

Calidad e Innovación en la Gestión Pública

Premios 2014

www.aeval.es



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

PREMIOS A LA CALIDAD E INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2014

MINISTERIO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios
2016

© 2016 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 Martín

Rosa Vargas Hernández

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

Catálogo de Publicaciones Oficiales:

<http://publicacionesoficiales.boe.es>

NIPO: 632-16-001-X

Acto de Entrega

Intervención del Secretario de Estado de la Seguridad Social, D. Tomás Burgos Gallego	7
Intervención del Subsecretario de la Presidencia, D. Federico Ramos de Armas	10
Intervención de la Presidenta de AEVAL, D.ª Ana María Ruiz Martínez	13
Reportaje gráfico del Acto de Entrega	17
Características y proceso de gestión de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública 2014	23
Jurado.....	33
Evaluadores.....	34

Premio a la Excelencia 2014

Candidatura Ganadora

<i>DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN BARCELONA</i>	37
--	----

Accésit

SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN BURGOS.....	51
---	----

Mención Especial

CEIP ALFONSO X EL SABIO.....	65
------------------------------	----

Premio a la Innovación en la Gestión 2014

Candidatura Ganadora

ADIF Y ADIF ALTA VELOCIDAD

<i>“Gestión de Activos en ADIF: Plataforma PGA”</i>	81
---	----

Accésit

SUBSECRETARÍA DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO

<i>“Gestión y Evaluación por Objetivos en la Subsecretaría del MINETUR: Proyecto GEO ”</i>	95
--	----

DIRECCIÓN GENERAL DE TRÁFICO. MINISTERIO DEL INTERIOR

<i>“Gestión y desarrollo tecnológico de los exámenes para la obtención del permiso de conducción”</i>	109
---	-----

AYUNTAMIENTO DE MADRID

<i>“Innovando Juntos”</i>	121
---------------------------------	-----

Premio Ciudadanía 2014

Candidatura Ganadora

DIRECCIÓN GENERAL DE LA POLICÍA

<i>“La Policía Nacional en las redes sociales, un nuevo servicio de atención al ciudadano”</i>	135
--	-----

Accésit

AGENCIA ESTATAL BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO

<i>“Sistema integrado de difusión legislativa”</i>	143
--	-----

SUBSECRETARÍA DE JUSTICIA

<i>“Un ciudadano, una atención”</i>	151
---	-----

<i>RECONOCIMIENTO ORGANIZACIONES RECEPTORAS DE INCENTIVOS EN 2015</i>	165
---	-----

<i>NORMATIVA</i>	167
------------------------	-----



Tomás Burgos Gallego
Secretario de Estado de la Seguridad Social
Ministerio de Empleo y Seguridad Social

INTERVENCIÓN DEL SECRETARIO DE ESTADO DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN EL ACTO DE ENTREGA DE LOS PREMIOS A LA CALIDAD E INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2014

Señoras y señores:

Constituye para mí un verdadero honor participar en este acto de entrega de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública 2014.

Y ello por dos motivos:

En primer lugar, porque, en mi condición de Secretario de Estado de la Seguridad Social, soy el máximo responsable de una institución que se ha visto galardonada con un premio a la excelencia a través de la Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social de Barcelona, lo cual me llena de particular satisfacción. Entenderán que utilice esta tribuna para felicitar muy efusivamente a todo el equipo directivo del INSS de Barcelona, a todos sus funcionarios, en la persona de su directora María Teresa Gibert.

La Seguridad Social aún de una manera muy especial presente y futuro; estabilidad e innovación permanente; seguridad personal y cohesión colectiva; protección y evolución; cambio permanente y fiabilidad; derechos individuales y bienes públicos. En definitiva, una síntesis preclara de las exigencias de seguridad jurídica y de gestión eficiente en las que confluyen la dimensión social y la atención individualizada, la transparencia y la robustez institucional.

Y es por tanto una administración especialmente obligada a la mejora continua, al perfeccionamiento constante, a la adaptación permanente a una cambiante realidad social, en la que se incardina de forma indisociable.

Y, en segundo lugar, porque se trata de unos premios que inciden en la búsqueda de la excelencia en el ámbito de las Administraciones Públicas, en la que mejora permanente de las actuaciones y servicios ofertados constituyen una prioridad ineludible.

Administraciones muy distintas se dan cita hoy aquí. Trayectorias, objetivos y objetivos muy distintos. Con un denominador común. La insatisfacción con lo conseguido, la búsqueda de la mejora y el impulso reformista.

Y, para que esto siga siendo así, contamos con dos nuevos instrumentos normativos que van a incidir en el impulso de una política modernizadora que ya está dando importantes frutos. Me refiero a las nuevas Leyes del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, y de Régimen Jurídico del Sector Público, recientemente aprobadas, que constituyen

dos hitos esenciales que avanzan en la cristalización de un modelo de Administración más moderno y eficaz.

Por su conducto, se articula un entorno con el que será posible seguir dando impulso racionalizador a la actuación de la Administración y mejorar su eficiencia en el uso de los recursos públicos, tanto en la vertiente de relación con los ciudadanos como en la vertiente de funcionamiento interno y de relación entre instituciones.

Con ambas normas se dota a nuestro sistema legal de un derecho administrativo más sistemático, coherente y ordenado, de acuerdo con el proyecto general de mejora de la calidad marcado por las pautas establecidas al respecto.

De esta forma, va a ser posible canalizar de manera más eficaz el impulso de modernización del servicio al ciudadano y generar nuevas iniciativas y buenas prácticas en un entorno que resulta altamente prioritario.

Y es que no debemos olvidar que la Administración Pública se financia con los impuestos que pagan el conjunto de los ciudadanos y sirve al interés general, lo que le obliga, no sólo a una gestión adecuada de los recursos puestos a su disposición, sino también a la oferta de servicios de calidad que faciliten a los interesados el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.

No hay lugar por tanto para la acomodación, para la reiteración inmovilista.

Bajo esta perspectiva, la mejora de la calidad es esencial y exige un esfuerzo de reinversión permanente en la búsqueda de la excelencia, en una sociedad cada vez más compleja y llena de retos.

Se puede decir, sin miedo a exagerar, que la mejora de la calidad constituye la nueva frontera a la que se enfrenta la Administración Pública en un Estado democrático y avanzado, en el que los ciudadanos han dejado ya de ser administrados para convertirse en clientes con necesidades específicas a las que hay que saber responder. Incluso adelantarse a las mismas, con sentido de anticipación y sensibilidad a las demandas fundamentales, que siempre serán las de los ciudadanos, y no las de la propia administración.

De ello hemos sido siempre conscientes en la Seguridad Social, porque, no en vano, gestionamos un enorme caudal de recursos, que afecta a la inmensa mayoría de la población, cuyos niveles de bienestar dependen en buena medida de la eficacia de nuestra actuación.

Es un ejemplo de Administración en continua búsqueda de la mejora, de la calidad, de la excelencia, pero también de la cercanía, de la atención cuidadosa y personalizada, de la conexión y la comunicación. Donde las nuevas tecnologías no se constituyen en excusa para la distancia o la frialdad entre administración y administrado, sino en importante vehículo de identificación, reconocimiento y valoración.

En consecuencia, en nuestro ámbito, la mejora de la calidad de los servicios prestados no puede ser nunca una opción, sino una obligación y una prioridad esenciales.

Así lo hemos entendido y así venimos actuando desde hace ya muchos años, y con especial intensidad en los últimos tiempos, en un quehacer que nos ha convertido en pioneros en la aplicación de las nuevas tecnologías y en la adaptación y mejora de nuestros servicios, siempre en búsqueda de esa calidad y excelencia que reconocen estos galardones.

Y nos resulta muy grato que de ese afán se haya tomado conciencia, como queda puesto en evidencia en el alto nivel de satisfacción que los ciudadanos manifiestan respecto de nuestra gestión y en momentos tan gratos como el presente, en el que se reconoce (un año más) mediante un premio muy importante a la labor de una de nuestras Entidades.

Pero conviene recordar que cuando hablamos de gestión pública eficiente, de innovación, de mejora, de calidad...hablamos de avanzar en el elemento instrumental. Pero no debemos

perder nunca de vista que los instrumentos no son el objetivo. Son medios para llegar mejor al ciudadano. Para resolver con garantías, presteza e integridad sus demandas y necesidades. Para hacer efectivos sus derechos y obligaciones. Para conformar una sociedad justa y próspera.

Y no hay sociedades justas y prósperas sin administraciones eficaces y garantistas. Bien gestionadas por supuesto, pero no ensimismadas en la gestión. Proponer ideas, generar esperanzas y crear expectativas siguen siendo los principales instrumentos de transformación. Debemos inervar la gestión, para hacerla proactiva, y no limitarnos a gestionar la inercia. Gestionar para cambiar, y no tanto para conservar.

Será, pues, un aliciente para seguir trabajando en la línea marcada, al igual que lo será para el resto de premiados, a los que extiendo mi reconocimiento y enhorabuena, y les animo a seguir esforzándose en la mejora de la calidad del servicio público, que ha de constituir uno de los rasgos definitorios de la Administración del siglo XXI.

Quiero recuperar unas palabras del Presidente del Consejo de Ministros de España, el conservador Antonio Maura, impulsor entre otros muchos avances sociales de la época, de la creación del Instituto Nacional de Previsión, antecedente de la actual Seguridad Social. En 1901 decía "La responsabilidad de lo que sucede se definirá...por las obras, por los hechos, por las realidades, que son señores de la política y de la vida".

Hoy en este acto asistimos a pruebas evidentes de la preparación, de la disposición, de la determinación reformadora que caracteriza hoy a la administración española para la gran tarea que tenemos por delante, para contribuir a construir una mejor sociedad, bien administrada, para todos, con obras, con hechos y con realidades

Enhorabuena a todos los galardonados y toda suerte de éxitos en vuestra labor y dedicación.

Muchas gracias



Federico Ramos de Armas
Subsecretario de la Presidencia
Ministerio de la Presidencia

INTERVENCIÓN DEL SUBSECRETARIO DE LA PRESIDENCIA EN EL ACTO DE ENTREGA DE LOS PREMIOS A LA CALIDAD E INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2014

Queridos amigos:

Quisiera agradecer la oportunidad que se me brinda hoy para dirigirles unas palabras con motivo de la entrega de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública correspondientes a 2014.

Desde el año 2006, la Agencia de Evaluación y Calidad es responsable de la gestión de estos premios. En las nueve convocatorias realizadas hasta ahora, se han evaluado 457 candidaturas, concediéndose un total de 130 galardones. Tenemos, pues, una experiencia acumulada de años que nos permite una cierta perspectiva en la valoración muy positiva del trabajo de AEVAL.

Estos premios, dirigidos a las organizaciones de las distintas administraciones públicas, valoran los proyectos de mejora de la calidad en la Administración pública española. Como Subsecretario de la Presidencia y también en mi condición personal de funcionario público, es una satisfacción estar hoy aquí. Es bueno detenerse un momento a reconocer la buena labor que las distintas Administraciones públicas están realizando para mejorar la calidad de vida de nuestros ciudadanos.

Como saben, hoy entregamos el Premio a la Excelencia en la Gestión pública y los Premios a la Innovación en la Gestión Pública, en sus dos categorías, Premio Ciudadanía y Premio a la Innovación en la Gestión.

En esta convocatoria se han evaluado un total de 35 candidaturas.

El Premio a la Excelencia ha correspondido a la Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Barcelona.

El Premio a la Ciudadanía ha sido otorgado a la Policía Nacional y el de Innovación en la Gestión a ADIF y ADIF Alta Velocidad.

Mi enhorabuena a todos ellos y mi felicitación también a la mención especial y a todos los accésit. Quiero citarlos a todos: la Subdelegación de Defensa en Burgos, el colegio público Alfonso X el Sabio de San Adrián en Navarra, los compañeros de las Subsecretarías del Ministerio de Industria, Energía y Turismo y del Ministerio de Justicia, así como la Dirección General de Tráfico y el Ayuntamiento de Madrid.

Como Subsecretario de la Presidencia quiero expresar también mi satisfacción porque uno de los organismos públicos adscritos al Ministerio de la Presidencia –la Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado- ha recibido un Accésit del Premio Ciudadanía, por la implantación del Sistema Integrado de Difusión legislativa. Ello me permite expresar en público el reconocimiento a la labor callada que viene desarrollando el Boletín Oficial del Estado en su adaptación a las nuevas tecnologías y el mundo digital.

La entrega de estos premios pone también punto final a las actividades desarrolladas en la quinta Conferencia de Calidad en los Servicios Públicos. Debo decir que la elección del tema “Transparentar la calidad, evaluar la transparencia” es muy oportuna.

La transparencia es uno de los aspectos más relevantes de la política de reformas administrativas que ha impulsado el Gobierno. Por eso, la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno es un hito histórico en la evolución de nuestra Administración Pública.

Como se señala en la exposición de motivos de la Ley “solo cuando la acción de los responsables públicos se somete a escrutinio, cuando los ciudadanos pueden conocer cómo se toman las decisiones que les afectan, cómo se manejan los fondos públicos o bajo qué criterios actúan nuestras instituciones, podremos hablar del inicio de un proceso en el que los poderes públicos comienzan a responder a una sociedad que es crítica, exigente y que demanda participación de los poderes públicos”.

La entrada en vigor de la Ley de Transparencia hace casi un año, con su regulación de la publicidad activa y el ejercicio del derecho de acceso a la información pública, ha permitido que los ciudadanos puedan acceder en el Portal de Transparencia a una ingente cantidad de documentos, mucho de ellos desconocidos o de difícil localización.

Hoy también, cualquier persona puede solicitar que se le informe de documentos que obren en poder de la Administración y que hayan sido elaborados o adquiridos en el ejercicio de sus funciones.

Del mismo modo, la ley prevé que el encargado de promover la transparencia de la actividad pública, velar por el cumplimiento de las obligaciones de publicidad y salvaguardar el ejercicio del derecho de acceso a la información pública sea el Consejo de Transparencia y Buen Gobierno, con autonomía y plena independencia en el cumplimiento de sus funciones

Pero, permítanme que añada a estas palabras una reflexión: de poco serviría la implementación de la transparencia si no viniera acompañada de una mejora continua de la actividad de nuestras Administraciones Públicas. Con ello enlazo mi intervención con la promoción de la calidad y la excelencia que AEVAL viene propiciando desde su creación y con la importante política que el Gobierno ha llevado a cabo en esta legislatura: la Reforma de las Administraciones Públicas.

En efecto, esta política ha venido acompañada de un conjunto de medidas fruto de la creación de la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas –CORA- que, con su Informe de 2013, ha dado lugar a un amplio programa de actuaciones y medidas sin precedentes en las últimas décadas en España.

Todas las medidas propuestas y que han sido mayormente ya ejecutadas, suponen una indudable mejora en la prestación de los servicios a los ciudadanos, al tiempo que se traducen en menos tiempo, menos recursos y más facilidades para los ciudadanos.

Esta Reforma ha estado unida a una ambiciosa actividad modernizadora que ha culminado recientemente con la promulgación de dos importantes leyes en el mes de octubre, la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas y la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público. La primera, prevé un nuevo sistema de relación con las Administraciones más eficiente, predecible y ágil, en el que el expediente electrónico será la regla general. La segunda, establece un marco

Acto de entrega

normativo que garantiza que los entes públicos que se constituyan y se mantengan sean solo los imprescindibles para prestar servicios a los ciudadanos.

