiempo** que se ha tardado en resolverlas.

En el año 2012 se recibieron **145 sugerencias y 2373 quejas** (excluida la atención sanitaria del SESCAM, que tiene su propio sistema gestor). De las 2518 entradas totales, fueron contestadas expresamente un 95,75%, siendo un **48,69% las contestadas en plazo**. Se recibieron asimismo **4497 consultas**, de las que se contestaron expresamente el 96,95%. Desde el 1 de enero de 2013 a fecha 24 de octubre se han recibido 2222 quejas y sugerencias, de las cuales ha subido al **62% las contestadas dentro de plazo.** Se ha recibido asimismo 2586 consultas, de las que han sido contestadas expresamente a la fecha 2267, estando otras 87 dentro del plazo de contestación.

- 10) Posteriormente a la aprobación e implantación del Plan de Medidas de 24-11-2011, y en sintonía con la tramitación en las Cortes Nacionales del Proyecto de Ley de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, el Consejo de Gobierno aprobó el Acuerdo de 28/02/2013, del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba el Modelo de la Transparencia y el Buen Gobierno de la Administración Regional. El calendario de implantación marca tres plazos:

- La Plataforma de la Transparencia y el Buen Gobierno operativa antes del 30 de junio del 2013 en una primera fase, contiene los accesos por áreas, la información genérica sobre su finalidad y funcionamiento, y más de 60 indicadores.
- El Registro de Participación Ciudadana puesto en producción a finales de septiembre de 2013, permite enviar encuestas, sugerencias sobre transparencia y comentarios sobre temas sometidos a participación.

5. Plan Económico Financiero (PEF 2012-2014)

El elevado déficit registrado por Castilla-La Mancha desde el año 2007, (años en los que más que duplicaba la media autonómica de forma sistemática), llegó a su máximo en 2011, año en el que tras cierta aceleración de la ejecución del gasto, básicamente por el reconocimiento y contabilización de gasto de ejercicios anteriores, se cerró el ejercicio con un déficit del 7,87% del PIB, muy alejado del objetivo de estabilidad marcado, 1,3 %. Esta circunstancia supone que, desde el año 2007, las Cuentas Públicas de Castilla-La Mancha vayan sufriendo un paulatino y grave deterioro que ha supuesto:

- Poner en peligro la sostenibilidad y/o calidad de los Servicios Sociales Básicos que presta la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, afectando al conjunto de los ciudadanos beneficiarios y usuarios de los citados servicios.
- Generar un Importante volumen de gasto de ejercicios anteriores pendiente de pago, con el perjuicio que eso produce en el tejido empresarial de la región.
- Y, en definitiva, situar a Castilla-La Mancha en una posición de partida más desfavorable frente a otras regiones, a la hora de iniciar la recuperación económica.

Ante esta situación de partida, desde el nuevo Gobierno de Castilla-La Mancha, se diseñó un Plan de Garantía de los Servicios Sociales Básicos que se ha materializado en un Plan

Económico Financiero (PEF 2012-2014) para reconducir sus cuentas hacia el equilibrio y, por tanto, hacia la sostenibilidad de los Servicios Sociales Básicos y el fortalecimiento de la economía en aras a su recuperación. Este Plan marca el proceso de consolidación fiscal para lograr la consecución del objetivo de estabilidad reduciendo desde 7,87% del 2011 al 1,5% del 2012 y permita el cumplimiento del objetivo establecido para el periodo 2013-2016. El proceso de consolidación se basa en:

- Racionalización y eliminación de duplicidades de las estructuras administrativas.
- Simplificación de procesos administrativos, eliminando trámites recurrentes y acercando la administración al administrado.
- Eficiencia y control en el gasto público, optimizando los recursos económicos de la administración, favoreciendo así la transferencia de recursos a las familias y agentes económicos de la región.
- Priorización de las inversiones y racionalización, buscando la ejecución de inversiones productivas.
- Rigor y transparencia en la gestión pública, favoreciendo la confianza del ciudadano en la administración de los fondos públicos.
- Marcado carácter estructural de las reformas, que permitirán su permanencia en ejercicios futuros.

La elaboración y puesta en marcha del Plan y la consiguiente consecución del objetivo de estabilidad en el ejercicio 2012, ha supuesto un hito no conseguido hasta la fecha por ninguna administración: la reducción desde un 7,87% a un 1,5%. Se ha conseguido la reducción de más de 6 puntos porcentuales del PIB de Castilla-La Mancha, no solo manteniendo, sino también, incluso en ocasiones mejorando la prestación de los Servicios Sociales Básicos. A lo que hay que añadir que el cumplimiento del objetivo de estabilidad ha supuesto una mayor confianza, por parte de los distintos agentes económicos, en la economía regional. Esta confianza favorecerá la recuperación y desarrollo de la economía de la región con un efecto muy favorable para todos los castellano-manchegos.

6. Otras leyes aprobadas con incidencia en la economía regional.

Han sido aprobadas

- Ley 15/2011, de 15 de diciembre, de Emprendedores, Autónomos y Pymes.
- Ley 1/2013, de 21 de marzo, de medidas para la dinamización y flexibilización de la actividad comercial y urbanística en Castilla-La Mancha.

7. Lo que nos falta por hacer.

- En proyecto la realización de una auditoría de calidad sobre los procedimientos que las Consejerías han detectado como de mayor impacto social o económico, con la finalidad de eliminar los trámites innecesarios y simplificar los procesos.
- Previo convenio con el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, planificamos la Interconexión de registros administrativos con los registros estatales (conexión SICRES 3.0) y de las entidades locales (conexión a través de ORVE).
- Extensión de la notificación electrónica.
- Llevar a cabo desarrollos de administración electrónica en temas puntuales. También utilizar aplicaciones procedentes de otras Administraciones Públicas.
- Alcanzar a 31 de diciembre de 2014, fecha de finalización del periodo de vigencia del Plan de Medidas, el nivel 4 previsto de informatización para el ámbito del 80% de los procedimientos de la Junta de Comunidades que no requieren personación del ciudadano.
- Consolidar los procesos y contenidos de indicadores de la Plataforma de la Transparencia y el Buen Gobierno, puesta en marcha por Acuerdo del Consejo de Gobierno de 28 de febrero de 2013.

CONCLUSIÓN

Con este modelo de gestión, se pretende mostrar que se puede mejorar la calidad de los servicios de atención a los ciudadanos a pesar de disponer de menos recursos económicos. En estos dos años y medio de legislatura, coinciden dos hechos significativos: es el período donde se ha tenido que realizar mayor esfuerzo presupuestario y al mismo tiempo es la etapa donde más servicios para los ciudadanos se han puesto en marcha, mejorando la gestión y acercando los procedimientos a su municipio, algo vital en una Comunidad de marcada carácter rural.

Se ha mejorado la calidad de los mismos, implantando sistemas integrados, sustentados por aplicaciones informáticas de manufactura propia, lo que garantiza su mantenimiento y el desarrollo de nuevas funcionalidades:

- Puesta en marcha de la sede electrónica, del Registro Electrónico, del Portal de Trasparencia y el Registro de Participación ciudadana.
- Revisión y depuración de los más de 2.000 procedimientos existentes: plazos de resolución, sentido del silencio, declaración responsable, comienzo electrónico (nivel 3 de informatización) del 25% en el 2011 al 70% de tramitación electrónica mediante aplicación (nivel 4 de informatización) en el 2013 y normalización, si bien ya se pueden iniciar todos los procedimientos por Internet; conexión del Registro de Procedimientos con el Registro Electrónico; publicación en dos años de más de 30 cartas de servicios. Con ello, se pretende poner las bases económicas y administrativas necesarias para reactivar la economía de Castilla-La Mancha, la inversión empresarial y acercar los servicios a los ciudadanos.
- Se ha aprobado normativa de cobertura que dota de continuidad en el tiempo a los procesos de atención, sea cual sea el canal elegido por el ciudadano para relacionarse con nuestra administración.
- Se ha reforzado la confianza y la autoestima en la capacidad de la propia organización.