Finalmente y para terminar mis palabras - que quiero que sean breves-, permítanme destacar que numerosas de las medidas implantadas, de las que periódicamente da cuenta la Oficina para la Reforma de la Administración, han sido medidas estructurales que asientan un marco de estabilidad que debe hacer posible un futuro mejor, con unas Administraciones Públicas modernas, innovadoras y accesibles a los ciudadanos.

Este es el compromiso de todos los que hoy estamos presentes aquí, celebrando y premiando la calidad de la gestión de nuestras Administraciones Públicas.

Muchas gracias



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

INTERVENCIÓN DE LA PRESIDENTA DE AEVAL EN EL ACTO DE ENTREGA DE LOS PREMIOS A LA CALIDAD E INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2014

Sr. Secretario de Estado de Seguridad Social, Sr. Subsecretario de la Presidencia, Sr. Consejero de Educación del Gobierno de Navarra..... , señoras y señores:

Creo que se acerca el momento de la clausura de esta 5ª Conferencia en la que, a lo largo de estos dos días, hemos compartido puntos de vista acerca de temas muy relevantes como son la transparencia, la evaluación de las políticas públicas y la calidad en la gestión como elementos clave para la relación entre nuestras administraciones y los ciudadanos y para la rendición de cuentas a toda la sociedad.

Ahora me corresponde cerrar este acto de entrega de los Premios a la Calidad e Innovación que, como ustedes conocen, están abiertos a la participación de los tres niveles de las administraciones españolas: AGE, Administraciones Autonómicas y Administración Local.

Permítanme algunos datos relativos a estos premios que creo dan una idea bastante positiva del compromiso con la calidad de nuestras organizaciones. Desde 2006 la AEVAL es responsable de la gestión de estos premios. En las nueve convocatorias realizadas ha evaluado casi 500 candidaturas -457 para ser exactos- concediéndose un total de 130 galardones. Creo que este sencillo balance es suficientemente expresivo para concluir que los Premios a la Calidad vienen cumpliendo, creemos que bastante satisfactoriamente, su papel de impulsores de la calidad y la innovación en la gestión. Seguramente algunos de ustedes han participado o piensan hacerlo en alguna de sus convocatorias pasadas o futuras; quiero aprovechar la ocasión para agradecer sinceramente esta participación a los que lo han hecho y animar, a quienes se sientan motivados, a hacerlo en el futuro. Creo que los Premios son un espacio ideal para mostrar, una vez más, que la prestación de servicios a los ciudadanos es una oportunidad para reinventarnos permanentemente, mostrando el verdadero valor de nuestro trabajo.

Y ahora, permítanme dar, muy brevemente, algunas pinceladas acerca de las organizaciones que hoy han sido galardonadas.

En primer lugar destacar a la Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Barcelona como merecida ganadora del Premio a la Excelencia. No es la primera vez que una organización de la Seguridad Social obtiene este premio, aunque todavía no lo había logrado una Dirección Provincial del INSS. Desde AEVAL tenemos muy claro que este organismo no solo está haciendo valer su solvencia, especialmente en los últimos años, sino que comparte con la Tesorería General de la Seguridad Social un cierto liderazgo en la gestión entre las

organizaciones de la AGE. Sus resultados, como han podido ver en el vídeo que nos han mostrado, son extraordinarios y muestran, además, su flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios.

Por su parte, el accésit de esta modalidad de Excelencia ha correspondido a la Subdelegación de Defensa en Burgos que, hay que decir, viene presentando con bastante éxito en los últimos años su candidatura a distintas modalidades de estos premios. Creo que es justo destacar, en su conjunto, el buen trabajo que vienen realizando las organizaciones integradas en la Administración Periférica del Ministerio de Defensa que han entendido la prestación de servicios como una parte esencial de su misión. Debo decirles que creemos que no es casualidad que la Subdelegación de Defensa en Burgos, haya obtenido un accésit de este premio.

Finalmente, en esta ocasión vez a iniciativa del equipo evaluador, el Jurado de los premios consideró otorgar, por primera vez, una Mención Especial del Premio de Excelencia al Colegio Público Alfonso X el Sabio de San Adrián, Navarra, según consta en el acta “en atención a sus méritos, esfuerzo sostenido y excelencia en la gestión”.

Esta mención especial ha sido posible a partir de la nueva regulación de los premios que incluyó este reconocimiento a partir de la propuesta realizada en su día por el Jurado a instancia de su Presidente. Enhorabuena, por tanto, al CEIP Alfonso X el Sabio, representado en este acto por su director que además, según creo, está a punto de jubilarse. Enhorabuena Juan Luis, creo – nunca mejor dicho- que te vas con los deberes hechos.

Por lo que se refiere al Premio a la Innovación de la Gestión, decirles que se han evaluado en esta convocatoria un total de 19 candidaturas.

El Premio ha correspondido a ADIF y ADIF Alta Velocidad con una práctica innovadora, me atrevo a decir que, como mínimo, en el ámbito europeo. La Plataforma de Gestión de Activos ha supuesto un duro trabajo de los excelentes profesionales que la han impulsado y hecho realidad, pero también es un ejemplo de creatividad y compromiso con la gestión y la planificación. Enhorabuena por este premio que el Jurado consideró muy merecido.

Por su parte, el Proyecto de Gestión y Evaluación por Objetivos, impulsado por la Subsecretaría de Industria del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, viene a representar un nuevo enfoque en una organización tan compleja como es esta Subsecretaría. Se trata de una práctica desarrollada a partir de la cooperación de tres subdirecciones basada en la consecución de resultados en un proceso continuo de planificación, seguimiento y evaluación. En definitiva, se trata de un excelente trabajo altamente valorado por los evaluadores y por el propio Jurado del Premio.

En cuanto al accésit obtenido por la Dirección General de Tráfico, del Ministerio del Interior, se ha concedido por las innovaciones introducidas –en realidad cabría decir una completa transformación- del examen teórico del permiso de conducción que, a partir de esta práctica, se realiza de modo completamente digital, en pantallas táctiles y en un entorno gráfico amigable y comprensible. Podría decir muchas más cosas de este innovador proyecto, pero me quedaré en que la DGT merecía este reconocimiento público a su permanente compromiso con la gestión y con la sociedad.

El otro accésit concedido en esta categoría de premio a la innovación ha correspondido al Ayuntamiento de Madrid por su práctica “Innovando Juntos”, en la que se dio voz y cauce para realizar propuestas innovadoras a las personas de la propia organización. Hemos dicho muchas veces, a menudo de modo quizá demasiado genérico, que el mejor capital de nuestras administraciones son los propios funcionarios y empleados públicos. Con esta práctica tenemos una evidencia más, si es que hacía falta, de que esto realmente es así.

Para finalizar, un breve comentario acerca de las prácticas y organizaciones galardonadas con del Premio Ciudadanía.

En esta categoría de premio se han evaluado 9 organizaciones pertenecientes a la AGE y a Administraciones Autonómicas.

Por lo que se refiere a los galardones concedidos, destacar en primer lugar el trabajo de la Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. Todos conocemos bien el BOE y otras publicaciones oficiales realizadas desde la Agencia y creo que todos tenemos en la cabeza esa imagen del ejemplar del BOE en papel, que hoy ya no existe. La práctica galardonada se ha apoyado en el profundo proceso de digitalización de esta publicación para añadir valor creando un sistema integrado de difusión legislativa adaptado a las necesidades de todos los que consultamos, a diario o casi a diario, esta imprescindible publicación: desde luego lo es para quienes trabajamos en la administración, pero también para muchísimos ciudadanos, profesionales y empresas de nuestro país.

En cuanto a la práctica denominada “Un ciudadano, una atención”, presentada por la Subsecretaría de Justicia y galardonada con todo merecimiento con un accésit, introduce el concepto de atención ciudadana por canales en un ámbito del que, no lo vamos a negar, todos teníamos una imagen muy tradicional. Esta práctica ha sido posible gracias a una muy fuerte implicación de la Subsecretaría de Justicia, la Jefatura de Área y las jefaturas de servicio y ha tenido un fuerte componente de formación, aprendizaje y reorganización administrativa para todos los funcionarios implicados. Sinceramente, enhorabuena por la iniciativa.

Finalmente, el Premio Ciudadanía ha ido a parar a la Policía Nacional y a su presencia en las Redes Sociales. Quién de nosotros no ha sonreído alguna vez con algunas de las ocurrencias de un equipo de personas que, liderado por su Director General y su community manager en solo 140 caracteres destilan humor, atención ciudadana, profesionalidad, cercanía y espíritu de servicio. Desde el cuidado que debemos tener con las setas este otoño a la actividad estrictamente policial, prácticamente todo cabe en uno de sus tweets. Y todo ello con más de 1,8 millones de seguidores. Se han escrito numerosos artículos de prensa sobre este servicio de la Policía pero, en este caso, se ha premiado la orientación ciudadana de una práctica que seguro va a ser estudiada durante mucho tiempo en los cursos sobre comunicación y servicio en las administraciones públicas. Por todo ello, mi más sincera enhorabuena.

Y ya, para finalizar, solo me queda destacar –como no podía ser de otra manera- la valiosa experiencia y aportación que nos han brindado las prestigiosas personalidades que han integrado el Jurado presidido por el Secretario de Estado de Administraciones Públicas.

Y por supuesto, agradecer la labor a todas las personas que han colaborado a hacer realidad esta convocatoria de los Premios a la Calidad, así como la participación de los responsables de los distintos Departamentos Ministeriales, Consejerías, Entidades Locales y Organismos participantes por su compromiso y su voluntad competitiva. También a los 56 evaluadores que han realizado su tarea con dedicación y compromiso, aportando rigor metodológico en sus evaluaciones.

Y, como no puede ser de otra manera, expresar mi agradecimiento a los organizadores y a todos los participantes en esta 5ª Conferencia Estatal de Calidad en los Servicios Públicos: personalidades, ponentes, integrantes de mesas redondas, buenas prácticas... A todos, muchas gracias y enhorabuena.

Solo me queda decir que creo firmemente que esta renovada convocatoria contribuirá a hacer que nuestras Administraciones Públicas sean más innovadoras, transparentes y de calidad, con el objetivo de seguir prestando sus imprescindibles servicios a la sociedad.

Muchas gracias



La entrega de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública 2014 tuvo lugar el 20 de octubre de 2015 en el Salón de Actos del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, Pº de la Castellana 162 de Madrid.



El Acto estuvo presidido por el Secretario de Estado de la Seguridad Social, D. Tomás Burgos Gallego, el Subsecretario de la Presidencia, D. Federico Ramos de Armas 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
DIRECCIÓN GENERAL DE LA POLICÍA**



**PREMIO A LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN
ADIF Y ADIF AV**



**PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA
DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD
SOCIAL EN BARCELONA**

PREMIOS A LA CALIDAD E
INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN
PÚBLICA 2014



PREMIOS A LA CALIDAD E INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2014 CARACTERÍSTICAS Y PROCESO DE GESTIÓN

El Real Decreto 951/2005 de 29 de julio (BOE de 3 septiembre), diseña el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado integrando una serie de programas para la mejora continua de los servicios mediante la participación de distintos actores involucrados en este objetivo: decisores políticos, órganos superiores, gestores y sociedad civil.

Este Real Decreto define un marco normativo homogéneo para desarrollar los programas de calidad a fin de que los servicios y los ciudadanos en general dispongan de elementos para intervenir más activamente en la mejora de la administración.

A partir de 2006, el Programa de Reconocimiento del R.D. en el que se enmarcan los Premios a la Calidad extendió el campo de aplicación de los galardones, que en su día se destinaron a organizaciones y unidades administrativas de la Administración General del Estado, a todas las administraciones públicas. A raíz de esta primera convocatoria realizada mediante Orden APU/486/2006, de 14 de febrero, se convocaron las modalidades y categorías de “*Excelencia*”, “*Tecnimap*” y “*Buenas Prácticas*”.

No obstante, tras siete convocatorias de premios realizadas entre 2006 y 2012 convenía abordar un nuevo enfoque con el objetivo de revitalizarlos y adaptarlos a las nuevas circunstancias manteniendo dos modalidades –y respetando, por tanto, los ámbitos definidos en el artículo 24.1 del Real Decreto 951/2005- pero sustituyendo la de “*Buenas Prácticas*” por la de “*Innovación*”, dentro de una lógica mucho más coherente con el actual momento de las administraciones públicas españolas. Esta nueva ordenación de los premios también tenía como objetivo la mejora del proceso de gestión a partir de la experiencia obtenida.

De las Buenas Prácticas a la Innovación

Los actuales Premios se convocan anualmente, desde 2013, en dos modalidades: “*Excelencia*” e “*Innovación*”, y esta última a su vez en dos categorías:

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

La denominación de los premios y sus objetivos responden a una visión y un concepto que encajan claramente con las organizaciones más activas de las administraciones españolas, sea cual sea su ámbito de actuación (local, autonómico o estatal).

Las funciones de gestión del proceso de los premios establecidas en el artículo 30.f.3º del Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, que en su origen se asignaron inicialmente a la extinta Secretaría General para la Administración Pública, han sido modificadas a través de la actual Delegación de competencias. La experiencia en la gestión y la reflexión sobre la eficacia en los procesos ha aconsejado delegar esta competencia a la Presidencia de la AEVAL que, a partir de la convocatoria de 2013, designa los miembros de los Jurados.

Jurado único

En la fase final, el Jurado de los premios celebró su reunión decisoria en la sede de la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas, Paseo de la Castellana nº 3, el día 16 de junio de 2015, bajo la Presidencia del Secretario de Estado de Administraciones Públicas.

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, 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.

Preceptivamente, el Jurado elevó su propuesta de concesión de galardones al Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas.

Finalizando la reunión, el Presidente solicitó que constara en Acta, expresamente, la felicitación a los evaluadores de las distintas candidaturas por la calidad del trabajo realizado, así como su compromiso con los Premios.

PREMIO A LA EXCELENCIA 2014



El premio a la Excelencia en la Gestión Pública está dirigido a todo tipo de organizaciones de las distintas administraciones públicas españolas: Administración General del Estado, Administraciones de las Comunidades Autónomas, Administración Local, ciudades de Ceuta y Melilla y otros entes de derecho público, que se hayan distinguido en la excelencia de su rendimiento global por comparación a modelos de referencia internacional. El modelo de referencia que han utilizado todas las candidaturas que se han presentado en la convocatoria de 2014 ha sido el de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) en su versión correspondiente a 2013 y en su interpretación para las administraciones públicas.

El premio a la Excelencia se convoca por Orden del titular del Departamento¹. Puede otorgarse un único premio y hasta dos accésit si bien, a partir de la nueva regulación, es posible conceder una “*Mención Especial*” a aquella organización candidata que acredite un esfuerzo sostenido de mejora, con independencia de la puntuación alcanzada. Tanto el premio como los accésit o la mención especial carecen de contenido económico y consisten en un trofeo y un diploma acreditativo. La convocatoria puede ser declarada desierta en caso de que ninguna candidatura reúna los méritos suficientes para ser galardonada.