SELLO AEVAL
EXCELENCIA
MODELO EVAM
SELLO AEVAL
EXCELENCIA
MODELO EFQM
+500 puntos

RECONOCIMIENTO A LAS 10 ORGANIZACIONES ACREEDORAS DE INCENTIVOS AL RENDIMIENTO 2013-2014

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

SELLOS DE CRISTAL 2014

Los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública se entregaron en un acto presidido por Dª Rosana Navarro Heras Secretaria General de Coordinación Autonómica y Local el día 24 de noviembre de 2014 en el Salón de Actos del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.

Al igual que en ocasiones precedentes -desde la entrega de galardones correspondientes a la convocatoria de 2010- se reconoció a organizaciones de la AGE en virtud de su compromiso con el programa de Reconocimiento a que se refiere el R.D. 951/2005, de 29 de julio.

Nuevamente, diez organizaciones de la Administración General del Estado han recibido en 2014 los incentivos a que se refiere el Artículo 31 del mencionado Real Decreto. Con estos incentivos económicos se reconoce el esfuerzo de las organizaciones y de las personas que las forman, por sus resultados en materia de calidad. El artículo 31 del R.D. establece que en la medida en que las organizaciones alcancen los resultados previstos en las evaluaciones reguladas en el artículo 20.2 y 3, y hasta un máximo de 10 de ellas anualmente, certificadas conforme a lo previsto en el artículo 23, pueden ser acreedoras 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 pueden volver a recibir dotación económica por un concepto análogo, transcurrido un período mínimo de tres años.

Es preciso destacar que esta dotación, incluso en esta difícil coyuntura de restricciones presupuestarias que afecta a todas las administraciones públicas, apenas ha sufrido un pequeño decremento, que apenas llega al 3%, respecto a su cuantía anterior.

El reconocimiento económico obtenido a través de los incentivos al rendimiento se expresa paralelamente cada año, de modo simbólico y público, en la ceremonia de entrega de los Premios a la Calidad a través de la concesión de un "*sello de cristal"* que recogen habitualmente los líderes de cada una de las organizaciones acreedoras de los incentivos. Esta actuación tiene como objetivo trascender el ámbito estrictamente material de las recompensas económicas y visibilizar el esfuerzo realizado por las personas de estas organizaciones a través de su reconocimiento público.

En el período correspondiente a octubre 2013-octubre de 2014 la AEVAL certificó, según los modelos de gestión de calidad reconocidos (CAF, EFQM o EVAM), a un total de 12 organizaciones de la AGE que realizaron –conforme al procedimiento establecido- su solicitud, la correspondiente autoevaluación y la presentación de la memoria y documentación pertinentes.

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 y por tanto que recogieron en la ceremonia su correspondiente "*sello de cristal"*, fueron:

- *DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN BARCELONA*
- *DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN VALLADOLID*
- *SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN BURGOS*
- *DELEGACIÓN DE DEFENSA EN CASTILLA LA MANCHA Y SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA TOLEDO*
- *DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN ASTURIAS*
- *SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA PALENCIA*
- *DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN A CORUÑA*
- *DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN SALAMANCA*
- *DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN GRANADA*
- *SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA LEÓN*

En el acto estuvieron presentes, y fueron protagonistas, los responsables de las organizaciones galardonadas. Entre 2006 y 2012 han sido certificadas por AEVAL un total de 198 organizaciones de las que 173, un 87%, 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 propia AEVAL.

POR LA OBTENCIÓN DEL SELLO 300-399 PUNTOS (MODELO EFQM)
SUBDELEGACIÓN DE DEFENSAEN LEÓN

POR LA OBTENCIÓN DEL SELLO 300-399 PUNTOS (MODELO EFQM)
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN GRANADA

POR LA OBTENCIÓN DEL SELLO 300-399 PUNTOS (MODELO EFQM)
DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN SALAMANCA

POR LA OBTENCIÓN DEL SELLO DE 300-399 PUNTOS (MODELO EFQM)
DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN A CORUÑA

POR LA OBTENCIÓN DEL SELLO DE 300-399 PUNTOS (MODELO EFQM)
SUBDELEGACIÓN DE DEFENSAEN PALENCIA

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

POR LA OBTENCIÓN DEL SELLO DE 400-499 PUNTOS (MODELO EFQM)
DELEGACIÓN DE DEFENSA EN CASTILLA LA MANCHA Y SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA TOLEDO

POR LA OBTENCIÓN DEL SELLO DE 400-499 PUNTOS (MODELO EFQM)
SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN BURGOS

POR LA OBTENCIÓN DEL SELLO + 500 PUNTOS (MODELO EFQM)
DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN VALLADOLID

POR LA OBTENCIÓN DEL SELLO + 500 PUNTOS (MODELO EFQM)
DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN BARCELONA

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 evaluación de la satisfacción de los usuarios

Artículo 5. Definición.

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

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

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

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

Artículo 6. Garantías de fiabilidad y seguridad.

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

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

Artículo 7. Resultados.

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

CAPÍTULO III

Programa de cartas de servicios

Artículo 8. Definición.

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

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

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

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

Las cartas de servicios expresarán de forma clara, sencilla y comprensible para los ciudadanos su contenido, que se estructurará en los siguientes apartados:

a) De carácter general y legal:

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

2.º Principales servicios que presta.

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

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

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

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

b) De compromisos de calidad:

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

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

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

Horarios, lugares y canales de atención al público.

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

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

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

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

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

En el supuesto de que se prevean medidas de subsanación de contenido económico, estas requerirán informe preceptivo favorable del Ministerio de Economía y Hacienda.

d) De carácter complementario:

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

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

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

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

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

1. La Secretaría General para la Administración Pública impulsará la

implantación generalizada de las cartas de servicios y colaborará con los órganos y organismos que lo requieran en su elaboración.

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

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

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

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

1. Las cartas de servicios y sus posteriores actualizaciones serán aprobadas mediante resolución del Subsecretario del departamento al que pertenezca el órgano o esté vinculado o adscrito el organismo proponente, previo informe favorable de la Secretaría General para la Administración Pública, y del Ministerio de Economía y Hacienda para los supuestos previstos en el último inciso del párrafo c) del artículo 9.

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

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

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

Artículo 12. Seguimiento de las cartas de servicios.

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

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

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

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

Artículo 13. Cartas de servicios electrónicos.

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

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

CAPÍTULO IV

Programa de quejas y sugerencias

Artículo 14. Definición.

Los órganos y organismos incluidos en el ámbito de aplicación de este real decreto determinarán la unidad responsable de la gestión de las quejas y sugerencias con

objeto de recoger y tramitar tanto las manifestaciones de insatisfacción de los usuarios con los servicios como las iniciativas para mejorar su calidad. Dicha unidad deberá, asimismo, ofrecer a los ciudadanos respuesta a sus quejas o sugerencias, informarles de las actuaciones realizadas y, en su caso, de las medidas adoptadas.

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

1. La ubicación, dentro de cada órgano u organismo, de la unidad a la que se refiere el artículo anterior se 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.

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.

[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 Administración General del Estado, han de entenderse referidas a la “Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios”.

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/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.

El Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, 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, el apartado 2 del mismo artículo dispone que estos premios estarán abiertos a la Administración General del Estado, a las Administraciones de las comunidades autónomas, a la Administración local y a la de las Ciudades de Ceuta y Melilla, así como a otros entes de derecho público.

Finalmente, el artículo 25.1 establece que los premios tendrán las características, modalidades, contenido y efectos que determine el Ministerio de Administraciones Públicas.

En desarrollo de esa previsión se dictó 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 y se convocan los correspondientes a 2006 (Excelencia, Tecnimap y Buenas Prácticas).

La experiencia adquirida en la gestión de las siete convocatorias celebradas desde la publicación de dicha Orden aconseja reordenar y actualizar la regulación de los premios de forma que, respetando los ámbitos definidos en el mencionado artículo 24.1 del Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, éstos se configuran en dos modalidades y tres categorías.

Así, la primera modalidad, el Premio a la Excelencia en la Gestión Pública, tiene el objetivo de reconocer al órgano u organismo que se haya distinguido muy especialmente por 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.

La segunda modalidad, los Premios a la Innovación en la Gestión Pública, están destinados a reconocer y galardonar a las organizaciones públicas que se hayan distinguido en los aspectos de innovación, tanto en la vertiente externa como interna. Pretenden reconocer, en ambos casos, buenas prácticas específicas innovadoras relativas a toda la organización o a parte de ella.