Los galardonados podrán mencionarlo en sus publicaciones, material impreso, página web o anunciarlo en sus instalaciones por tiempo indefinido, con referencia expresa al año de convocatoria al que se refiere dicho Premio o accésit, para lo que se facilita a las organizaciones un logotipo adaptado a soportes físicos y electrónicos que puede utilizarse libremente.

Por otra parte, estas organizaciones pueden otorgar el reconocimiento que estimen oportuno al personal que haya participado en las acciones conducentes a la obtención del galardón, según la normativa de aplicación en cada caso. En lo que respecta a las organizaciones de la Administración General de Estado, estos reconocimientos tienen la consideración prevista en el artículo 66.1.a) de la Ley de Funcionarios Civiles del Estado y, en su caso, se anotan en el Registro Central de Personal. Por otra parte, la participación del personal de las organizaciones galardonadas en las acciones conducentes a la obtención del correspondiente Premio o accésit puede asimismo ser tenida en cuenta por los órganos competentes a efectos de la retribución por complemento de productividad, de acuerdo con la normativa de aplicación en cada caso. Además, estas personas podrán obtener facilidades y/o prioridad para asistir a cursos, conferencias o jornadas en materia de calidad organizadas por la AEVAL.

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

A la convocatoria del Premio a la Excelencia 2014 se presentaron inicialmente 10 candidaturas, si bien a la fase de evaluación únicamente pasaron 7 de ellas ya que 3 no presentaron la correspondiente memoria dentro del plazo establecido para ello en las Bases de la convocatoria.

Estas tres organizaciones fueron:

- ADIF y ADIF AV. Ministerio de Fomento.
- Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Valladolid. Ministerio de Empleo y Seguridad Social
- SAMUR – PROTECCIÓN CIVIL. Ayuntamiento de Madrid

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

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

ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO

▶ **MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL**

- Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Salamanca
- Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Barcelona

▶ **MINISTERIO DE DEFENSA**

- Subdelegación de Defensa en Burgos

ADMINISTRACIONES AUTONÓMICAS

- Consorcio para el Servicio de Extinción de Incendio, Salvamento y Protección Civil de La Rioja
- CEIP Alfonso X el Sabio de Navarra
- Escuela Riojana de Administración Pública

ADMINISTRACIÓN LOCAL

- Organismo Autónomo de Recaudación (OAR) de la Diputación Provincial de Badajoz

Criterios, proceso de evaluación y evaluadores

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

Cada una de las siete memorias evaluadas lo ha sido por un equipo de 4 evaluadores. Estos evaluadores son funcionarios o empleados públicos de la Administración General del Estado, de Comunidades Autónomas o Administración Local, o universidades, todos ellos expertos en el Modelo de Excelencia de la EFQM previamente nombrados por la Presidenta de la AEVAL a través de Resolución de 24 de febrero de 2015. 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 del equipo.

En total han participado en el proceso 28 evaluadores, tal como consta a continuación:

ADMINISTRACIÓN U ORGANIZACIÓN DE PERTENENCIA	NÚMERO DE EVALUADORES
General del Estado	8
Autonómica	6
Local	4
Universidades	10
TOTAL	28

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

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

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

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/1258/2015 de 18 de junio conceder los siguientes galardones:

Premio a la Excelencia

Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Barcelona.

Accésit

Subdelegación de Defensa en Burgos.

Mención Especial

CEIP Alfonso X el Sabio, de Navarra.

PREMIOS A LA INNOVACIÓN 2014

La modalidad de Innovación supuso en la convocatoria de 2013 el lanzamiento de la faceta más novedosa de la nueva Orden reguladora de los Premios a la Calidad.

La nueva denominación de estos premios sucede 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).

A esta modalidad de Premios en la presente convocatoria se han presentado un total de 38 candidaturas (11 en Ciudadanía y 27 en Innovación en la Gestión), aunque por desistimiento se han evaluado únicamente un total de 28 (9 en Ciudadanía y 19 en Innovación en la Gestión). El proceso de evaluación de las memorias fue evado 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 Resolución de la Presidenta de la AEVAL con fecha 24 de febrero de 2015.

Premio Ciudadanía 2014



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.

Candidaturas, proceso de evaluación y evaluadores

Hasta el día 31 de octubre de 2014 se presentaron 11 solicitudes correspondientes a órganos, organismos o unidades administrativas de los tres niveles de las Administraciones Públicas españolas. Todas ellas fueron admitidas en el proceso.

Sin embargo, se han evaluado únicamente 9 candidaturas ya que el Ayuntamiento de Móstoles y el Instituto Municipal de Informática del Ayuntamiento de Barcelona finalmente no consolidaron su participación en el premio al no haber presentado la memoria correspondiente.

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

ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO

▷ MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA

- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. *Sistema Integrado de difusión legislativa.*

▷ MINISTERIO DE FOMENTO

- Sociedad de Salvamento y Seguridad Marítima. *Nuevo servicio para la mejora de la seguridad en la náutica de recreo: Salvamento Marítimo Safe Trx.*

▷ MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO

- Escuela de Organización Industrial (EOI). Subsecretaría de Industria, Energía y Turismo. *“ACTÍVATE”, iniciativa dirigida a menores de 30 años para dotarles de herramientas que les ayuden a crear negocios propios, ponerse en marcha como emprendedores o prepararse para la búsqueda de empleo.*
- Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. Secretaría General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. *Gestión Integrada de aplicaciones de vehículos.*

▷ MINISTERIO DE JUSTICIA

- Subsecretaría de Justicia. *Un ciudadano, una atención.*

▷ MINISTERIO DEL INTERIOR

- Dirección General de la Policía. *La Policía Nacional en las Redes Sociales, un nuevo servicio de atención al ciudadano.*

▷ MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL

- Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en Valladolid. *Innovar en los recursos para optimizar los resultados: aplicación de las nuevas tecnologías en la gestión y en las relaciones con los ciudadanos.*

ADMINISTRACIONES AUTONÓMICAS

▷ GOBIERNO DE ARAGÓN

- Departamento de Economía y Empleo del Gobierno de Aragón. *Un espacio para la empresa en el Instituto Aragonés de Empleo*

▷ GENERALITAT DE CATALUNYA

- Servei d'Ocupació de Catalunya. *El cuestionario de Factores de Ocupación (Q): Trabajo por colectivos para mejorar la ocupabilidad de los demandantes de empleo e incrementar sus posibilidades de inserción en el mercado laboral.*

Con objeto de hacer más operativa la evaluación de estos criterios y ayudar al trabajo de los evaluadores, la AEVAL ha desarrollado un Formulario de Evaluación propio en el que se establecen las áreas destinadas a la identificación de los puntos fuertes y los aspectos a mejorar, facilitar la asignación de puntuaciones de acuerdo con unos paneles de cinco posiciones que incluyen las ponderaciones a realizar. Con ese Formulario se evaluaron las 9 candidaturas.

El total de evaluadores y sus administraciones u organizaciones de pertenencia figuran en los siguientes cuadros resumen:

ADMINISTRACIÓN U ORGANIZACIÓN DE PERTENENCIA	NÚMERO DE EVALUADORES
General del Estado	1
Autonómica	3
Local	3
Universidades	2
TOTAL	9

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/1258/2015 de 18 de junio de conceder los siguientes galardones

Premio Ciudadanía:

Dirección General de la Policía por su práctica “La Policía Nacional en las redes sociales, un nuevo servicio de atención al ciudadano”.

Accésit

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado por su práctica “Sistema integrado de difusión legislativa”.

Subsecretaría de Justicia por su práctica. “Un ciudadano, una atención”.

Premio a la Innovación en la Gestión 2014



Se presentaron inicialmente 27 solicitudes correspondientes a órganos, organismos o unidades administrativas de los tres niveles de las Administraciones Públicas españolas. Finalmente se han evaluado únicamente 19.

Las organizaciones que finalmente no confirmaron su participación presentando la memoria correspondiente en el plazo asignado han sido:

- Centro Español de Metrología: “Creación de un laboratorio permanente para medida de la velocidad en autovía”.
- Dirección General de Atención al Ciudadano, Calidad y Modernización de la Administración de la Comunidad de Castilla y León: “GSTA: nuevo modelo de prestación de servicios TIC en la Administración de la Comunidad de Castilla y León”.
- Dirección General de Educación, Formación Profesional y Universidades del Gobierno de Navarra: “Un paradigma de formación eficiente en la mejora competencial del profesorado”
- Dirección General de la Policía Municipal de Madrid: “Integración y despliegue de la estrategia y compromisos de las cartas de servicio a través de la dirección por objetivos de la Policía Municipal de Madrid”
- Gerencia de Atención Integrada de Albacete. Servicio de Salud de Castilla la Mancha: “Unidad quirúrgica intermedia integrada en salud oral”
- Instituto Municipal de Informática del Ayuntamiento de Barcelona. “Interoperabilidad”

- Subdirección General de Estrategia y Servicios al Sector Turístico. Instituto de Turismo de España: "Planificación operativa y gestión de actividades de promoción exterior del turismo"
- Subdirección General de Planificación y Gestión de Recursos Humanos: "Comunidad de formadores internos del MINETUR"

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

ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO

▷ **MINISTERIO DEL INTERIOR**

- Dirección General de Tráfico. *Gestión y desarrollo tecnológico de los exámenes para la obtención del permiso de conducción.*

▷ **MINISTERIO DE ECONOMÍA Y COMPETITIVIDAD**

- Dirección General de Innovación y Competitividad. Secretaria de Estado de Investigación, Desarrollo e Innovación. *Desarrollo e implantación de la Compra Pública Innovadora en la Administración Pública Española.*

▷ **MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO**

- Subsecretaría del Ministerio de Industria, Energía y Turismo. *IN'NOVA/ Minetur 2014.*
- Subsecretaría del Ministerio de Industria, Energía y Turismo. *Gestión y Evaluación por Objetivos en la Subsecretaría del MINETUR: Proyecto GEO.*
- Oficina Española de Patentes y Marcas. Subsecretaría del Ministerio de Industria, Energía y Turismo. *Sistema electrónico de Gestión de Invenciones (ALFA).*

▷ **MINISTERIO DE FOMENTO**

- Agencia Estatal de Seguridad Aérea. *Hacia la excelencia en la Cualificación y la Formación Técnica del personal de AESA. Mejora de procesos y optimización de recursos.*
- ADIF y ADIF AV Gestión de Activos en ADIF: *Plataforma PGA.*

▷ **MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL**

- Servicio Público de Empleo Estatal. *Oficina sin papel. Gestión electrónica de las prestaciones por desempleo.*

▷ **MINISTERIO DE SANIDAD SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD**

- Instituto Nacional de Gestión Sanitaria. *Iniciativa de compras conjuntas con miras al Sistema Nacional de Salud.*

ADMINISTRACIONES AUTONÓMICAS

▷ REGIÓN DE MURCIA

- IES Valle de Leyva. Consejería de Educación, Cultura y Universidades. *Implantación del Modelo CAF-Educación.*

▷ GOBIERNO DE NAVARRA

- Departamento de Educación del Gobierno de Navarra. *Herramientas colaborativas TIC de gestión educativa transferibles a otras organizaciones.*

ADMINISTRACIONES LOCALES

- Centro Hogar Provincial. Diputación Provincial de Alicante. *Nuevo desarrollo de los sistemas de información en un centro asistencial. Visión I+D+I de la historia clínica del residente; historia clínica@calidad.*
- Departamento de Intervención. Área de Economía y Hacienda. Diputación Provincial de Alicante. *Implantación de un modelo de control del siglo XXI en una Administración Local basado en la Ley General Presupuestaria: fiscalización electrónica, control financiero permanente y auditoría pública.*
- Servicio de Modernización y Calidad del Ayuntamiento de Málaga. *Plan de Innovación del Ayuntamiento de Málaga.*
- Ayuntamiento de Boadilla del Monte. *Proyecto GESTA (Gestión Electrónica de Servicios y Trámites Administrativos).*
- Dirección de Servicios de Apoyo a la Coordinación General. Diputación de Barcelona. *El sistema de detección de las expectativas y necesidades de los gobiernos locales como herramienta para el establecimiento de compromisos de calidad en el Catálogo de Servicios de la Diputación de Barcelona.*
- Organismo Autónomo de Recaudación (OAR). Diputación Provincial de Badajoz. *AGENT3 (Aplicación de Gestión de Expedientes por Infracciones a la Normativa de Tráfico).*
- Oficina de Innovación Social del Ayuntamiento de Madrid. *Innovando juntos.*

OTROS ENTES DE DERECHO PÚBLICO

- Universitat Jaume I. *Sistema de Gestión de actividades presenciales. Repercusión en los recursos energéticos.*

Con objeto de hacer más operativa la evaluación de estos criterios y ayudar al trabajo de los evaluadores, la AEVAL ha desarrollado un **Formulario de Evaluación** propio en el que se establecen las áreas enumeradas destinadas a la identificación de los puntos fuertes y los aspectos a mejorar y facilitar la asignación de puntuaciones de acuerdo con unos paneles de cinco posiciones que incluyen las ponderaciones a realizar.

Con ese *Formulario*, cuyo modelo figura en el Anexo, se evaluaron las 19 candidaturas puntuadas por funcionarios de la administración y universidades, así como empleados públicos, pertenecientes a, Administración General del Estado, Administraciones Autonómicas, Locales y profesores universitarios, todos ellos expertos en el desarrollo y evaluación de proyectos innovadores y gestión de calidad.

La Presidenta de la AEVAL nombró a los evaluadores por Resolución de 24 de febrero de 2015.

Los informes completos con la valoración de cada candidatura, elaborados por cada equipo de evaluadores, figuran en el Anexo de este documento.

El total de evaluadores y sus administraciones u organizaciones de pertenencia figuran en los siguientes cuadros resumen:

ADMINISTRACIÓN U ORGANIZACIÓN DE PERTENENCIA	NÚMERO DE EVALUADORES
General del Estado	1
Autonómica	5
Local	7
Universidades	6
TOTAL	19

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/1258/2015 de 18 de junio conceder los siguientes galardones.

Premio a la Innovación en la Gestión

ADIF y ADIF AV por su práctica “Gestión de Activos en ADIF: Plataforma PGA”.

Accésit

Subsecretaría del Ministerio de Industria, Energía y Turismo por su práctica “Gestión y Evaluación por Objetivos en la Subsecretaría del MINETUR: Proyecto GEO”.

Dirección General de Tráfico del Ministerio del Interior por su práctica “Gestión y desarrollo tecnológico de los exámenes para la obtención del permiso de conducción”.