Al estar concebidos para concitar la máxima participación, se desdoblan, a su vez, en dos categorías, atendiendo por un lado, a las iniciativas de innovación en productos, servicios o sistemas de relación con impacto externo en los ciudadanos o usuarios, y por otro lado, a las prácticas de innovación organizativa o de procesos de las organizaciones públicas que no necesariamente tengan un reflejo directo en los ciudadanos o usuarios de los servicios pero que inevitablemente redundan en su beneficio.

Por otra parte, las funciones que en 2006 correspondían al Ministerio de Administraciones Públicas hoy competen al Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas y a la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, siendo necesario adecuar esta norma a la vigente estructura de la Administración General del Estado.

En consecuencia con lo dicho y de conformidad con las facultades que me confiere la disposición final primera del Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, dispongo:

Artículo 1. *Objeto.*

Es objeto de esta orden actualizar las modalidades, características, contenido y efectos de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública previstos en los artículos 22, 24 y 25 del 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, así como señalar qué órgano se encargará de la gestión del proceso.

Artículo 2. *Modalidades.*

Los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública tendrán las siguientes modalidades:

El Premio a la Excelencia en la Gestión Pública, con categoría única, que tiene por finalidad reconocer a las organizaciones que se hayan distinguido muy especialmente por

la excelencia de su rendimiento global por comparación a modelos de referencia internacional.

Los Premios a la Innovación en la Gestión Pública, con las siguientes 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.

Premio a la Innovación en la gestión, destinado a las iniciativas que redunden en una mejora organizativa o de los procesos de gestión.

Artículo 3. *Características.*

Los Premios regulados en esta Orden no tendrán contenido económico.

Las dos modalidades de los Premios se convocarán anualmente por Orden del Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas, aprobando las correspondientes bases.

En las diferentes órdenes de convocatoria de los Premios se especificará el modo en que deben presentarse las solicitudes de participación en los mismos y expresamente los medios electrónicos a efecto

Las bases de las convocatorias comprenderán como mínimo los siguientes extremos sobre el correspondiente Premio: ámbito de aplicación, contenido del Premio, solicitudes, proceso de evaluación, Jurado, compromisos de los participantes y efectos del Premio.

Los Premios se resolverán asimismo por Orden del Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas.

Artículo 4. *Efectos.*

Las organizaciones ganadoras de los premios podrán exhibir en sus publicaciones, material impreso, páginas web y otros canales o medios electrónicos e instalaciones la obtención del correspondiente galardón, si bien haciendo constar en todos los casos el año de concesión del mismo.

Las órdenes de convocatoria de los premios determinarán otros efectos que se confieran a los mismos.

Artículo 5. *Jurados de los Premios.*

Para cada una de las convocatorias de las diferentes modalidades o categorías de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública se constituirá un Jurado, cuyos miembros serán designados en el número especificado en dichas convocatorias.

En la designación se señalará quiénes de entre sus miembros ejercerán de Presidente, Vicepresidente y Secretario del Jurado.

El Jurado valorará las candidaturas analizadas por los diferentes órganos de evaluación y elevará una propuesta al Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas, quien finalmente resolverá.

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.

Artículo 6. *Ordenación del proceso de los premios.*

Las funciones de gestión del proceso de los premios, incluido el nombramiento del Jurado, serán desarrolladas por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.

Disposición derogatoria única. *Derogación normativa.*

Queda derogada 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 y se convocan los correspondientes a 2006 (Excelencia, Tecnimap y Buenas Prácticas).

Disposición final única. *Entrada en vigor.*

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

Madrid, 3 de julio de 2013.–El Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas, Cristóbal Montoro Romero.

Orden HAP/1988/2013, de 23 de octubre, por la que se convocan los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública correspondientes a 2013.

La Orden HAP/1353/2013, de 3 julio, por la que se da nueva regulación a los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública creados por 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, actualiza la definición de las modalidades, categorías, características, contenido y efectos de dichos Premios y señala el órgano encargado de la gestión del proceso.

En cumplimiento de lo anterior y de conformidad con lo previsto en los artículos 3 y 6 de la mencionada orden, dispongo:

Artículo único. *Convocatoria de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública 2013.*

1. Se convoca el Premio a la Excelencia en la Gestión Pública, con categoría única, conforme a las bases que figuran en el anexo 1 de esta Orden, disponibles en la dirección de Internet www.aeval.es.

2. Se convocan los Premios a la Innovación en la Gestión Pública, en sus dos categorías, Premio Ciudadanía y Premio a la Innovación en la Gestión, conforme a las bases que figuran en los anexos 2 y 3 de esta Orden, disponibles en la misma dirección de Internet.

Disposición adicional.

No obstante lo previsto en la base octava de las tres convocatorias, en caso de que el número de candidaturas así lo aconseje se podrá constituir un Jurado único con un máximo de diez y un mínimo de siete miembros designados por la Presidenta de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, que valorará 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, 23 de octubre de 2013.–El Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas, P. D. (Orden HAP/1335/2012, de 14 de junio), la Presidenta de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, Ana María Ruiz Martínez.

ANEXO 1

BASES DE LA CONVOCATORIA DEL PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2013

Primera. *Ámbito de aplicación.*

1. El Premio a la Excelencia en la Gestión Pública está dirigido a las 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, excluidas las organizaciones que revistan forma jurídico-privada.

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, cumplan los siguientes requisitos:

2.1 Tener publicada su respectiva Carta de Servicios.

2.2 Estar en posesión de alguno de los siguientes reconocimientos externos:

a) Certificación AEVAL del nivel de excelencia + 300 según el modelo CAF, emitida, como máximo, en los tres años anteriores a la publicación de esta convocatoria.

b) Certificación AEVAL del nivel de excelencia + 300 según el modelo EFQM de Excelencia, emitida, como máximo, 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 anterior a la fecha de esta convocatoria.

d) Premio a la Excelencia de similares características, basado en los modelos EFQM o CAF, concedido por la administración de alguna de las Comunidades Autónomas en cualquiera de sus tres últimas ediciones.

Segunda. *Contenido del premio.*

1. Se otorgará un único premio a la candidatura mejor valorada en términos

absolutos, sin perjuicio de que puedan otorgarse hasta un máximo de dos accésits a aquellas candidaturas que, a juicio del Jurado, reúnan méritos suficientes para ello.

2. Asimismo, podrá otorgarse una mención especial a la organización candidata que acredite un esfuerzo sostenido de mejora, con independencia de la puntuación alcanzada.

3. El premio, los accésit y la mención especial, sin dotación económica, consistirán en una placa o trofeo y un diploma acreditativo.

4. 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, 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, Presidente del Consejo o Cabildo Insular, Presidencia de las Entidades de ámbito territorial inferior al municipal instituidas o reconocidas por las Comunidades Autónomas, Presidencia de las Comarcas u otras entidades que agrupen varios Municipios, Presidencia de las Áreas Metropolitanas y Presidencia de las Mancomunidades de Municipios) 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 29 de Noviembre de 2013, 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, 3.ª planta; 28071 Madrid, o en la subsede electrónica www.aeval.es.

3. Las candidaturas deberán ir acompañadas de la Carta de Servicios de la organización, y del documento acreditativo de la obtención de alguno de los reconocimientos externos indicados en el apartado 2.2 de la base primera.

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 20 de diciembre de 2013 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, según las indicaciones del apartado 3 del anexo 1.2 de esta convocatoria, hasta el 1 de marzo de 2014.

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 2013 o 2010, en su interpretación para las Administraciones 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 2013)

2. Aquellas organizaciones que hayan realizado su autoevaluación previa conforme al Marco Común de Evaluación (CAF) versión 2006 o 2013 elaborarán la Memoria según dicho modelo, disponible en la misma dirección de Internet.

3. 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 2012 o 2013.

4. La elaboración de la memoria se ajustará además a las especificaciones que figuran en el anexo 1.2 de estas bases. Las memorias que no se ajusten a tales requisitos no serán tomadas en consideración y, por tanto, podrán no ser evaluadas.

Quinta. *Criterios para la valoración y concesión del premio.*

Para la evaluación de las candidaturas y la concesión del premio, los accésits y la

mención especial, se tendrán en cuenta los criterios del modelo EFQM de Excelencia versión 2010 o 2013 en sus correspondientes interpretaciones para las Administraciones Públicas, o del Modelo CAF versión 2006 o 2013 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 realizará una evaluación documental de las memorias presentadas, elaborando los equipos a los que se refiere la base séptima un informe consensuado de evaluación.