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. Miguel Ángel de Bas Sotelo
Socio Director del Club de Innovación

Sr. D. Ignacio Babé Romero
Secretario General del Club Excelencia en Gestión Vía Innovación

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

Sra. D.ª Mª Luisa Merino Hernández
Directora Gerente de OSI Tolosaldea-Osakidetza

Sra. D.ª Reyes Zatarain del Valle
Directora General del Servicio Público de Empleo Estatal

D. Antonio Mesquida Bauzá
Director Gral. de Función Pública, Administraciones Públicas y Calidad de los Servicios del Gobierno de las Islas Baleares

Secretario:

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

Secretario de Actas:

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



EVALUADORES

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

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

*Álvarez Cano, Virginia
Directora División de Calidad. AEVAL*

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

*Arribas Álvarez, José Manuel
Consejero Técnico. Consejo Escolar de la Comunidad de Madrid*

*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, Raúl
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*

*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 M^a
Profesora Asociada. Departamento de Estadística e Investigación Operativa. Universidad de
Santiago de Compostela*

*Díaz Ortiz, Jesús
Asesor Técnico de Calidad. Universidad de Jaén*

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

*Espinosa de los Monteros Moreno, Luis
Asesor Técnico de Calidad. Universidad de Jaén*

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

*Ferrández Berrueco, M^a Reina
Profesora Titular Departamento de Educación. Universidad Jaume I*

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

García López, Manuel
Asesor Técnico EFQM. Dirección General de RRHH. Rectorado. Universidad de Sevilla

Gómez Vega, Alicia
Técnico en Gestión de Calidad. Universidad de Sevilla

González Fernández, Almudena
Técnico del Área de Evaluación de los Servicios Públicos. Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano de la Comunidad de Madrid

González Tomé, Juan Ignacio
Jefe del Área de Atención al Cliente. Dirección General del Catastro

González Torre, Francisco Javier
Jefe del Servicio de Formación. Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano de la Comunidad de Madrid

Grávalos Falces, Pedro M^a
Jefe del Servicio de Planificación, Calidad e Inspección. Dirección General de Política Social y Consumo. Gobierno de Navarra

Hidalgo Gómez, Consuelo (Coordinadora)
Subdirectora Adjunta de Recursos Humanos. Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad

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

López Cabanes, Antonio (Coordinador)
Profesor Titular. Delegado del Rector para la Calidad. Universidad de Murcia

López Cabanes, Roberto
Técnico de Calidad. Universidad de Murcia

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

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

Martí Palet, Mercé
Responsable de Proyectos Organizativos. Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat

Martín Pérez, Sonia
Inspectora de Educación. Dirección Provincial de Educación de Valladolid

Martín Seco, Paulino
Director del Instituto Nacional de las Cualificaciones. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

Martínez Faura, Francisca (Coordinadora)
Jefa de Área de Calidad e Innovación. Universidad de Murcia

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

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

Montañés Clemente, Silvia
Responsable del Departamento de Organización y Calidad. Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat

Moreno Díaz, Ángel
Responsable de Comunicación. Técnico de Programas. Dirección General del Mayor de la Comunidad de Madrid.

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

Mujika Orellana, Mikel
Técnico de Organización. Organización Sanitaria Integrada Bilbao-Basurto

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

Oltra Mestre M^a 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 Corrales, M^a Ángeles
Vocal Asesora de la Subdirección Gral. de Estadística y Estudios. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

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

Plá Mestre, Rosa M^a
Coordinadora de Calidad. Hospital General Universitario Gregorio Marañón

Prado Abadía, Fernando del
Oficial Administrativo. Ayuntamiento de Viana. Navarra

Rey Carrascosa, José
Inspector Jefe de Sala. Policía Municipal de Pamplona

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

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

Rossell Contreras, Montserrat
Jefa Departamento de Calidad y Evaluación de los Servicios. Área de Seguridad y Emergencia. Ayuntamiento de Madrid

Sáez Rivera, Francisco Javier
Técnico de Calidad. Diputación Provincial de Alicante.

Segarra Moliner, José Ramón
Técnico Superior de Calidad. Universidad Jaime 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
DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN
BARCELONA**

**Nombre de la Organización: DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA
SEGURIDAD SOCIAL EN BARCELONA**

**Responsable: M^a TERESA GIBERT MORAL
Dirección: Sant Antoni María Claret, 5-11
Ciudad: BARCELONA
CP: 08037**

Teléfono: 934345200



E-mail: maria-teresa.gibert@seg-social.es

MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



El Instituto Nacional de la Seguridad Social (INSS) es una entidad gestora de la Seguridad Social, dotada de personalidad jurídica propia, que depende del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, a través de la Secretaría de Estado de la Seguridad Social, y que tiene encomendada la gestión y administración de las prestaciones económicas del sistema de la Seguridad Social, con excepción de las atribuidas al Instituto de Mayores y Servicios Sociales o a las Comunidades Autónomas.

Para cumplir con la misión y avanzar hacia la visión, estamos físicamente presentes en el territorio de la provincia a través de la sede provincial y 32 centros de atención e información de la Seguridad Social (CAISS). Ahora bien, en nuestra sociedad de la información este despliegue sería insuficiente si no fuera acompañado del desarrollo de servicios y herramientas propios de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), como son exponentes la web y la sede electrónica de la Seguridad Social. Nuestra estructura funcional está adaptada al esquema actual de procesos para dar prioridad a los resultados de cada proceso en relación con los objetivos establecidos, y al modo en que aquellos aportan valor al cliente.

Nuestra DP lleva a cabo la gestión de sus competencias con una plantilla, a 31 de diciembre de 2013, de 1007 empleados, de los que 584 lo hacen en el centro gestor y 423 en los CAISS.

Sus servicios están dirigidos a atender las necesidades de la población de la provincia de Barcelona con 5.541.437 habitantes, de los que 2.176.328 están afiliados a la Seguridad Social, y que tienen reconocidas 1.236.138 pensiones, lo que significa una cobertura del 22,31%. Su

contribución al PIB provincial en 2011, último año publicado por el Instituto Nacional de Estadística, considerando el importe abonado por prestaciones económicas, está en torno al 10,63%.

Durante 2013, nuestra actividad se ha traducido en la tramitación y resolución de 212.504 expedientes iniciales de prestaciones económicas, en la atención de 1.427.930 clientes en nuestras oficinas, que hicieron 1.759.941 consultas, y en la atención telefónica, desde nuestro servicio 901, de 53.574 llamadas.

MISIÓN		
Satisfacer las demandas legítimas de los ciudadanos de la provincia en materia de prestaciones contributivas del sistema de Seguridad Social, con el compromiso, el talento y la vocación de servicio de las personas de la DP, y en permanente comunicación con la sociedad.		
VISIÓN		
Ser una organización merecedora del reconocimiento de los ciudadanos por los resultados excelentes, ser el marco para el desarrollo personal y profesional de sus empleados y ser factor de transformación social.		
VALORES		
ECONÓMICOS	EMOCIONALES	ÉTICOS
Orientación al cliente Orientación a resultados Agilidad (eficiencia y eficacia)	Creatividad Flexibilidad Liderazgo compartido	Vocación de servicio Transparencia Compromiso



DESCRIPCIÓN DE LA GESTIÓN

CRITERIOS AGENTES

1. LIDERAZGO

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

Nuestra orientación estratégica, establecida e impulsada por el equipo directivo, sitúa al cliente (nuestro principal grupo de interés) como centro o razón última de nuestra actividad, se inspira en un enfoque orientado a la persona y pone especial énfasis en nuestro papel como miembro responsable de la sociedad. Adoptamos un enfoque ético como el mejor modo de servir a los intereses de la organización a largo plazo y a su sostenibilidad en el tiempo así como a los de las personas que la integramos.

El desarrollo de este enfoque ético, fundamentado en nuestro carácter de servicio público, se produce a partir de la misión, visión, valores y principios éticos (marco estratégico), que formulamos explícitamente por primera vez en 2008 y revisamos y reformulamos tras nuestra segunda autoevaluación en 2013. Es la raíz de nuestro *Sistema integral de gestión* (2c).

El liderazgo en nuestra DP lo ejercen, además de la directora provincial y siguiendo el principio de liderazgo compartido, aquellos integrantes de la DP que tienen responsabilidad sobre personas, sea de forma permanente por razón del cargo que ocupan, sea de manera temporal por responsabilizarse de un equipo de trabajo transversal orientado a una tarea específica y acotada en el tiempo (*ad hoc*) (liderazgo de tarea).

En los últimos veinticinco años hemos llevado a cabo un profundo proceso de cambio hacia una cultura organizacional abierta (clientes, aliados,...) y humana (personas), que alienta la participación y permite que los miembros de la organización se comporten de forma madura, comprometida, participativa y responsable (LIDERAZGO COMPARTIDO).

1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento

Hemos desarrollado y mejorado nuestro sistema de gestión al compás de los cambios en nuestra cultura organizativa y en nuestra concepción del liderazgo.

La implantación de la gestión de riesgos, la elaboración del nuevo plan estratégico (2013), la asunción de nuestra responsabilidad social y la decidida apuesta por la dirección por valores tras el impulso de la última autoevaluación nos permiten disponer de un sistema integral de gestión (2c) basado en un Modelo de gestión (5c) inspirador de nuestra Propuesta de valor (5c).

La DP responde, de forma transparente, de su gestión ante los grupos de interés y la sociedad en su conjunto y lleva su acción más allá de los niveles establecidos en la normativa vigente, por lo que añade valor a sus grupos de interés.

1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos

Tenemos plenamente identificados nuestros GI relevantes, internos y externos, así como sus derechos, necesidades y expectativas. En particular, comprendemos, satisfacemos y damos respuesta a las necesidades y expectativas de los ciudadanos en materia de prestaciones contributivas de la Seguridad Social, que es nuestra razón de ser así como a las de las personas de nuestra organización, que la llevan a cabo. Esto se concreta en nuestra propuesta de valor de 5c.

Para implicar a nuestros aliados, clientes y sociedad en general, desarrollamos sistemas y órganos de participación y consulta que nos ayudan en nuestro análisis estratégico y operativo y son fuentes de ideas e innovación. La colaboración y el compromiso con otras administraciones y organismos públicos (UPI, Servicio Jurídico, TGSS, SPEE, MHAP, ICS, ICAM, etc.) son imprescindibles para agilizar los procesos clave y conseguir resultados excelentes.

1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización

El largo y profundo proceso de cambio hacia una cultura abierta y participativa impulsado por nuestros líderes y el producido en el propio estilo de liderazgo refuerzan sin duda una cultura de excelencia entre las personas de la DP.

Nuestros líderes fomentan una cultura que apoya la generación y desarrollo de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización. Esta actitud es la base de la participación de las personas.

Todo esto es ejemplo también del clima de colaboración que fomentan nuestros líderes entre sus colaboradores y de la importancia de que se sientan apoyados en la consecución de sus objetivos. El CD garantiza el ejercicio de la igualdad de oportunidades y de la diversidad.

1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestione el cambio de manera eficaz

El análisis y la gestión de riesgos facilitan una visión estratégica de la situación de la DP y nos permiten ejercer estas competencias con decisiones fundadas y oportunas.

El desarrollo e implantación de la atención con cita en nuestros centros; la revisión y el perfeccionamiento del proceso de atención al cliente; la implantación del procedimiento de prevención del acoso; las medidas adoptadas para reducir riesgos, o las medidas para implicar en nuestra actividad a los principales grupos de interés son algunos ejemplos de anticipación y adaptación al cambio en nuestro entorno, de aprendizaje y de cómo hemos sabido aportar nuevas formas de trabajar y de organizarnos para mejorar en nuestra actividad y aportar valor a nuestros clientes, a nuestras personas y a nuestros asociados.

2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo

En el ámbito externo, el conocimiento de los derechos, necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés se incorpora como uno de los flujos de información cruciales que configura el proceso estratégico de nuestro *Sistema integral de gestión* (2c), como su punto de partida.

Analizamos sistemáticamente las oportunidades y amenazas que pueden afectar a la DP y desarrollamos estrategias apropiadas a ambas mediante mecanismos como las autoevaluaciones realizadas según el modelo EFQM y las reuniones del Comité de Calidad. A partir de la segunda autoevaluación, a estos análisis hemos incorporado dos herramientas: el análisis DAFO, para diagnosticar la situación en el ámbito externo e interno y, con la información obtenida, el análisis CAME, con el que establecemos unas líneas estratégicas adecuadas.

2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades

En el ámbito interno, la estrategia de la DP se basa en el análisis de nuestro rendimiento y en los resultados obtenidos, así como en la comprensión de las competencias clave que diferencian nuestra gestión respecto de otras DDPP; son la base de nuestro *Modelo de gestión* (5c) y hacen posible nuestra *Propuesta de valor* (5c).

A través de una relación estrecha y de diálogo continuo con nuestros aliados (calendario de reuniones y contacto permanente), conocemos las capacidades de nuestros aliados lo que nos permite incorporar aquellas que complementan las nuestras y, con ello, mejorar nuestra gestión y asegurar el cumplimiento de nuestros objetivos.

Otra forma de mejorar nuestro rendimiento ha sido la apuesta constante por la tecnología aplicada a nuestros procesos.

El CD realiza una revisión constante del rendimiento de nuestra gestión mediante indicadores de referencia.

2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan

La DG del INSS diseña la estrategia general para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de la entidad. Nuestra DP, mediante el impulso del CD, asume la dirección estratégica de la DG y diseña su estrategia según el proceso que muestra la imagen, y que incorpora el análisis externo e interno. Como resultado, se establece el marco estratégico provincial, que es el referente de nuestra actividad y a partir del cual se ha establecido el Plan estratégico actual.

Este plan para los ejercicios 2014 a 2016 dirige la actividad de la organización a la participación en el cumplimiento de las metas de la entidad y de la consecución de las establecidas por la DP.



2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan

Comunicamos la estrategia a toda la organización mediante la publicación en la intranet del ME, el PE, los objetivos y otras informaciones relacionadas con la estrategia. El completo sistema de mediciones que realizamos por las aplicaciones de gestión nos permite hacer un seguimiento de la contribución individual y de grupo.

Esta difusión se refuerza mediante diversas reuniones como las de los MMII del CG y de CAISS que sirven para completar la información con detalles operativos. La estrategia se comunica a nuestros GI principales a través de la agenda de reuniones periódicas y extraordinarias.

3. PERSONAS

3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización

Planificamos y desarrollamos una política de personal encaminada a fomentar la implicación de las personas, la estimulación de competencias y el desarrollo personal y profesional de las personas. Estos objetivos se desarrollan en planes de gestión que van desde la acogida de las personas de nueva incorporación y su distribución por áreas, hasta el reconocimiento y la recompensa; pasando por la formación en competencias, la promoción y movilidad interna y la comunicación interna.

Las personas conocen sus competencias y son dirigidas por los propietarios de los procesos, que evalúan, revisan y perfeccionan sus resultados de gestión. Implicamos a las personas y a sus representantes en el desarrollo de la estrategia y los planes de gestión de personas. Evaluamos, revisamos y perfeccionamos las estrategias y los planes de gestión de las personas a partir de la información y conocimiento aportados por las encuestas a las personas y otras fuentes objetivas.

3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas

En 2011, el CD definió las competencias básicas de todos los puestos de trabajo de la DP. Con una clara orientación a los procesos, para cada puesto se define la misión y sus competencias con respecto a la organización, las personas y la tarea.

Para el mantenimiento y desarrollo de las competencias de las personas, desarrollamos planes de formación. Las acciones formativas programadas atienden las necesidades de la DP y las de las personas, con lo que los objetivos individuales y los de equipo se alinean con los de la organización.

La mayoría de las acciones formativas son realizadas por personal de la propia DP, que consigue altas valoraciones de su docencia. En 2013, el 85% de los formadores pertenecían a la DP y obtuvieron una valoración de más de 8,5 puntos sobre 10.

3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad

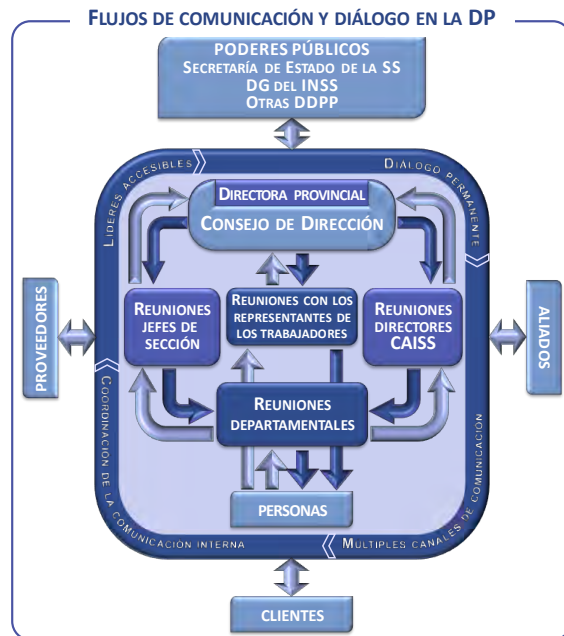
El trabajo en equipo contribuye a ese alineamiento y fomenta, por otro lado, una cultura de participación abierta a la innovación y la creatividad de las personas, lo que favorece que puedan dar una respuesta ágil a los problemas derivados del desempeño de sus puestos de trabajo. El CD, con su propia actuación, fomenta el trabajo en equipo, que tiene continuidad en las unidades de gestión y en las de atención al público (equipos de proceso). También los equipos *ad hoc* interdepartamentales son una buena manifestación del trabajo en equipo por la naturaleza transversal de su composición. Asimismo, la DP participa en grupos de trabajo con otras DDPP y otros organismos.

Además, las personas cuentan con las oportunidades (participación abierta para tomar parte en los grupos de mejora, disponibilidad horaria, etc.) y los recursos necesarios -materiales y formativos- para ser creativas, innovadoras e implicarse de manera activa, lo que contribuye a que la participación de las personas sea destacable.

3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización

Desde 2005, nuestra entidad establece objetivos semestrales en el Área de Comunicación Interna; uno de ellos fue elaborar el Plan de comunicación interna provincial, que es revisado anualmente para alinearlo con los objetivos institucionales y las necesidades detectadas en la DP, y que está dirigido a comunicar los planes y líneas de actuación de la organización.

El esquema de comunicación de la DP pivota en la intranet y en las reuniones, aunque existen otras vías para la comunicación, como el correo electrónico, los buzones genéricos, la mensajería instantánea, teléfono, buzón de consultas, quejas y sugerencias... La intranet se ha convertido en la principal herramienta de comunicación interna y de gestión del conocimiento al contener la información necesaria para el desarrollo de los procesos.



3e. Recompensas, reconocimiento y atención a las personas de la organización

Disponer de un sistema retributivo adecuado a las necesidades de los empleados contribuye a su implicación con la organización. La política de personal viene marcada por la normativa de carácter general.

Ponemos a disposición de los empleados varios beneficios sociales: habilitación y equipamiento, en el centro gestor y los CAISS, de un espacio destinado a comedor así como de fuentes de agua potable y de máquinas dispensadoras de bebidas; existencia de garaje; biblioteca; apoyo, con instalaciones, equipos materiales y personal, a la asociación de empleados de la Seguridad Social de Barcelona (INSS, TGSS, Intervención e ISM).

Facilitamos la concesión de todas las medidas incluidas en el plan de conciliación de la vida laboral y familiar, como reducción y flexibilización de la jornada.

Nuestro *Sistema de gestión de la prevención* está integrado en el sistema integral de gestión (2c), y disponemos de planes bienales de prevención de riesgos desde 2006, que plasman la política y los compromisos que adquiere la DP respecto a la seguridad y salud de sus empleados.

4. ALIANZAS Y RECURSOS

4a. Gestión de aliados y proveedores para obtener un beneficio sostenible

Tenemos claramente diferenciados y segmentados a los aliados (incluyendo clientes) y proveedores que precisamos para el funcionamiento eficaz de nuestros procesos, con la obtención de un beneficio mutuo y la generación de valor añadido para nuestros clientes.

Nuestra participación en redes interadministrativas nos permite identificar potenciales oportunidades de alianzas. Parte importante de las funciones de los miembros del CD es la asistencia a reuniones con otras organizaciones, tanto públicas como privadas, así como a foros de diversos ámbitos (económicos, sociales, profesionales). Particularmente importantes son las alianzas con otras administraciones públicas, por la complementariedad de los intereses comunes y puntos fuertes, y que suponen añadir valor a nuestros GI, incluyendo a la sociedad como tal, en aspectos tales como la lucha contra el fraude.

4b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido

Desarrollamos una estrategia económico-financiera, correspondiente a los gastos corrientes en bienes y servicios y a las inversiones reales, alineada con la estrategia general de la organización de gestión eficiente de los recursos, contención del gasto y eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos, enfocada hacia la satisfacción de las necesidades de nuestros GI.

Participamos de la transparencia en la gestión presupuestaria, rindiendo cuentas a todos nuestros GI. Los resultados se publican en la intranet para que puedan ser consultados por todos y, anualmente, se recogen en la memoria de la DP. Este documento se remite a la Comisión Ejecutiva Provincial, con lo que garantizamos la difusión y el acceso a la información entre sus miembros.

Disponemos de controles para asegurarnos de que nuestra gestión del presupuesto se ajusta a la legalidad. La existencia de estos controles garantiza una gestión transparente, genera confianza en nuestros GI y minimiza los efectos de los posibles riesgos económicos o financieros.

4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales

Asumimos la estrategia general de la organización de realizar una gestión sostenible de los recursos. Optimizamos la utilización y gestión del ciclo de vida de los edificios, equipos y materiales mediante el control continuo a través de la aplicación informática ICONA, que incluye tanto la identificación, descripción y localización de los bienes de la DP como los datos económicos a ellos asociados. Esta aplicación permite la evaluación y revisión permanente del inventario, lo que nos asegura que el rendimiento de nuestros equipos es el óptimo a lo largo de todo su ciclo de vida, con especial atención a la seguridad de estos elementos, cuya supervisión se lleva a cabo por un lado, a través del Servicio de Prevención en las correspondientes evaluaciones de riesgos y posterior seguimiento de las medidas preventivas, y, por otro, mediante la contratación del mantenimiento preventivo de las instalaciones.

4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia

Hemos impulsado de forma permanente la innovación y la creatividad en el uso de la tecnología más adecuada para facilitar y mejorar los procesos de la DP, implicando a las personas con conocimientos informáticos en el desarrollo de aplicaciones propias que vinieron a simplificar y facilitar la gestión.

En línea con la estrategia de la organización, identificamos las tecnologías emergentes y las incorporamos a nuestros procesos para mejorar la eficacia de nuestra actividad. Además, la gestión de la tecnología basada en las TIC nos permite desarrollar la Administración electrónica con el fin de automatizar el trámite de todas las prestaciones y subsidios, desarrollar nuevos sistemas de gestión y nuevos canales de atención al ciudadano distintos del presencial.

La utilización de estas nuevas tecnologías nos permite incrementar nuestro rendimiento y nuestras capacidades y nos permite innovar en nuestra relación con nuestros grupos de interés.

4e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización

Nuestra DP pone a disposición de los líderes la información y el conocimiento necesario para anticipar el rendimiento futuro de la organización.

Por otro lado y, para asegurar que dicho conocimiento está alineado con las necesidades de nuestros GI, nos proveemos de mecanismos para realizar el análisis de nuestro entorno.

El acceso a la información y el conocimiento se garantiza a todas las personas de la organización en función de lo que precisan para su tarea y para ampliar sus competencias.

Fomentamos el establecimiento de redes de colaboración entre nuestros aliados con el fin de identificar oportunidades de innovación.

5. PROCESOS

5a. Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los GI

Clasificamos nuestros procesos en claves, estratégicos y de apoyo, y definimos sus propietarios. Hemos diagramado los procesos clave, con detalle de subprocesos y actividades, llegando, en algunos casos, hasta la tarea. En estos procesos se plasma también la participación de nuestros aliados como el ICAM, la Intervención o la TGSS, cuya actuación excede del ámbito de nuestra organización, pero cuya aportación es clave para que nuestros procesos puedan realizarse con éxito.

La medición del rendimiento de los procesos se realiza mediante la definición de indicadores de rendimiento y de resultado. Para su seguimiento, disponemos de diversas aplicaciones de gestión específicas por cada proceso y un cuadro de mandos integral, *Apoyo a la decisión*. Mensualmente se plasma su situación en el *Informe mensual de gestión*, si bien el seguimiento se hace en tiempo real por parte de los propietarios de los procesos.

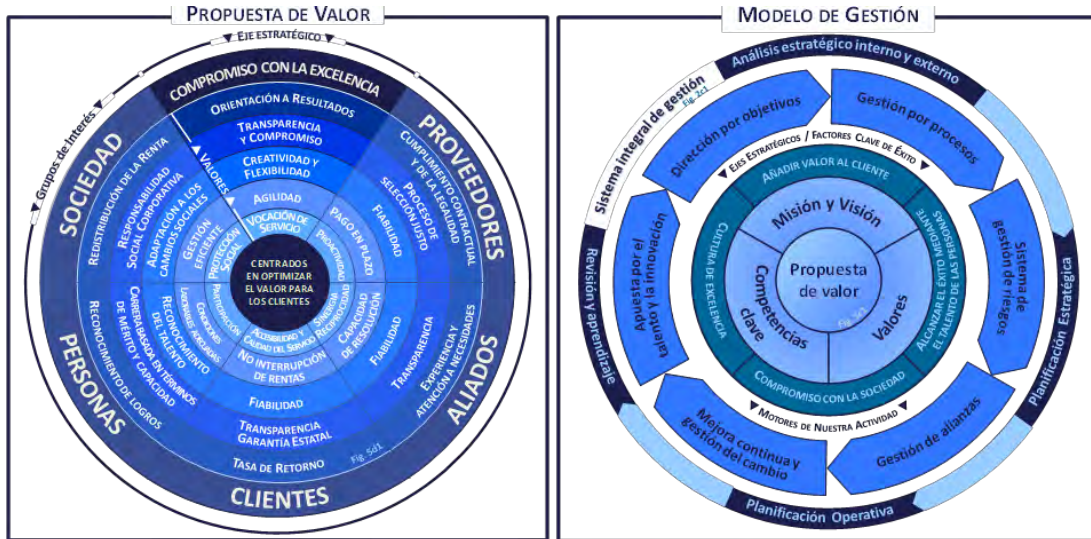
5b. Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes

Las mejoras que ponemos en marcha responden a las necesidades de nuestros clientes detectadas gracias a las encuestas de expectativas y del seguimiento continuo de sus percepciones con diversas encuestas y con el contacto diario en nuestros centros de atención, que nos sirven como mecanismo permanente de detección de oportunidades de mejora.

La innovación y la informatización de los procesos nos han permitido mejorar los servicios que prestamos, así como el rendimiento y los resultados de la organización. La creatividad de las personas de la DP con el apoyo de las nuevas tecnologías ha sido el origen de multitud de innovaciones que han contribuido a la mejora de los servicios. En el desarrollo de nuestros servicios tenemos en cuenta nuestro impacto en el medio ambiente.

5c. Los productos y servicios se promocionan, y ponen en el mercado eficazmente

Nuestra DP ha definido su *Propuesta de valor* teniendo en cuenta a los GI principales. Esta propuesta está conforme con los valores que rigen nuestro *Modelo de gestión* y mantiene un equilibrio entre los distintos intereses de los grupos a los que atiende. Refleja nuestras competencias clave, que, además de ser señas de identidad de nuestro *Modelo de gestión*, nos permiten maximizar el valor de nuestros servicios para el cliente.



5d. Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan

Nuestros servicios se producen, distribuyen y mejoran para maximizar su valor para nuestros clientes, de acuerdo con nuestra *Propuesta de valor* y el cumplimiento de los compromisos de calidad adquiridos.

Para hacer realidad esta propuesta, nos aseguramos de que las personas dispongan de todo lo necesario: herramientas, formación, información y procesos que dan plena autonomía a los empleados para llevar a cabo sus funciones.

Nuestra entidad tiene como motor de su actividad la dirección por objetivos. Para continuar mejorando nuestros servicios, se implica a los GI en la optimización de la cadena de valor.

5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran

Nuestra entidad realiza una segmentación de los clientes en tres grupos: solicitantes de información general, pensionistas y nuevos perceptores de prestaciones. Basándose en esta segmentación se realizan estudios de expectativas y se mide el nivel de satisfacción de los distintos grupos de clientes.

Para proporcionar una respuesta rápida a los requerimientos, disponemos de un área dedicada a la atención al cliente, cuya responsable forma parte del CD; un sistema para la revisión y perfeccionamiento del proceso de atención e información al cliente, y varios canales directos para hacer llegar sus demandas y apreciaciones.

CRITERIOS RESULTADOS

6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

6a. Medidas de percepción

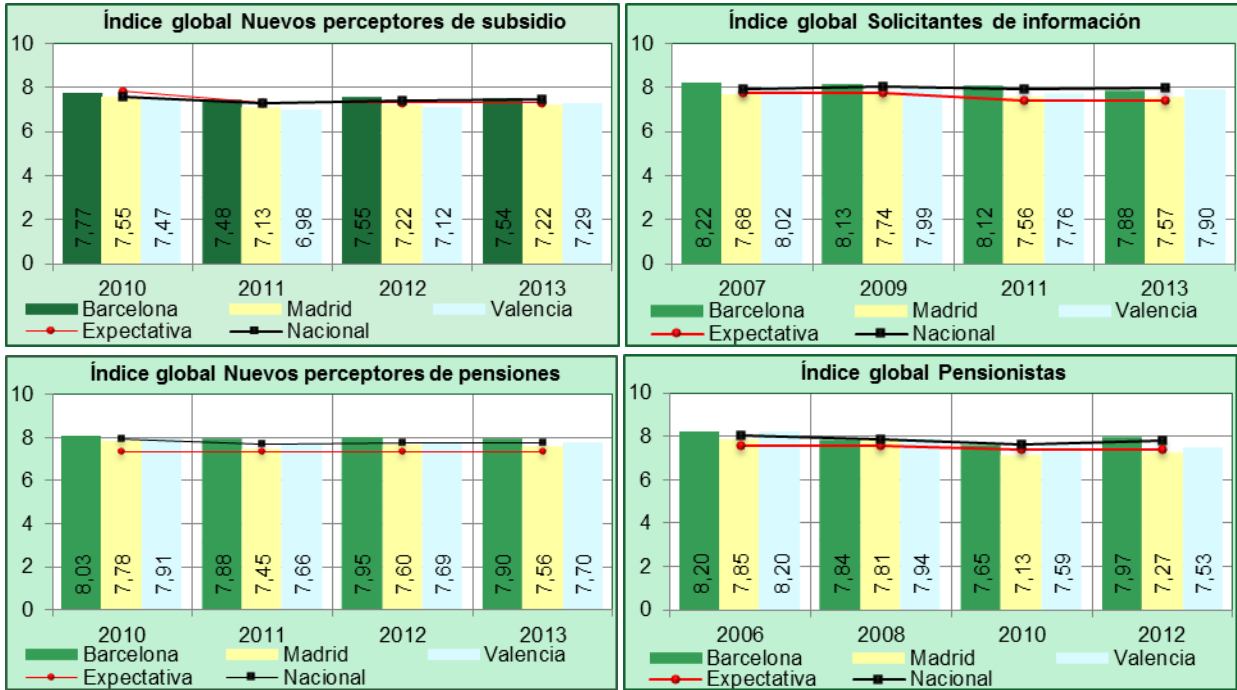
Los canales que nos permiten conocer la opinión de nuestros clientes son:

Buzón de opinión. Los cuestionarios del buzón muestran seis preguntas con respuestas cerradas (sí o no), relativas a Tiempo de espera, Tiempo de atención, Comprensión de la consulta, Amabilidad en el trato, Información adecuada y Comodidad de las oficinas.