2. En la segunda fase, se llevará a cabo, por parte del respectivo equipo evaluador, una visita de verificación «in situ» a aquellas organizaciones que determine AEVAL, elaborando los informes definitivos.

3. En la tercera fase, AEVAL enviará un informe al Jurado con los resultados de la valoración de todas las candidaturas. El Jurado, analizado el mismo en la correspondiente reunión, elevará una propuesta al Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas para la concesión del Premio y, en su caso, de los accésit y la mención especial.

4. La última fase consistirá en la resolución del premio por Orden del Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas, dictada en el plazo de diez meses desde la publicación de esta convocatoria. Dicha Orden 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 personas con experiencia acreditada 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 evaluadas 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.2. Una vez concluidos los informes se remitirán a AEVAL, que confeccionará el informe conjunto para el Jurado al que hace referencia la base sexta.3.

Octava. *Jurado.*

1. El Jurado estará constituido por un máximo de siete miembros y un mínimo de cinco, designados, de acuerdo con lo previsto en el artículo 6 de la Orden HAP/1353/2013, de 3 de julio, por la Presidenta de AEVAL, 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 el Secretario de Estado de Administraciones Públicas, en la Presidenta de AEVAL y en el Director del Departamento de Calidad de los Servicios de AEVAL, respectivamente. Un funcionario de AEVAL, nombrado por su Presidenta, actuará como Secretario de Actas, con voz pero sin voto.

2. El Jurado se reunirá, a convocatoria de su Presidente, para deliberar sobre las candidaturas evaluadas y efectuar la propuesta a la que se refiere la base sexta.3.

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.2.

3. Una vez finalizado el proceso de evaluación y concesión del premio, AEVAL proporcionará un informe de retorno a las organizaciones cuyas memorias hayan sido evaluadas.

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 artículo 4 de la Orden HAP/1353/2013, de 3 de julio, las organizaciones galardonadas con el Premio a la Excelencia en la Gestión Pública, sus accésit o la mención especial podrán hacerlo constar en sus publicaciones, material impreso, página web, o anunciarlo en sus instalaciones, por tiempo indefinido, si bien haciendo constar en todos los casos el año de concesión del mismo.

2. Además de los efectos conferidos en el punto anterior, las organizaciones galardonadas 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 accésit, 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, aprobada por Decreto 315/1964, de 7 de febrero, y se anotarán en el Registro Central de Personal, a tenor de lo establecido en el artículo 13 de su Reglamento, aprobado por el Real Decreto 1405/1986, de 6 de junio.

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.

Undécima. *Aceptación de las bases.*

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 2013

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 _____

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]_____

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 la Excelencia en la Gestión Pública 2013

_____ de _____ de _____2013

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.
[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 2013

1. Contenido y páginas.

1.1 La totalidad del documento no deberá superar las 76 páginas, además de la portada.

1.2 Portada (una página): Nombre de la organización y logotipo.

1.3 Copia del formulario de participación cumplimentado por la organización solicitante.

1.4 Índice general de contenidos (una página).

1.5 Presentación de la organización, incluyendo funciones y actividades, estructura orgánica, proceso hacia la excelencia y principales servicios (máximo cuatro páginas).

1.6 Cuerpo del documento, describiendo el funcionamiento de la organización según todos y cada uno de los criterios y subcriterios del Modelo EFQM («formato clásico», máximo 70 páginas) o del Modelo CAF.

No se tendrán en cuenta a la hora de su evaluación las páginas que excedan de las indicadas para este apartado.

1.7 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», «.docx» («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 AEVAL (calle Príncipe de Vergara, 108, 3.ª planta; 28071 Madrid) en soporte electrónico (CD, DVD o memoria USB), en los formatos «.doc», «.docx» («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 la Excelencia en la Gestión Pública 2013» 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 2013

Primera. *Definición.*

1. De acuerdo con lo establecido en la 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, el Premio Ciudadanía está 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 de los servicios públicos.

2. A los efectos de esta convocatoria se consideran prácticas innovadoras, los procesos de cambio sostenibles resultado de una estrategia de mejora dirigida a aumentar, cuantitativa o cualitativamente, los resultados de las organizaciones de las administraciones públicas y consistentes en experiencias o proyectos consolidados e implantados con impacto directo en los ciudadanos o usuarios de sus servicios, como consecuencia de:

La introducción de un servicio o servicios nuevos o significativamente mejorados (en cuanto a sus características o a su finalidad y facilidad de uso) en comparación con los servicios existentes.

La introducción de nuevos canales para la promoción o prestación de los servicios y la participación de los grupos de interés.

Segunda. *Ámbito de aplicación.*

El Premio Ciudadanía está dirigido a las 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, excluidas aquellas organizaciones que revistan forma jurídico-privada.

Tercera. *Contenido del premio.*

1. Se otorgará un único premio, sin perjuicio de que puedan otorgarse hasta un máximo de tres accésit, a aquellas candidaturas que, en opinión del Jurado, reúnan méritos suficientes para ello.

2. El Premio y los accésit, sin dotación económica, consistirán en una placa o trofeo y un diploma acreditativo.

3. El Premio podrá ser declarado desierto, en caso de que ninguna de las candidaturas reuniera los méritos suficientes para ser galardonada.

Cuarta. *Solicitud para presentarse al premio.*

1. Las solicitudes se ajustarán al modelo que figura como anexo 2.1 de estas bases, y deberán ir suscritas, 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, Presidente del Consejo o Cabildo Insular, Presidencia de las Entidades de ámbito territorial inferior al municipal instituidas o reconocidas por las Comunidades Autónomas, Presidencia de las Comarcas u otras entidades que agrupen varios Municipios, Presidencia de las Áreas Metropolitanas y Presidencia de las Mancomunidades de Municipios) 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 29 de noviembre de 2013, 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, 3.ª 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 20 de diciembre de 2013, 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 según se establece en el punto 3 del anexo 2.2 de la convocatoria, hasta el 17 de febrero de 2014. Las memorias que no se ajusten a tales requisitos podrán no ser evaluadas.

Quinta. *Criterios para la valoración y concesión del premio.*

La valoración de candidaturas preseleccionadas y la concesión del Premio Ciudadanía 2013 se efectuarán según los criterios recogidos en el anexo 2.3 de estas bases.

Sexta. *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 u otras personas que cuenten con formación y experiencia en la administración pública, evaluación o gestión de calidad en los servicios públicos.

Séptima. *Fases del proceso de evaluación y concesión.*

El proceso general constará de las siguientes fases:

1. En la primera se evaluarán las memorias, según los criterios previstos en el anexo 2.3 de estas bases, elaborando los equipos a los que se refiere la base sexta los correspondientes informes de evaluación, que serán remitidos a AEVAL.

2. Eventualmente, en una segunda fase, si así lo acuerda AEVAL, los equipos de evaluación podrán visitar las organizaciones candidatas, elaborando sus informes definitivos.

3. En la tercera fase, AEVAL proporcionara un informe al Jurado con los resultados de la valoración de todas las candidaturas, hayan sido objeto o no de visita. Analizado dicho informe en la correspondiente reunión, el Jurado elevará una propuesta concesión del Premio, y, en su caso, de los accésit, al Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas.

4. Por último, el Ministro resolverá, en el plazo de diez meses desde la publicación de esta convocatoria, la concesión del Premio y de los accésit, mediante Orden que se publicará en el «Boletín Oficial del Estado».

Octava. *Jurado.*

1. El Jurado estará constituido por un máximo de siete miembros y un mínimo de cinco, designados, de acuerdo con lo previsto en el artículo 6 de la Orden HAP/1335/2013, de 3 de julio, por la Presidenta de AEVAL, entre personas de reconocida experiencia en la Administración o en la gestión de calidad. La

presidencia y la secretaría del Jurado recaerán en la Presidenta de AEVAL y en el Director del Departamento de Calidad de los Servicios de AEVAL, respectivamente. Por su parte, la vicepresidencia recaerá en el miembro que se 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 Jurado se reunirá, a convocatoria de su Presidenta, para deliberar sobre las candidaturas evaluadas y efectuar la propuesta a la que se refiere la base séptima.3.

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 y, en su caso, visitas que se realicen a las organizaciones candidatas.

2. En su caso, las organizaciones participantes facilitarán al equipo de evaluación todo lo necesario para desarrollar la visita a que se refiere la base séptima.2.

3. Una vez finalizado el proceso de evaluación y concesión del premio, AEVAL proporcionará un informe de retorno a las organizaciones cuyas memorias hayan sido evaluadas.

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 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 cuarta.

Décima. *Efectos del premio.*

1. De conformidad con lo previsto en el artículo 4 de la 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, las organizaciones galardonadas con el Premio Ciudadanía o sus accésit podrán hacerlo constar en sus publicaciones, material impreso, página web, o anunciarlo en sus instalaciones, por tiempo indefinido, si bien haciendo constar en todos los casos el año de concesión del mismo.

2. Además de los efectos conferidos en el punto anterior, las organizaciones galardonadas 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, aprobada por Decreto 315/1964, de 7 de febrero, y se anotarán en el Registro Central de Personal, a tenor de lo establecido en el artículo 13 de su Reglamento, aprobado por el Real Decreto 1405/1986, de 6 de junio.

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.

Undécima. *Aceptación de las bases.*

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

ANEXO 2.1

FORMULARIO DE PARTICIPACIÓN EN EL PREMIO CIUDADANÍA 2013

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 2013.

_____ de _____ de 2013

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 2013

1. Contenido y páginas.

1.1 Portada (una página). Nombre de la organización y logotipo, nombre la práctica

1.2 Copia del formulario de participación cumplimentado por la organización solicitante.

1.3 Índice general de contenidos (una página).

1.4 Resumen ejecutivo (una página).

1.5 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).

1.6 Cuerpo del documento descriptivo de la práctica desarrollada ordenando sus epígrafes según los criterios que figuran en el anexo 2.3., máximo 25 páginas. La totalidad del documento no deberá superar las 30 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», «.docx» («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, 3.ª planta, 28071 Madrid), en soporte electrónico (CD, DVD o memoria USB), en los formatos «.doc», «.docx» («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 2013», 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 2013

La evaluación de las candidaturas al Premio Ciudadanía se realizará teniendo en cuenta las evidencias mostradas en la Memoria para exponer las prácticas dirigidas a aumentar, cuantitativa o cualitativamente, los resultados de la organización en la provisión de servicios nuevos o significativamente mejorados, ya sea en cuanto a sus características, finalidad o facilidad de uso, en comparación con los servicios existentes. Asimismo se tendrán en cuenta las evidencias relativas a la introducción de cambios en los sistemas de relación con los ciudadanos o usuarios.

Para la valoración de dichas evidencias se tomarán en consideración los siguientes criterios de evaluación:

1. Creatividad y conocimiento: Aplicación de la creatividad y el conocimiento de las personas de la organización a la definición e implantación de servicios públicos (o medios para su prestación) orientados a los ciudadanos-usuarios y de carácter novedoso, o sustantivamente mejorados respecto de los existentes. Asimismo, aprovechamiento de las opiniones o sugerencias de los ciudadanos-usuarios para la mejora de los servicios.

2. Impacto en los ciudadanos-usuarios: Efectos de la práctica innovadora en los usuarios de los servicios o en otros grupos de interés. Magnitud de la población beneficiada. Beneficios obtenidos (reducción tiempos y trámites, etc.). Satisfacción de los ciudadanos usuarios. Otros efectos en la economía y el empleo de la comunidad en la que opera la organización.

3. Transferibilidad y difusión: Capacidad de la práctica innovadora de ser aplicada o adaptada y compartida con otras organizaciones. Acciones de «bechmarking». Organizaciones que han reproducido la práctica.

4. Eficacia: Grado de consecución de los objetivos perseguidos con la práctica innovadora.

5. Eficiencia: Coste beneficio/efectividad de la práctica. Ahorros producidos.

6. Complejidad: Complejidad y magnitud del problema y de la práctica implantada para solucionarlo en términos de aspectos técnicos, involucración de grupos de interés, otras organizaciones públicas o entidades sociales o económicas.

7. Sostenibilidad: Nivel de consolidación o institucionalización de la práctica innovadora en términos temporales, presupuestarios y de mantenimiento frente a cambios del entorno político o institucional.

ANEXO 3

Bases de la convocatoria del Premio a la Innovación en la Gestión 2013

Primera. *Definición.*

1. De acuerdo con lo establecido en la 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, el Premio a la Innovación en la Gestión está destinado a reconocer las prácticas innovadoras destinadas a desarrollar iniciativas que redunden en una mejora organizativa o de los procesos de gestión.

2. A los efectos de esta convocatoria se consideran prácticas de innovación en la gestión:

Las relacionadas con la implantación de métodos de gestión que sean nuevos o significativamente mejorados en comparación con los procesos existentes en la organización y que puedan suponer mejoras significativas, por ejemplo, en las funciones de apoyo o en los procedimientos o técnicas empleadas para gestionar los servicios.

Las relacionadas con la implantación de nuevos métodos para organizar el trabajo o rediseñar los programas de actuación, incluyendo mejoras nuevas o significativas en los sistemas organizativos, en el centro de trabajo, así como la implantación de programas de cooperación con otras organizaciones púbicas, para evitar duplicidades, etc.

Segunda. *Ámbito de aplicación.*

El Premio a la Innovación en la Gestión 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, excluidas aquellas organizaciones que revistan forma jurídico-privada.

Tercera. *Contenido del premio.*

1. Se otorgará un único premio, sin perjuicio de que puedan otorgarse hasta un máximo de tres accésit a aquellas candidaturas que, en opinión del Jurado, reúnan méritos suficientes para ello.

2. El Premio y los accésit, sin dotación económica, consistirán en una placa o trofeo y un diploma acreditativo.

3. El Premio podrá ser declarado desierto, en caso de que ninguna de las candidaturas reuniera los méritos suficientes para ser galardonada.

Cuarta. *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, Presidente del Consejo o Cabildo Insular, Presidencia de las Entidades de ámbito territorial inferior al municipal instituidas o reconocidas por las Comunidades Autónomas, Presidencia de las Comarcas u otras entidades que agrupen varios Municipios, Presidencia de las Áreas Metropolitanas y Presidencia de las Mancomunidades de Municipios) 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 29 de noviembre de 2013, 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, 3.ª 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 20 de diciembre de 2013, 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 según se establece en el punto 3 del anexo 3.2 de la convocatoria, hasta el 17 de febrero de 2014. Las memorias que no se ajusten a tales requisitos podrán no ser evaluadas.

Quinta. *Criterios para la valoración y concesión del premio.*

La valoración de candidaturas preseleccionadas y la concesión del premio a la Innovación en la Gestión 2013 se efectuarán según los criterios recogidos en el anexo 3.3 de estas bases.

Sexta. *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.

Séptima. *Fases del proceso de evaluación y concesión.*

El proceso general constará de las siguientes fases:

1. En la primera se evaluarán las memorias, según los criterios previstos en el anexo 2.3 de estas bases, elaborando los equipos a los que se refiere la base sexta los correspondientes informes de evaluación, que serán remitidos a AEVAL.

2. Eventualmente, en una segunda fase, si así lo acuerda AEVAL, los equipos de evaluación podrán visitar las organizaciones candidatas, elaborando sus informes definitivos.

3. En la tercera fase, AEVAL proporcionara un informe al Jurado con los resultados de la valoración de todas las candidaturas, hayan sido objeto o no de visita. Analizado dicho informe en la correspondiente reunión, el Jurado elevará una propuesta concesión del Premio, y, en su caso, de los accésit, al Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas.

4. Por último, el Ministro resolverá, en el plazo de diez meses desde la publicación de esta convocatoria, la concesión del Premio y de los accésit, mediante Orden que se publicará en el «Boletín Oficial del Estado».

Octava. *Jurado.*

1. El Jurado estará constituido por un máximo de siete miembros y un mínimo de cinco, designados, de acuerdo con lo previsto en el artículo 6 de la Orden HAP/1335/2013, de 3 de julio, por la Presidenta de AEVAL, entre personas de reconocida experiencia en la Administración o en la gestión de calidad. La presidencia y la secretaría del Jurado recaerán en la Presidenta de AEVAL y en el Director del Departamento de Calidad de los Servicios de AEVAL, respectivamente. Por su parte, la vicepresidencia recaerá en el miembro que se 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 Jurado se reunirá, a convocatoria de su Presidente, para deliberar sobre las candidaturas evaluadas y efectuar la propuesta a la que se refiere la base séptima 3.