Encuestas de expectativas. En 1995 se realizó la primera encuesta de expectativas, seguida de las de 2003, 2009 y la reciente de 2013. En atención a los distintos servicios prestados, se ha segmentado al cliente en tres grupos: NUEVOS PERCEPTORES DE PRESTACIONES ECONÓMICAS, PENSIONISTAS y SOLICITANTES DE INFORMACIÓN GENERAL.

Encuestas de valoración de la calidad del servicio recibido

La valoración de los factores determinantes de la calidad del servicio en el INSS se basa en el modelo SERVQUAL, con la misma segmentación de los clientes que en las encuestas de expectativas.

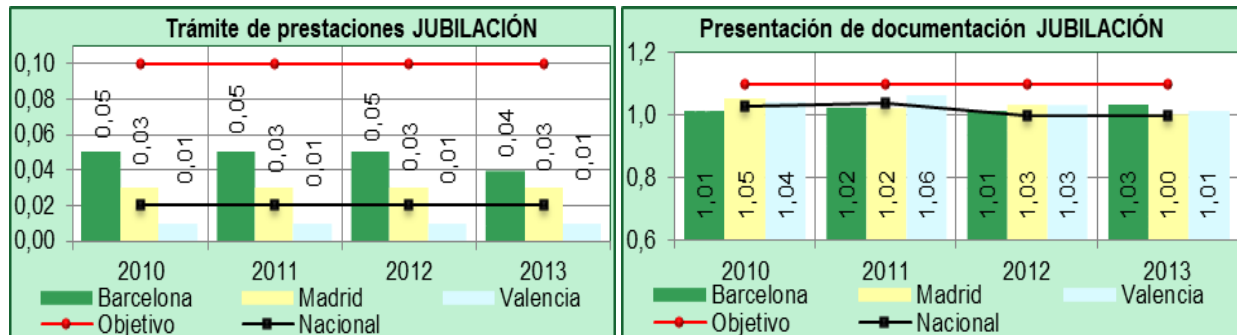


6b. Indicadores de rendimiento

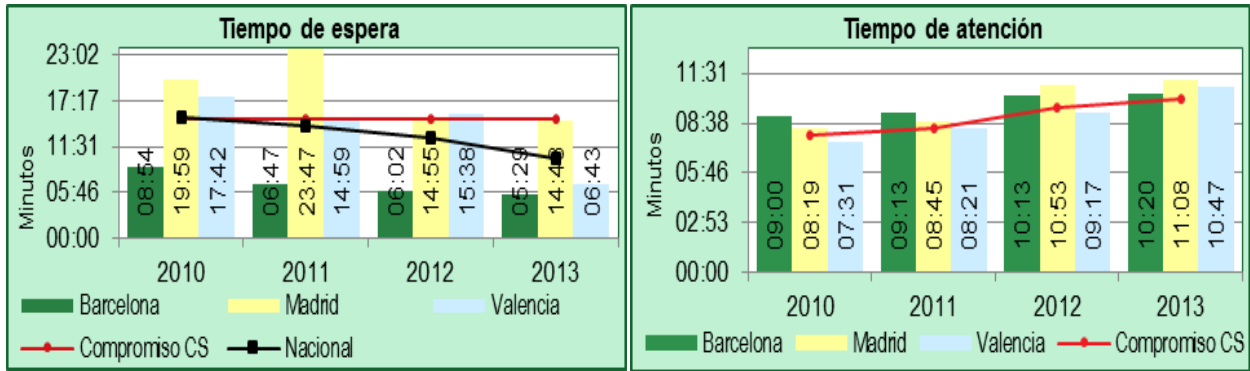
El Documento de análisis mensual de la información y otras actividades numeradas (DAMIAN), permite establecer un conjunto de indicadores que muestran la adecuación de la actividad informativa presencial a los estándares de servicio fijados por la entidad:

Indicador presentación de documentación: Pone en relación los actos informativos realizados para esta tipología de consultas con el volumen de expedientes iniciados (solicitudes presentadas).

Indicador trámite de prestaciones: Pone en relación los actos informativos realizados para esta tipología de consultas con el volumen de expedientes en trámite de jubilación, incapacidad permanente o viudedad-orfandad.

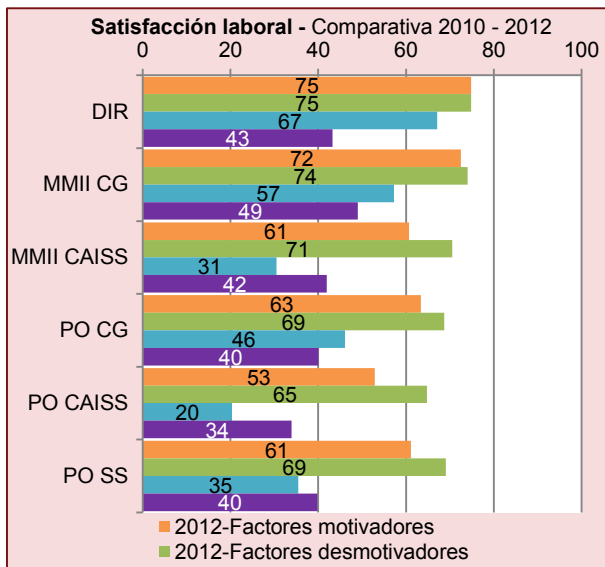


Otros indicadores son: **Canales telefónico y telemático, Cuestionarios del buzón de opinión, Quejas y sugerencias, Litigiosidad en materia social y Gestión de visitas**, que nos proporciona información sobre: clientes atendidos, tiempo de espera y tiempo de atención, entre otras.



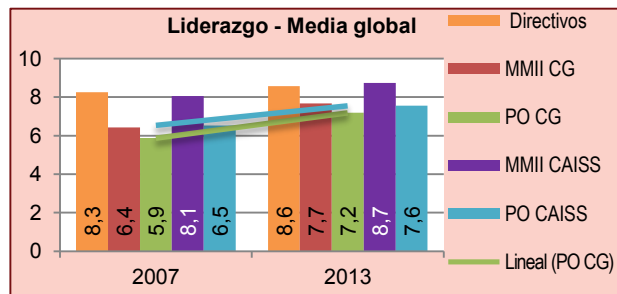
7. RESULTADOS EN PERSONAS

7a. Percepciones



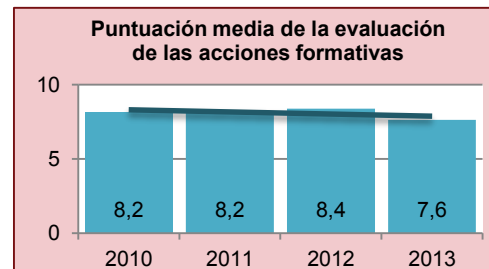
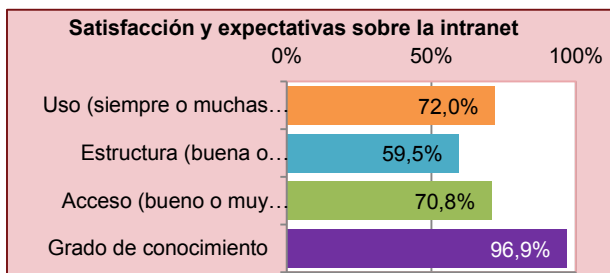
Satisfacción y pertenencia. Expresa en qué medida se acomodan las características del trabajo a los deseos, aspiraciones, expectativas o necesidades de los empleados. Es el balance entre lo obtenido y lo esperado. Utilizamos un modelo de SL con dos dimensiones: una contempla ocho factores de cariz intrínseco y cuya presencia es motivadora, la otra contempla siete factores de cariz extrínseco y cuya ausencia es desmotivadora. Segmentamos a los empleados en directivos (DIR), mandos intermedios del centro gestor (MMII CG), mandos intermedios de CAISS (MMII CAISS), personal operativo del centro gestor (PO CG), personal operativo CAISS (PO CAISS) y personal operativo de servicios de soporte (PO SS).

Liderazgo. La evaluación del liderazgo la realizamos con un cuestionario elaborado en función de los rasgos del liderazgo excelente destacados por el modelo EFQM.



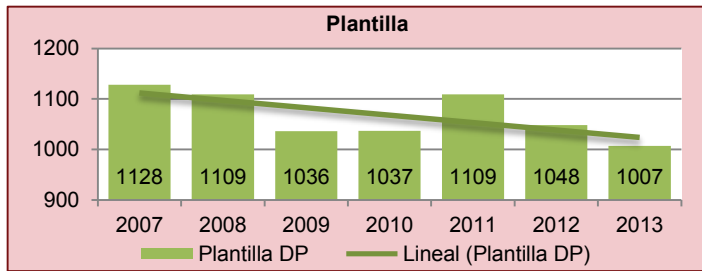
Comunicación. Como principal herramienta de acceso a la información, el área de Comunicación impulsa y gestiona la intranet corporativa.

Formación. Las acciones formativas para el desarrollo de competencias, así como los formadores de estas acciones, son evaluados por los alumnos.



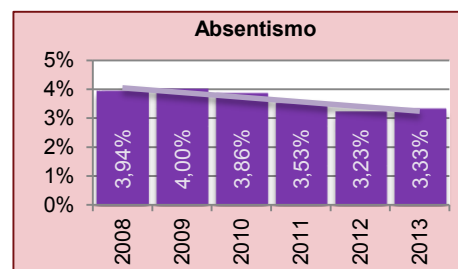
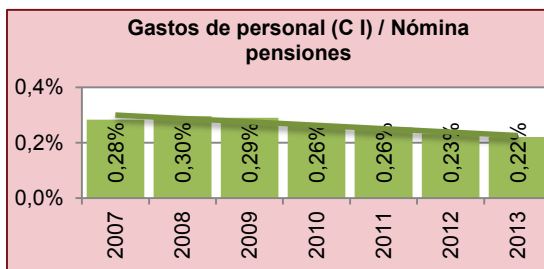
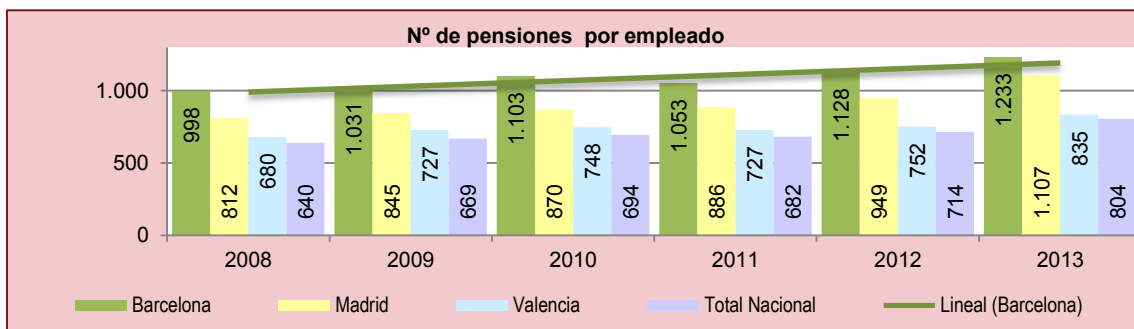
7b. Indicadores de rendimiento

Plantilla. Una de las amenazas que planea sobre la DP es la *amortización de plazas y congelación de la oferta de empleo público*, que alimenta una de nuestras debilidades más acusadas: *falta de relevo generacional y situación deficitaria de RRHH*.



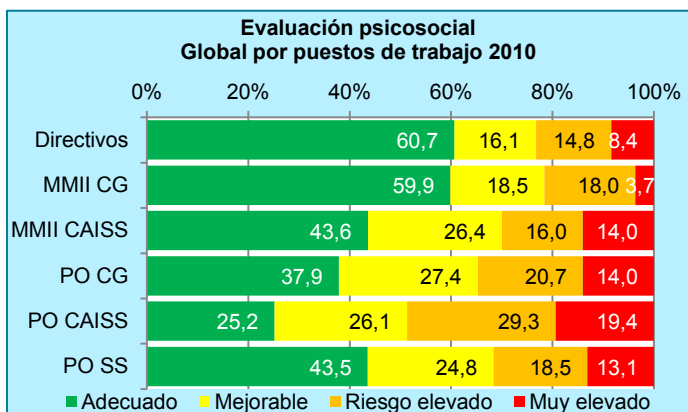
Productividad. Esta pérdida de efectivos es común a toda la organización. La proporción de nuestra plantilla respecto a la total del INSS sigue siendo similar (8,9% en 2013), incluso algo mayor que en 2008, lo que indica que otras DDPP han perdido proporcionalmente más efectivos.

Aun así, seguimos siendo la DP con mayor número de pensiones por empleado, con más de un 50% con respecto a la media del total nacional y con un coste de funcionamiento (gastos de personal y gastos corrientes) cada vez menor en relación con la nómina de pensiones, gracias a la continua mejora de procesos y al desarrollo de competencias de las personas.



8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Nuestra DP define su misión en permanente comunicación con la sociedad. Asume, pues, un compromiso fundamental con la sociedad que desarrolla a través de dos de sus líneas estratégicas. Este compromiso, respecto al medio ambiente, se materializa con la puesta en marcha del protocolo de responsabilidad social corporativa, en su dimensión medioambiental, y de medidas de ahorro en consumos energéticos y de gestión de recursos.



Contamos con diversas vías a través de las cuales percibimos la imagen que la sociedad tiene de nuestra actividad. Además del análisis de las expectativas y necesidades de nuestros clientes y de las personas de la DP, recogemos asimismo la percepción que tienen nuestros aliados y proveedores de nuestra gestión y permanecemos atentos a lo que se

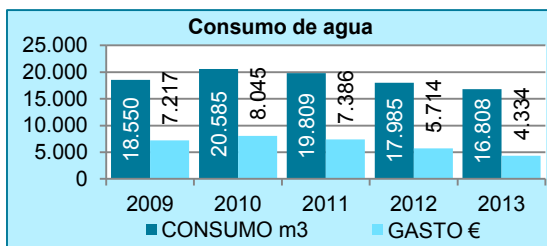
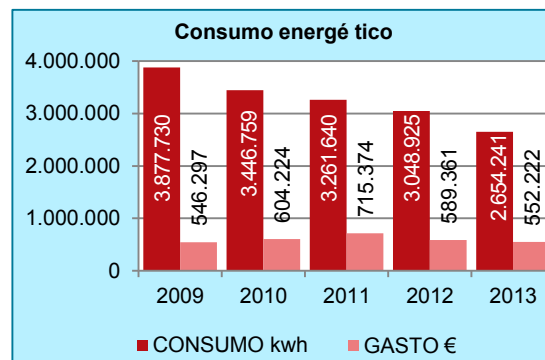
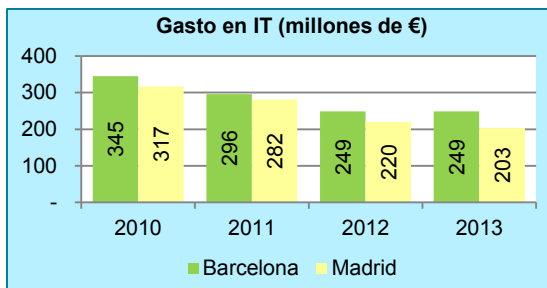
publica en los medios de comunicación. Esta percepción nos llega mediante la participación en reuniones y foros a los que acudimos o de actividades de divulgación en medios de comunicación, actos formativos en diferentes entornos, charlas, etc., que llevamos a cabo.