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 y, en su caso, visitas que se realicen a las organizaciones candidatas.

2. En su caso, las organizaciones participantes facilitarán al equipo de evaluación todo lo necesario para desarrollar la visita a que se refiere la base séptima.2.

3. Una vez finalizado el proceso de evaluación y concesión del premio, AEVAL proporcionará un informe de retorno a las organizaciones cuyas memorias hayan sido evaluadas.

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 4 de la base cuarta.

Décima. *Efectos del premio.*

1. De conformidad con lo previsto en el artículo 4 de la Orden HAP/1353/2013, de 3 de julio, las organizaciones galardonadas con el Premio a la Innovación en la Gestión o sus accésit podrán hacerlo constar en sus publicaciones, material impreso, página web, o anunciarlo en sus instalaciones, por tiempo indefinido, si bien haciendo constar en todos los casos el año de concesión del mismo.

2. Además de los efectos conferidos en el punto anterior, las organizaciones galardonadas 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, 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, aprobada por Decreto 315/1964, de 7 de febrero, y se anotarán en el Registro Central de Personal, a tenor de lo establecido en el artículo 13 de su Reglamento, aprobado por el Real Decreto 1405/1986, de 6 de junio.

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

Undécima. *Aceptación de las bases.*

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

ANEXO 3. 1

FORMULARIO DE PARTICIPACIÓN EN EL PREMIO A LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN 2013

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 la Innovación en la Gestión 2013.

_____ de _____ de 2013

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 del Premio a la Innovación en la Gestión 2013

1. Contenido y páginas.

1.1 Portada (una página). Nombre de la organización y logotipo, nombre la práctica

1.2 Copia del formulario de participación cumplimentado por la organización solicitante.

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 ordenando sus epígrafes según los criterios que figuran en el anexo 3.3, máximo 25 páginas. La totalidad del documento no deberá superar las 30 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», «.docx» («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, 3.ª planta, 28071 Madrid), en soporte electrónico (CD, DVD o memoria USB), en los formatos «.doc», «.docx» («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 la Innovación en la Gestión 2013», que estará disponible en la página Web de la Agencia, en la dirección de Internet www.aeval.es.

ANEXO 3.3

Criterios para la valoración de candidaturas al Premio a la Innovación en la Gestión 2013

La evaluación de las candidaturas del Premio a Innovación en la Gestión 2013 se realizará teniendo en cuenta las evidencias mostradas en la Memoria, destinadas a exponer iniciativas innovadoras que redunden en una mejora organizativa (nuevos métodos para organizar el trabajo o rediseñar los programas de actuación) o de los procesos de gestión (implantación de métodos nuevos o significativamente mejorados en comparación con los existentes en la organización y que puedan suponer mejoras significativas).

Para la valoración de dichas evidencias se tomarán en consideración los siguientes criterios de evaluación:

1. Creatividad y conocimiento: Aplicación de la creatividad y el conocimiento de las personas de la organización a la definición e implantación de procesos de gestión interna, u organizativos, de carácter novedoso o sustantivamente mejorados respecto de los existentes. Asimismo, aprovechamiento de las opiniones o sugerencias de los empleados para la mejora de los servicios, realizadas a través de cualquier medio.

2. Impacto en la Administración: Efectos de la práctica innovadora en los procesos de la organización o en otras organizaciones públicas, en las políticas o programas públicos en que se inscribe y en los planes, programas y resultados clave de la organización.

3. Transferibilidad y difusión: Capacidad de la práctica innovadora de ser aplicada o adaptada y compartida con otras organizaciones. Acciones de «benchmarking». Organizaciones que han reproducido la práctica.

4. Eficacia: Grado de consecución de los objetivos perseguidos con la práctica innovadora.

5. Eficiencia: Aprendizaje derivado de la práctica innovadora para rediseñar procesos que optimicen los recursos humanos, financieros, tecnológicos materiales, etc. Coste beneficio/efectividad de la práctica.

6. Complejidad: Complejidad y magnitud del problema y de la práctica implantada para solucionarlo en términos de aspectos técnicos, involucración de las distintas áreas o unidades de la organización.

7. Sostenibilidad: Nivel de consolidación o institucionalización de la práctica innovadora en términos temporales, presupuestarios y de mantenimiento frente a cambios del entorno organizativo, institucional o político.

Orden HAP/1326/2014, de 22 de julio, por la que se conceden los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública correspondientes a 2013.

En cumplimiento de lo previsto en la Orden HAP/1988/2013, de 23 de octubre, por la que se convocan los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública correspondientes a 2013 (Excelencia e Innovación en la Gestión), vista la propuesta elevada por el Jurado, dispongo:

Artículo 1. *Premio Ciudadanía.*

1. Conceder el premio Ciudadanía a la práctica Cita Previa: 16 millones de ciudadanos a su hora, presentada por el Servicio Público de Empleo Estatal.

2. Conceder accésit a las siguientes prácticas:

– Nuevo proceso de admisión escolar: el avance en la libre elección de centro, presentada por la Administración Educativa de la Junta de Castilla y León de la Consejería de Educación de la Junta de Castilla y León.

– Innovación, mejora y calidad de los servicios en el ámbito de la atención a la ciudadanía, presentada por la Consejería de Presidencia y Administraciones Públicas de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.

Artículo 2. *Premio a la Innovación en la Gestión.*

1. Conceder el Premio a la Innovación en la Gestión a la práctica: Auditoría Técnica de Gestión de Recursos Humanos para la Racionalización, Mejora e Innovación de la Administración Autonómica, presentada por la Dirección General de Función Pública, Administraciones Públicas y Calidad de los Servicios de la Consejería de Administraciones Públicas y Calidad de los Servicios de la Comunidad Autónoma de Illes Balears.

2. Conceder accésit a las siguientes prácticas:

– La evaluación de los planes de desarrollo comunitario de Sant Boi de Llobregat. Pluralismo y diversidad técnica, presentada por la Unidad de Asistencia a la Planificación y Evaluación del Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat.

– e-BALDUQUE: Sistema de información para la generación y foliado de expedientes electrónicos, que mediante la creación automatizada de índices inteligentes, permite el acceso a su contenido documental y facilita su intercambio, entre otros, con la Justicia, presentada por la Subsecretaría de Industria, Energía y Turismo del Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

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 Osakidetza-Comarca Gipuzkoa.

Madrid, 22 de julio de 2014.–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

Resolución de 18 de junio de 2009, del Consejo Rector de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios por la que se aprueba el procedimiento de certificación del nivel de excelencia de las organizaciones de las Administraciones Públicas.

El artículo 23 del 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 («Boletín Oficial del Estado» de 3 de septiembre), dispone que «el reconocimiento a la excelencia consiste en la certificación, por parte del Ministerio de Administraciones Públicas, de las organizaciones conforme a 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.» Esta certificación podrá solicitarse por aquellas organizaciones que, de acuerdo con lo previsto en el artículo 21 del mismo Real Decreto, hayan realizado su correspondiente autoevaluación tomando como referencia uno de los aludidos modelos.

Por su parte, el Real Decreto 542/2009, de 7 de abril, por el que se reestructuran los departamentos ministeriales, atribuye al Ministerio de la Presidencia, entre otras, las competencias en materia de función pública que anteriormente correspondían al suprimido Ministerio de Administraciones Públicas.

Finalmente, la disposición adicional segunda del Real Decreto 1418/2006, de 1 de diciembre, por la que se aprueba el Estatuto de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, así como el artículo 6.2.k) de este Estatuto, facultan a dicha Agencia para emitir acreditaciones y certificaciones, basadas en la calidad y excelencia, y en las mejores prácticas de la gestión pública, cuando las soliciten personas u organizaciones.