Nuestra gestión de la prevención de riesgos se despliega con planes bienales, que incluyen evaluaciones periódicas (incluidas las de riesgos psicosociales), seguimiento de las actividades preventivas derivadas de ellas y elaboración de informes de todas las actuaciones.

8b. Indicadores de rendimiento

El Plan de austeridad puesto en marcha en 2009 ha supuesto la mejora en la eficiencia de la gestión de los recursos al disminuir los gastos y el cumplimiento del compromiso de reducción del impacto medioambiental de nuestra actividad.

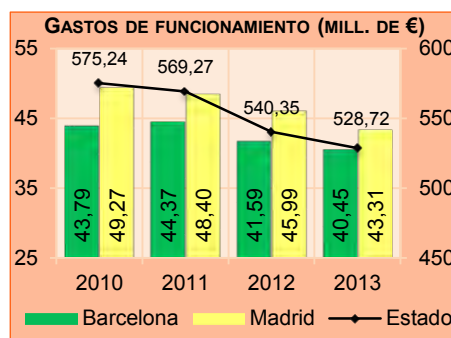
Nuestro compromiso en la lucha contra el fraude en materia de seguridad social se concreta entre otros en convenios con el Institut Català d'Avaluacions Mèdiques y con las mutuas, con el resultado de una considerable disminución en el gasto en IT.



9. RESULTADOS CLAVE

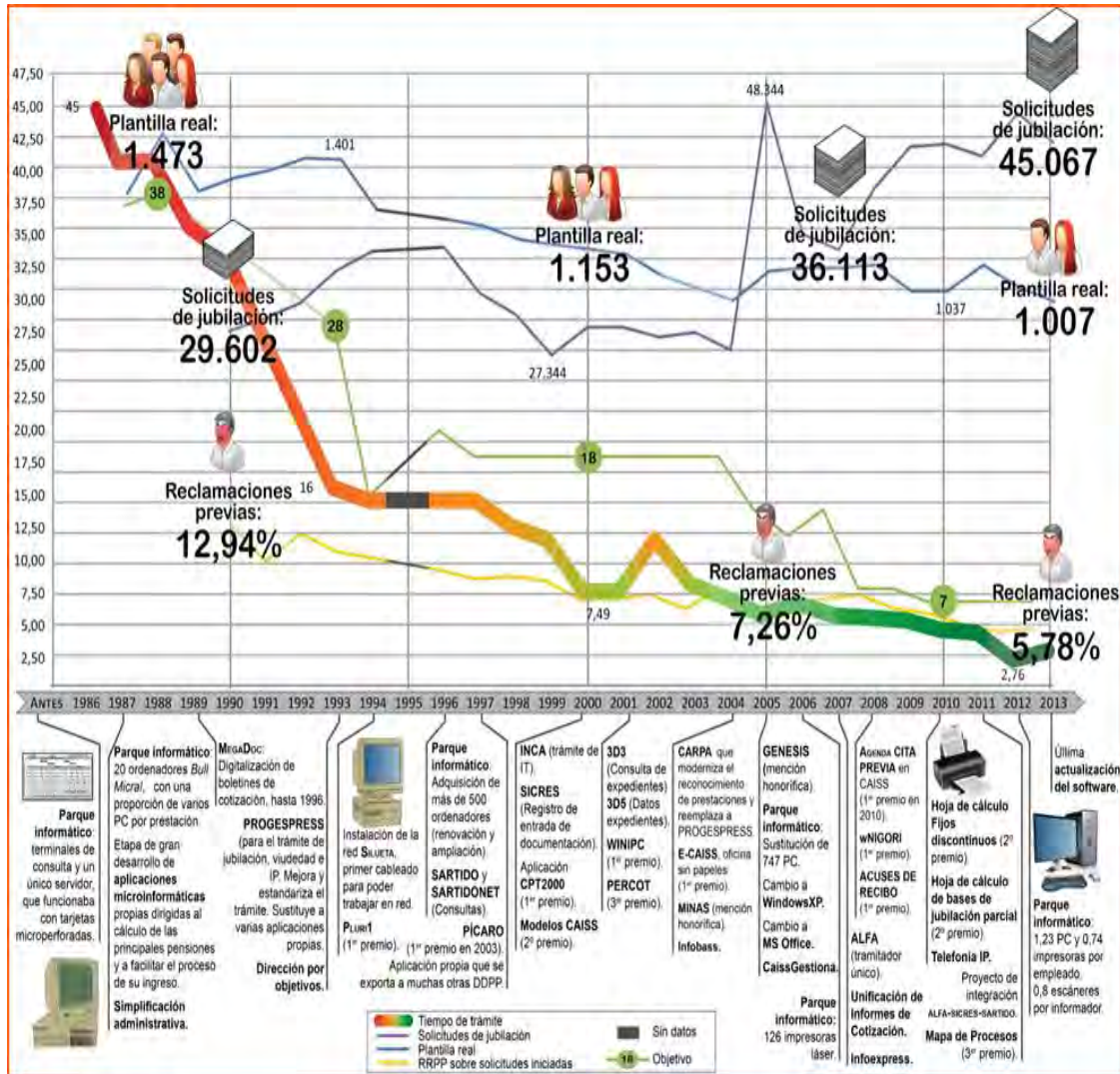
9a. Resultados estratégicos clave

Eficiencia económica y cumplimiento sostenido de objetivos, que evidencian el éxito del despliegue de nuestra estrategia.



9b. Indicadores clave de rendimiento

Evolución de los principales indicadores de jubilación nacional en relación con los hitos en gestión, tecnología e innovación.



ACCÉSIT PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN BURGOS

Nombre de la Organización: SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN BURGOS

Responsable: Coronel Subdelegado de Defensa D.JAVIER MARTÍNEZ DE LAGOS BEITIA

Dirección: c/ Vitoria, 63

Ciudad: BURGOS CP: 09006

Teléfono: 947 24 53 72

E-mail: dd.burgos@oc.mde.es



MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



La sede principal de la Subdelegación de Defensa en Burgos, ubicada en el edificio "Fernán González", (1945), está situada en el centro del eje E/O de la ciudad, que conforma la calle Vitoria, en lo que se considera el centro administrativo, junto a Delegación de la Junta de Castilla y León, Comisaría Provincial de Policía Nacional, Jefatura Provincial de Tráfico, SS, SEPE, Delegación de Hacienda y Subdelegación de Gobierno. En la calle Cardenal Benlloch, 1, se ubica el Área de Inspección Industrial.

Funciones

Según RD 308/2007, sobre organización y funcionamiento de las Delegaciones/Subdelegaciones, corresponde a la Subdelegación de Defensa en Burgos, dentro de la provincia y en el ámbito de las competencias atribuidas a los órganos superiores y directivos del Ministerio de Defensa y a los Organismos públicos adscritos al mismo, el ejercicio de las funciones administrativas y servicios periféricos relacionados con las siguientes materias:

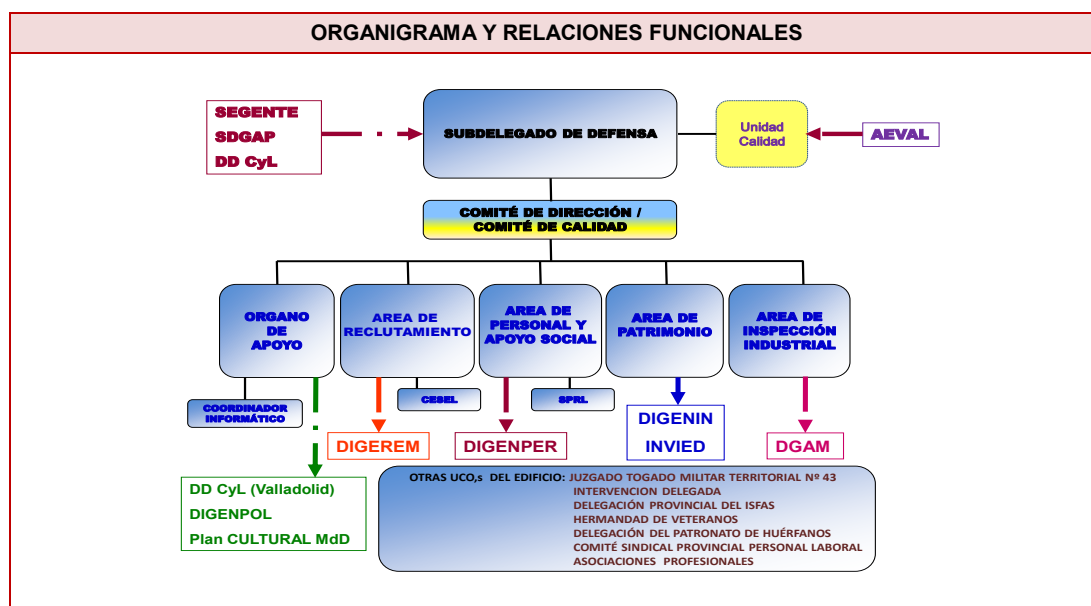
- a) Ejercer la representación y las relaciones institucionales del Ministerio de Defensa en la provincia.
- b) Difusión de la Cultura de Defensa.
- c) Reclutamiento, aportación de recursos humanos e incorporación laboral.
- d) Administración del personal militar retirado o en situación de reserva sin destino.
- e) Gestión administrativa del personal militar del Ejército de Tierra en activo, asignado por "Encomienda de Gestión".
- f) Administración del personal civil, funcionario o laboral, que preste servicio en unidades, centros u organismos del Ministerio de Defensa.
- g) Aplicación de políticas de apoyo a la movilidad geográfica y otras complementarias de la protección social y, en general, relacionadas con la acción social del personal militar.
- h) Prevención de Riesgos Laborales.
- i) Gestión patrimonial.
- j) Inspección de Calidad y Seguridad Industrial.
- k) Asistencia a cargos y autoridades del Ministerio de Defensa.

Corresponde asimismo, la asistencia y apoyo de carácter administrativo, al Juzgado Togado Militar Territorial nº 43 y a la Intervención Delegada de la Defensa en Burgos. Además de asistir, de acuerdo con sus capacidades, a la Delegación Provincial del Instituto Social de las Fuerzas Armadas, Delegación del Patronato de Huérfanos, Comité Provincial del Personal Laboral y secciones sindicales, Hermandad de Veteranos y Asociaciones profesionales reconocidas y ubicadas en el edificio.

La Subdelegación de Defensa en Burgos depende orgánicamente de la Delegación de Defensa de Castilla y León y sus Áreas, bajo la dirección de un Gestor nombrado por libre designación, dependen funcionalmente de los Órganos Superiores y Directivos del Ministerio de Defensa y de los organismos públicos adscritos al mismo, que resulten competentes por razón de la materia.

Estructura

La estructura que se presenta, establecida específicamente por la dirección de la Subdelegación, es conforme al RD ya citado y a la Orden DEF/91/2008, que desarrolla su organización y funcionamiento, comprendiendo un Órgano de Dirección, un Órgano de Apoyo, un Área de Personal y Apoyo Social, un Área de Reclutamiento, un Área de Patrimonio, un Área de Inspección Industrial y una Unidad de Calidad.



En el año 2006, a propuesta de la Vicesecretaría General Técnica del Ministerio de Defensa, se adopta la Misión, Visión y Valores (cuya última revisión se ha llevado a cabo en el año 2014), se crea el Comité de Calidad y se realiza la primera Autoevaluación EFQM.

Desde entonces se han conseguido los siguientes reconocimientos:

- **Nivel +200 en el año 2007 (AEVAL)**
- **Nivel +300 en el año 2010 (AEVAL)**
- **Accésit a las Buenas Prácticas en Gestión Interna por el Proceso de Liderazgo en el año 2012 (AEVAL)**
- **Nivel +400 en el año 2013 (AEVAL)**
- **Accésit al Premio a la Excelencia en Gestión Pública en el año 2014 (AEVAL)**
- **Mención de Excelencia por el Proceso de Liderazgo en el año 2015 (INAP)**

La Subdelegación de Defensa en Burgos ha sido pionera en la implantación de distintos Planes y Procesos, destacando la primera Encuesta de Satisfacción del Cliente en el año 2006, la creación del Foro de Calidad de la Subdelegación en el año 2007, la redacción de su Primer Plan Estratégico, la confección de los Procesos propios y su correspondiente Mapa y la implantación de la Encuesta de Clima Laboral en el año 2008. En este mismo año se revisa y aprueba la nueva Misión, Visión y Valores. En el año 2009 se redacta el Plan de Prevención de Riesgos Laborales. Al año siguiente se confeccionan las Fichas de Perfil de Puesto, dando origen al Plan de Necesidades Formativas en el año 2011, además se redacta el Plan de Actividades Culturales para el personal de la Subdelegación, también se crea la Unidad de Calidad y se implanta el Sistema de Gestión por Procesos de la Administración Periférica del Ministerio de Defensa.

En el año 2012, sensibles con la Responsabilidad Social Corporativa, se confecciona el Plan de Ahorro, Eficiencia Energética y Gestión Medioambiental. También se pone en marcha el galardonado Proceso de Liderazgo.

En el año 2013 se crea la Agenda Sociocultural Militar, de carácter semanal, que es remitida, en la actualidad, electrónicamente a más de 1.800 suscriptores.

Al año siguiente se redacta el Plan de Acogida y el Plan de Reconocimiento a las Personas de la organización y se establece el Servicio de Atención Telefónico al Cliente. Con motivo de la celebración del XX Aniversario de la creación de la Subdelegación de Defensa en Burgos, se confecciona un programa de actividades a realizar durante el año 2015, con el objetivo principal de difundir la Cultura de Defensa en la Ciudad de Burgos.

Nuestros compromisos con el ciudadano quedan recogidos en la Carta de Servicios. En el año 2008 se edita la primera, que es revisada en 2011 y 2015, adoptando compromisos propios más exigentes que en el resto.

En esta Subdelegación estamos convencidos de que la Mejora Continua requiere de la colaboración entre organizaciones, facilitando el intercambio de Información, Conocimiento y Buenas Prácticas. Así en 2011 se firman acuerdos de colaboración con las Subdelegaciones de Defensa de Segovia, Salamanca y Palencia y en ese mismo año nos adherimos al Foro de Excelencia entre Administraciones Públicas de Castilla y León. En el año 2012 se amplía el acuerdo de colaboración a todas las Subdelegaciones de Defensa en Castilla y León.

Desde esta fecha hasta la actualidad, gracias al compromiso del Subdelegado, estas colaboraciones se han visto incrementadas, dando lugar a relaciones con otras organizaciones como por ejemplo: Ayuntamientos, Diputación Provincial, Universidad de Burgos, Subdelegación del Gobierno, Federación de Empresarios de Burgos, Delegación Provincial de Educación, etc.