En virtud de lo anterior y en uso de las competencias atribuidas en el artículo 37.4 del mencionado Estatuto, el Consejo Rector de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (en adelante AEVAL), ha resuelto:

Primero. *Ámbito de aplicación.*

1. De acuerdo con lo definido en el apartado k) del artículo 6.2 del Estatuto de la AEVAL, podrán solicitar la certificación de su nivel de excelencia las organizaciones de las distintas administraciones públicas españolas que hayan realizado al menos una autoevaluación de la totalidad de la organización, conforme el punto segundo de esta Resolución, siempre que a la fecha de presentación de la solicitud no hayan trascurrido más de seis meses desde la finalización de la autoevaluación.
2. A estos efectos, se entenderá por organizaciones los órganos, organismos y unidades administrativas de la Administración General del Estado, de las Administraciones de las Comunidades Autónomas, de las Ciudades de Ceuta y Melilla, de la Administración Local, así como otros entes de derecho público.

Segundo. *Modelos de gestión de calidad y niveles de excelencia.*

1. Serán susceptibles de ser certificadas las organizaciones que se hayan autoevaluado conforme a los siguientes modelos de gestión de calidad:
«Modelo EFQM de Excelencia», de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad, en su edición vigente, íntegra y autorizada.
«Marco Común de Evaluación» (CAF), del Grupo de Servicios Públicos Innovadores de la Unión Europea.
«Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora» (EVAM), de la AEVAL.

Estos modelos se encuentran disponibles en la dirección de Internet http://www.aeval.es, pudiéndose solicitar información adicional en la dirección de correo electrónico calidad.cert@aeval.es
2. Para cada uno de estos modelos de gestión se establecen los siguientes niveles de excelencia:

Modelo EFQM:
Nivel + 500 puntos.
Nivel 400-499 puntos.
Nivel 300-399 puntos.
Nivel 200-299 puntos.

Modelo CAF:
Nivel + 500 puntos.
Nivel 300-499 puntos.

Modelo EVAM:
Nivel + 300 puntos.
Nivel 200-299 puntos.

Tercero. *Solicitudes de certificación.*

1. La solicitud de certificación se ajustará a los modelos anexos a esta Resolución, deberá ir suscrita por el máximo responsable

de la organización solicitante o por la persona en quien éste tenga delegadas las funciones en las materias relacionadas con la gestión de la calidad; en ella se indicará claramente el nivel de excelencia en el que la organización solicitante aspira a ser certificada, de entre los señalados en el punto segundo de esta Resolución, y que será vinculante para resolver.
2. Las solicitudes deberán dirigirse a la AEVAL (calle Príncipe de Vergara, 108, tercera planta, 28002 Madrid), 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.
3. Las solicitudes irán acompañadas de la documentación justificativa a la que se refiere el punto cuarto de esta resolución.

Cuarto. *Documentación acreditativa de las autoevaluaciones realizadas.*

1. La documentación justificativa exigida será la siguiente:
1.1 Descripción de la organización: Denominación completa de la organización y número de empleados, con el desglose del número total de efectivos por tipo de personal (funcionario o laboral), grupo profesional y categorías a la fecha de la solicitud.
1.2 Registros de la autoevaluación:
Modelo utilizado e instrumento de evaluación, en su caso.
Personal implicado: Composición del equipo o equipos de autoevaluación (nombres y puestos), así como de otras personas de la organización que hayan intervenido en el proceso de autoevaluación
Calendario: Especificar las fechas de comienzo y finalización de la evaluación.
Registros de la evaluación: Especificar las puntuaciones obtenidas en la evaluación, tanto globales como desglosadas por criterios y subcriterios, para los Modelo EFQM y CAF, y por ejes en el Modelo EVAM.
Consultorías: Información sobre la participación de agentes externos a la organización, bien durante la formación previa o como asistencia durante la autoevaluación.
Reconocimientos externos obtenidos: Se indicará, en su caso, si la organización ha obtenido previamente algún tipo de reconocimiento directamente relacionado con el modelo de gestión de calidad utilizado para la autoevaluación (incluyendo la fecha de obtención, su vigencia, la entidad que lo concedió y el ámbito del reconocimiento).
1.3 Informe de validación de los registros de autoevaluación que, en el caso de las organizaciones autoevaluadas conforme al modelo de la EFQM será realizado por un licenciatario autorizado de dicho modelo, indicando su número de licencia.
Si se trata de organizaciones de la Administración General del Estado el licenciatario estará adscrito a la Inspección General de Servicios o de la unidad equivalente del Departamento correspondiente, en su caso.
En el caso de las organizaciones autoevaluadas con arreglo al CAF o al EVAM la validación será realizada para las organizaciones de la Administración General del Estado por la Inspección General de Servicios y para las organizaciones de las otras Administraciones por la unidad que consideren adecuada.

2. Los datos solicitados en los apartados 1.1, 1.2 y 1.3 de este punto cuarto se ajustarán a los modelos que se incluyen en los anexos II y III de esta Resolución y deberán aportarse únicamente en soporte electrónico, en formato «.odf», «.pdf» o «.doc». Estos modelos pueden conseguirse de la forma indicada en el punto segundo.1.
3. En cualquier caso, la organización deberá guardar registros detallados de la evaluación: metodología seguida, cronología de la evaluación, actas de reuniones durante la autoevaluación (incluyendo fecha de celebración, participantes y asuntos tratados), en su caso, cuestionario o formulario completo de autoevaluación cumplimentado, informe de autoevaluación (incluyendo resultados de la autoevaluación, nivel alcanzado y evidencias en las que se ha basado la misma, especificando el ejercicio presupuestario respecto a cuyos resultados y gestión corresponde la autoevaluación), que deberán estar a disposición de la AEVAL.

Quinto. *Admisión, subsanación y valoración de solicitudes.*

1. A la vista de la documentación presentada, la AEVAL requerirá, en su caso, a las organizaciones solicitantes para que aporten información adicional o acrediten algún otro extremo para avalar el nivel de excelencia alcanzado.
2. Aquellas organizaciones que reúnan todas las condiciones de participación exigidas en los puntos precedentes, recibirán confirmación de su inclusión en el proceso por parte de la AEVAL. Asimismo, serán requeridas, en función del modelo utilizado y del nivel de puntuación validado, para que en el plazo de 45 días hábiles presenten:
a) El correspondiente Plan de Acción, las organizaciones que soliciten el sello AEVAL

según el modelo EFQM nivel de 200 a 299 puntos o cualquiera de los niveles del modelo EVAM,
b) La Memoria descriptiva de las realizaciones, las organizaciones que soliciten el sello AEVAL para niveles superiores a los 300 puntos del Modelo EFQM o del modelo CAF.

3. La AEVAL procederá a verificar la implantación de los Planes de Acción o a evaluar la Memoria presentada por las organizaciones. La validación de los planes de acción y la evaluación de las memorias serán realizadas por evaluadores designados por la AEVAL. En cada caso se determinará la conveniencia de realizar una visita a la organización solicitante, de la que será avisada, por parte de la AEVAL, con antelación suficiente.

4. Para facilitar a las organizaciones el cumplimiento de las distintas fases del procedimiento está disponible en la página web de la AEVAL, en la dirección de Internet http://www.aeval.es, la «Guía para el reconocimiento a la excelencia»,

Sexto. *Resolución.*

1. Si, a la vista de las evidencias aportadas y, en su caso, de la visita efectuada a la organización solicitante, se estimara que ésta acredita suficientemente el nivel de excelencia correspondiente a los resultados de su autoevaluación, la AEVAL certificará dicho nivel de excelencia y emitirá el «Sello AEVAL», notificándoselo al interesado.

2. En el caso de que, de las comprobaciones efectuadas, no se deduzca haber alcanzado el nivel de excelencia demandado en la solicitud, se comunicará a la organización solicitante, con el correspondiente informe motivado.

3. La Agencia de Evaluación y Calidad publicará en su página web, http://www.aeval.es, la relación de certificaciones emitidas cada año.

Séptimo. *Contenido y efectos de la certificación*

La certificación consistirá en un «Sello AEVAL», en el que se especificará el modelo de gestión de calidad utilizado para la evaluación y el nivel de excelencia alcanzado por la organización. La vigencia de la certificación será de tres años.

Octavo. *Renovación de la certificación*.

1. Transcurridos tres años desde su emisión podrá solicitarse la renovación del «Sello AEVAL». En estos casos, la renovación se efectuará, previa comprobación de la consolidación y mejora del nivel de excelencia acreditado por la organización candidata en su certificación inicial. La renovación del Sello correspondiente tendrá una validez de tres años, no pudiendo renovarse nuevamente.

2. El proceso de renovación del Sello AEVAL se inicia con la solicitud por parte de la organización a la que se acompañará la presentación de tres acciones de mejora relativas a otros tantos aspectos señalados como mejorables en la organización en el momento en que se le otorgó la certificación. La AEVAL verificará la consolidación y mejora del nivel de excelencia solicitado, evaluando la consecución de las tres acciones de mejora presentadas, pudiendo incluir una visita a la organización.

Noveno. *Gestión del proceso.*

Por el Departamento de Calidad de los Servicios de la AEVAL se adoptarán las medidas necesarias para la aplicación y desarrollo de este procedimiento, así como para resolver cuantas consultas puedan plantearse al respecto.

Décimo. *Precios públicos.*

La emisión de los Sellos estará sujeta al abono de los derechos establecidos en la correspondiente Orden de precios públicos de la AEVAL.

Undécimo. *Aceptación del procedimiento.*

La presentación de solicitudes a la certificación del nivel de excelencia de las organizaciones por la AEVAL es voluntaria y supone la aceptación del procedimiento, así como la asunción de los gastos ocasionados por las visitas a la organización, a las que se alude en los puntos quinto 3 y octavo 2 de esta resolución.

Madrid, 18 de junio de 2009.–La Presidenta del Consejo Rector de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, María Luisa Carcedo Roces.

ANEXO I

FORMULARIO DE SOLICITUD DE CERTIFICACIÓN DEL NIVEL DE EXCELENCIA

DATOS DE LA ORGANIZACION SOLICITANTE

Denominación oficial de la organización solicitante [1] _____

_____

Dirección postal completa _____

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

_____

Número de empleados [2] _____ Funciones y servicios _____

_____

_____

_____

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

Ámbito administrativo[3] _____

Modelo de gestión de la calidad utilizado para la autoevaluación/evaluación externa: EFQM: ☐ CAF: ☐ EVAM: ☐

Nivel de Excelencia para el que se solicita la certificación:

- Modelo EFQM Nivel +500 puntos ☐
- Modelo EFQM Nivel 400-499 puntos ☐
- Modelo EFQM Nivel 300-399 puntos ☐
- Modelo EFQM Nivel 200-299 puntos ☐
- Modelo CAF Nivel + 500 puntos ☐
- Modelo CAF Nivel 300-499 puntos ☐
- Modelo EVAM Nivel + 300 puntos ☐
- Modelo EVAM Nivel 200-299 puntos ☐

Persona de contacto [4] _____

Teléfono_____ Fax_____

Correo electrónico_____

El solicitante declara ser ciertos los datos consignados en el presente Anexo I

_____ de _____ de _____

FIRMA DEL RESPONSABLE DE LA ORGANIZACIÓN [5]

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 solicita la certificación.
[2] Adjuntar certificado incluyendo el desglose del número total de efectivos por tipo de personal y por niveles y categorías.
[3] Administración General del Estado, Administraciones de las Comunidades Autónomas, ciudades de Ceuta y Melilla, Administración Local u otros entes de Derecho Público.
[4] Interlocutor designado para comunicaciones respecto a la solicitud
[5] Firma del máximo directivo de la organización solicitante

ANEXO II

FICHAS DE DOCUMENTACIÓN ACREDITATIVA

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:	
1. Descripción de la organización	
1.a. Número total de empleados de la organización	
1.b. Número total de funcionarios	
Nº funcionarios Subgrupo A1	
Nº funcionarios Subgrupo A2	
Nº funcionarios Subgrupo B	
Nº funcionarios Subgrupo C1	
Nº funcionarios Subgrupo C2	
Nº funcionarios Grupo E	
1.c. Número total de efectivos de Personal Laboral	
Nº en el Grupo 1	
Nº en el Grupo 2	
Nº en el Grupo 3	
Nº en el Grupo 4	
Nº en el Grupo 5	

2. REGISTROS DE LA EVALUACIÓN				
2.a. Metodología	**EFQM**		**CAF**	**EVAM**
	Cuestionario	Formulario		
Modelo de Gestión de Calidad				

2. b. Personal implicado				
2. b.1.Composición del Equipo de Autoevaluación				
Nombre	Puesto de trabajo	Grupo profesional	Nivel de CD	Papel que desempeña dentro del equipo (por ejemplo, coordinador, secretario, evaluador…)

3. CALENDARIO DE REALIZACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN	
3.a. Periodo de tiempo	
3. a.1. Fecha de comienzo de la evaluación	
3. a.2. Fecha de finalización de la evaluación	
3.b. Número de reuniones del equipo de evaluación	

4. REGISTROS DE LA EVALUACIÓN						
4. a. puntuación obtenida						
MODELO EFQM			**MODELO CAF**		**MODELO EVAM**	
	CUESTIONARIO	FORMULARIO				
Criterio 1			Criterio 1		Eje 1	
Criterio 2			Criterio 2		Eje 2	
Criterio 3			Criterio 3		Eje 3	
Criterio 4			Criterio 4		Eje 4	
Criterio 5			Criterio 5		Eje 5	
Criterio 6			Criterio 6		**Puntuación global**	
Criterio 7			Criterio 7			
Criterio 8			Criterio 8			
Criterio 9			Criterio 9			
Puntuación global			**Puntuación global**			

5. CONSULTORÍAS	
5. a. Participación de Agentes Externos	
SI	
Durante la formación previa	
Como asistencia durante la evaluación	
NO	

6. RECONOCIMIENTOS EXTERNOS OBTENIDOS (directamente relacionados con el Modelo de Gestión de Calidad utilizado)	
6. a. Denominación	
6. b. Fecha de obtención	
6. c. Vigencia	
6. d. Entidad que lo concedió	
6. e. Ámbito del reconocimiento	

El solicitante declara ser ciertos los datos consignados en la presente solicitud y aceptar las instrucciones operativas para la certificación recogidas en esta Resolución

_____ de _____ de _____

FIRMA DEL RESPONSABLE DE LA ORGANIZACIÓN[1].

[1] Firma del máximo directivo de la organización solicitante

ANEXO III.a

MODELO PARA LA VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN REALIZADA CON MODELO EFQM DE EXCELENCIA

D./ D.ª .....,
Licenciatario/a autorizado del Modelo EFQM de Excelencia, con Nº de licencia .....
Con puesto de trabajo *(indicar cargo desempeñado)*…….....…… **destinado en**

- ☐ **Administración Pública** *(indicar denominación de la Administración: Ministerio, Consejería, Ayuntamiento, Universidad, organización, etc.)*……,
  en la unidad *(Inspección General de servicios o unidad equivalente, órgano de control, otras)*…….....
- ☐ **Empresa** *(indicar denominación de la empresa)*….....,
  en el departamento *(indicar denominación del departamento)*…….....…….

MANIFIESTA

A la vista de los registros de la autoevaluación efectuada por *(denominación de la organización solicitante y ámbito administrativo)*…….....…… ......, **durante** *(período de realización)* **y que finalizó el** *(fecha de la autoevaluación)* ....., **conforme al modelo EFQM de Excelencia, considera válida la autoevaluación realizada, acreditando una puntuación de** ..... **puntos**.

Motivación (*resumen de las evidencias analizadas que justifican la puntuación acreditada)*
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

En ……, a ..... de ..... de .....

ANEXO III.b

MODELO PARA LA VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN REALIZADA CON MODELO CAF O MODELO EVAM

D./ D.ª .....,
Con puesto de trabajo *(indicar cargo desempeñado)*…… **destinado en la Administración Pública** *(indicar denominación de la Administración: Ministerio, Consejería, Ayuntamiento, organización, etc.)*……, **en la unidad** *(Inspección General de Servicios o unidad equivalente, órgano de control, otras)*…….....

MANIFIESTA

A la vista de los registros de la autoevaluación efectuada por *(denominación de la organización solicitante y ámbito administrativo)* …….....……....…… ....., **durante** *(período de realización)* ……**y que finalizó el** *(fecha del informe de autoevaluación)* ....., **conforme al modelo:**

☐ **CAF** ☐ **EVAM**

considera válida la autoevaluación realizada, acreditando una puntuación de..... **puntos**.

Motivación (*resumen de las evidencias analizadas que justifican la puntuación acreditada)*
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

En……, a..... de..... de.....

GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

agencia
de evaluación
y calidad