DESCRIPCIÓN DE LA GESTIÓN

CRITERIOS AGENTES

1. LIDERAZGO

Los líderes de la organización son el Subdelegado de Defensa y los Jefes de Área. Ellos son los responsables de difundir la Misión, Visión y Valores a través de carteles, en las reuniones semestrales de objetivos, en las charlas y conferencias, mediante la distribución de calendarios, etc. y sobre todo dirigir y orientar la estrategia, actuando de forma ética y responsable.

Desde 2012 está implantado un Proceso de Liderazgo: Definición, Evaluación y Mejora, que contempla el estilo de liderazgo a ejercer, la autoevaluación de los líderes y la evaluación que éstos reciben de las personas de la organización, con el fin de mejorar la eficacia de su comportamiento. La periodicidad con que se lleva a cabo esta evaluación es bienal.

Este Proceso ha obtenido un Accésit en el Premio Nacional a las Buenas Prácticas 2012, convocado por AEVAL y una Mención de Excelencia otorgada por el INAP en 2015.

A través de los cuestionarios (autoevaluación y evaluación) del Proceso de Liderazgo, los líderes, por un lado, conocen sus capacidades y el liderazgo ejercido por cada uno de ellos y por otro, la percepción que de ellos se tiene entre las personas de la organización. En dicho Proceso se establecen mecanismos de mejora para alcanzar el modelo de liderazgo adoptado.

En el año 2006 el Comité de Calidad asumió la Misión, Visión y Valores de la Subdirección General de Administración Periférica. Con posterioridad, en el año 2011 se hizo una primera revisión como consecuencia de los cambios normativos establecidos en el Ministerio de Defensa. Durante al año 2014 el citado Comité aprueba la segunda revisión de la misma, estableciendo su estrategia orientada hacia la prestación de un servicio público de calidad, evidenciado a través de las sucesivas certificaciones del Nivel de Excelencia otorgadas por AEVAL; mediante la implicación de sus integrantes en los diferentes grupos de trabajo o en las actividades que se realizan, tanto a nivel interno como a nivel externo, afianzando su integración en la sociedad en la que está inmersa y por lo tanto el futuro de la organización. Se han definido nuevos valores basados, tanto en la aptitud y actitud de sus integrantes, como en sus principios éticos, garantizados a través de su orgullo de pertenencia a la organización.

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA SDDBU
MISIÓN
<p>La Misión de la Subdelegación de Defensa en Burgos, dentro de su ámbito territorial, está determinada por las competencias atribuidas a los órganos superiores y directivos del Ministerio de Defensa, y las funciones que le atribuye el R.D. 308/2007, sobre organización y funcionamiento de las Delegaciones de Defensa, entre las que cabe destacar la Difusión de la Cultura de Defensa.</p> <p>Además, por razones de eficacia, se le atribuye la gestión administrativa del personal del Ejército de Tierra, según la Resolución 420/09841/12, sobre Acuerdo de Encomienda de Gestión a las Delegaciones y Subdelegaciones de Defensa.</p> <p>El Subdelegado de Defensa, como figura clave de la representación periférica del Ministerio de Defensa, ejerce de interlocutor con otras Administraciones y se constituye en un factor ordenador y unitario de la respuesta o servicios que deba proporcionar la Administración Militar.</p>
VISIÓN
<p>La Visión de la Subdelegación de Defensa en Burgos es posicionarse en la élite, como organización de referencia para el resto de Delegaciones y Subdelegaciones de la Administración Periférica del Ministerio de Defensa, a través del reconocimiento de la profesionalidad de sus miembros, de la eficiencia de su gestión, de la permanente búsqueda de mejoras en la organización y de su nivel de compromiso ético con la mejor defensa de los intereses de sus clientes y asociados.</p> <p>La nueva estrategia de la Subdelegación de Defensa en Burgos contempla como líneas de actuación prioritarias: la Gobernanza en la toma de decisiones, la Transparencia en la gestión de los recursos utilizados y la Responsabilidad Social Corporativa en su contribución al desarrollo sostenible, más allá de los parámetros legales exigidos, en su impacto social, ambiental y económico.</p>

VALORES
<ul style="list-style-type: none"> • Actitud innovadora y mejora continua. • Aprendizaje. • Orientación al cliente. • Responsabilidad y compromiso. • Trabajo en equipo. • Empatía. • Excelencia y eficacia en el servicio. • Proactividad.

2. ESTRATEGIA

La Subdelegación ha tenido en cuenta el entorno en el que se encuentra, tanto social, como político, económico, etc. Por ello, se redactó un primer Plan Estratégico (2007-2009) que contemplaba un análisis externo exhaustivo y se confeccionó una matriz DAFO para poder abordar el futuro de la organización. Recientemente se ha aprobado el tercer Plan Estratégico 2016-2021.

Los derechos de los grupos de interés están garantizados y reflejados en la Carta de Servicios. Sus necesidades y expectativas se recogen a través de las Encuestas de Satisfacción del cliente, de Clima Laboral, de Centros Directivos, encuestas de Necesidades y Expectativas, del Buzón de Sugerencias e Ideas Creativas, del Libro de Quejas y Sugerencias, del Libro de Observaciones del Locutorio y a través del correo electrónico.

Estamos convencidos de que la mejora de la calidad en la prestación de servicios públicos es una carrera de fondo y no una carrera contra reloj, por lo que durante los últimos años nos hemos centrado en el diseño de Planes, Programas y Estrategias para afianzar los pasos que se van dando en el camino hacia la Excelencia. Por ello, se ha optado por actualizar la Memoria de Gestión para comprobar que la estructura de la organización ha asumido los retos planteados, integrando en el trabajo diario las acciones implantadas, y que por lo tanto, los resultados son satisfactorios.

Además, coincidiendo con cada ciclo de cambio de Subdelegado (tres años) realizamos una Autoevaluación con el Modelo EFQM de Excelencia, para analizar los cambios implantados por la dirección e identificar nuevas necesidades para alcanzar los retos planteados en los sucesivos Planes Estratégicos. Estas necesidades detectadas como Áreas de Mejora se priorizan y se recogen en un Plan de Mejora, como Acciones de Mejora, para las que se fijan plazos de implantación, indicadores y recursos, tanto materiales como humanos.

PLANES DESARROLLADOS	
Año 2008	Año 2012
Plan Estratégico 2007-2009	Plan de Encuestas
Año 2009	Plan de Comunicación
Plan de Prevención de Riesgos Laborales	Plan de Ahorro, Efic. Energét. Y Gest. MedAmb.
Año 2010	Plan de Evacuación
Plan Estratégico 2010-2013	Año 2014
Año 2011	Plan de Acogida
Plan de Actividades Culturales	Plan de Reconocimiento a las Personas
Plan de Necesidades Formativas	Plan Estratégico 2016-2021

Cada Acción de Mejora forma parte de las Líneas Estratégicas. A su vez, las Líneas Estratégicas se integran en los Objetivos Estratégicos, dando así cumplimiento a la Misión de la organización. De forma periódica se revisan los indicadores que son volcados anualmente en el Cuadro de Mando Integral del Plan Estratégico, observando de esta forma la evolución del cumplimiento de cada uno de los Objetivos Estratégicos fijados.

Mediante estas Acciones de Mejora se han desarrollado durante los últimos años distintos Planes de Acción para alcanzar los Objetivos Estratégicos. Cada uno de estos Planes se revisa y se

actualiza en función de los cambios normativos que les afecten. Llevan asociados unos objetivos y unos indicadores de los que se hace un seguimiento.

Además, se han unificado todos los Procesos de Gestión, necesarios para dar cumplimiento a la Misión de la organización, que son accesibles desde cada puesto de trabajo a través de la INTRANET. Cada uno de ellos dispone de una ficha de Actividad en la que, entre otros datos se contempla el Propietario de cada Proceso.

Tanto los objetivos individuales como los de equipo se difunden a todas las personas de la organización mediante charlas semestrales del Subdelegado y al resto de grupos de interés relevantes anualmente el Día de la Subdelegación.

3. PERSONAS

La Subdelegación cuenta en la actualidad con una plantilla de 36 personas. Como organización periférica del Ministerio, en lo referente a la planificación en materia de gestión de las personas, está condicionada por la Dirección General de Personal. Esto supone que su Plantilla Orgánica, tanto del Personal Militar, como del Personal Civil, es determinada por aquella, pero anualmente se eleva una propuesta de modificación acorde a las estimaciones.

La gestión de las personas, tras la primera Autoevaluación, experimenta un nuevo enfoque, mediante un esfuerzo modernizador, a través del establecimiento de valores, en consonancia con la Misión, Visión y Valores y la creación de un entorno adecuado para lograr profesionales más implicados, participativos y preparados que contribuyan de forma responsable a la consecución de los objetivos.

Para ello contamos con nuestro principal activo: las personas, por lo que la satisfacción de las mismas, basada en el fomento de la formación, así como en el trabajo en equipo, la participación, la motivación, el reconocimiento y la delegación de responsabilidades, impulsadas y conducidas por un liderazgo participativo, son las herramientas con las que contamos para poder desarrollar nuestros propósitos. El siguiente cuadro presenta un resumen de la trayectoria en materia de gestión de las personas.

EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS		
AÑO	OBJETIVOS	RESULTADO
2001		Creación Servicio de PRL
2002	PRL	Evaluación de Riesgos Laborales
2004		Reconocimientos médicos anuales
2006	Implicación de las personas en la organización	Creación del CdC y Equipos de Autoevaluación
2007	Formación	Nombramiento Responsables de Formación
	Comunicación	Nombramiento Responsable de Comunicación Creación Foro de la SDDBU, INTRANET y Lotus
	Plan Estratégico (2007-2009)	Nuevo enfoque de políticas Impulso a la formación y a la participación
	Implicación de las personas en la organización	Creación de Equipos de Mejora
2008	Incorporación de la voz de las personas	Buzón de Sugerencias Implantación de la ECL
2009	PRL	Plan de PRL
2010	Plan Estratégico (2010-2013)	Incremento de la comunicación Mejora de la gestión de las personas
	Reforzar las relaciones entre las personas	Instauración del Día de la SDDBU
2011	Reforzar las relaciones entre las personas	Plan de actividades culturales Creación de la Unidad de Calidad
	Identificar las necesidades del puesto de trabajo	Fichas Perfil puesto de trabajo Plan de Necesidades Formativas 2011-2012
	Reforzar las relaciones entre las personas	Desayunos de trabajo por Áreas Plan de Comunicación
2012	PRL	Plan de Autoprotección SDDBU
	Definición tipo de liderazgo	Proceso de Liderazgo
	Responsabilidad Social Corporativa	Plan de Ahorro, Eficiencia Energética y Gestión Medioambiental
2013	PRL	Plan de Autoprotección
2014	PRL	Evaluación de Riesgos Psicosociales

4. ALIANZAS Y RECURSOS

Los componentes de la organización colaboramos con diferentes entidades públicas y privadas y otros grupos de interés, con el fin de mejorar el rendimiento, aportando el valor añadido y las sinergias de estas Instituciones.

En esta línea, se ha establecido un Acuerdo de Colaboración con las Delegaciones y Subdelegaciones de Defensa de Castilla y León, disponiendo de un Foro en el que cada una incorpora documentos de interés para conseguir una mayor eficacia en la gestión.

Asimismo, nos hemos integrado en el Foro de Excelencia entre las Administraciones Públicas de Castilla y León, colaborando en la organización de cursos conjuntos, intercambio de experiencias y documentos de interés; además del incremento de los niveles de Excelencia, generando Gestión del Conocimiento y debates sobre nuevas propuestas. Se dispone del Foro de la Administración Periférica del Ministerio, como canal de información y comunicación entre todas las Delegaciones, donde están ubicadas diferentes bases de datos con documentos, información y noticias a las que tiene acceso todos sus integrantes.

En 2011 se identificaron nuestros grupos de interés más próximos: la Dirección Provincial de Educación, por ser un organismo con el que, de forma habitual, se colabora en actividades informativas con el profesorado y con los alumnos sobre acceso a las Fuerzas Armadas en cualquiera de sus categorías, y las Asociaciones de Reservistas de Burgos, con las que disponemos de canales de intercambio de información.

Las alianzas y acuerdos establecidos con los grupos de interés están permitiendo mejorar los servicios prestados, así como aprovechar la información aportada por organizaciones afines, en una línea de confianza, respeto y transparencia.

GESTIÓN DE PROVEEDORES		
ÁREA	PROVEEDOR	OBJETIVOS Y COMPETENCIA CLAVE
Calidad	AEVAL	Certificación de la Gestión de la Calidad años 2007, 2010 y 2013.
Finanzas	BBVA	Depositario de los fondos presupuestarios anuales de Caja Fija.
Compras	Empresas Adjudicatarias por Acuerdo Marco.	Compras de material de oficina y de informática no inventariable. Combustible de calefacción.
Salud Laboral	Empresa Adjudicataria por concurso.	Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales. Vigilancia de la Salud.
Tecnología	Empresa Adjudicataria contrato telecomunicaciones. S.G. Tecnología e Información del MINISDEF.	Red privada virtual telefónica y mantenimiento de la central y terminales. Suministro de equipos, programas y boletines informáticos (STIC).
Serv. Postales	Empresa Adjudicataria.	Servicio postal integral.
Limpieza	Empresa Adjudicataria por concurso.	Limpieza y jardinería de la SDDBU.
Mantenimiento	PYMES de la ciudad.	Obras de conservación y mantenimiento.
Seguridad	Empresa Adjudicataria por concurso.	Servicios de vigilancia, control de accesos y de alarma.

Nuestra actividad económica está regulada por el Sistema de Gestión por Procesos y por el Plan de Austeridad de la Administración General del Estado en el Ministerio de Defensa.

Anualmente se elabora un Plan Económico basado en la propuesta de presupuesto realizada el año anterior, según las diferentes aplicaciones presupuestarias. De esta forma, la Subdelegación se sustenta por los créditos asignados anualmente y por los posibles incrementos de presupuesto extraordinario. El presupuesto asignado es flexible en cuanto a que permite la redistribución de las partidas presupuestarias durante el ejercicio económico.

El Subdelegado, como Jefe de Establecimiento, es el responsable del mantenimiento de todo el edificio, incluido el de las Unidades ajenas a nuestra estructura, para lo que disponemos de un Plan de Obras, actualizado anualmente, que prioriza las diferentes actuaciones previstas en esta materia sobre la base de la disponibilidad de dotación presupuestaria. El mantenimiento preventivo se lleva a cabo mediante contratos centralizados o por contratación de empresas especializadas para las distintas instalaciones existentes. En relación con el mantenimiento

correctivo se realizan las acciones necesarias cuando surge la incidencia, solicitando en su caso créditos extraordinarios.

El Plan de Ahorro, Eficiencia Energética y Gestión Medioambiental y el Plan de Austeridad de la Administración General del Estado en la gestión de edificios, equipos y materiales son los documentos esenciales que marcan la estrategia para garantizar su adecuado funcionamiento y la disminución del impacto ambiental.

Nuestra Cartera Tecnológica se basa en la dotación de material y software informático, bajo responsabilidad del Coordinador Informático. Todos los miembros de la organización disponen de un equipo informático como herramienta básica.

El Coordinador Informático, en relación al hardware, conoce la situación de cada puesto y en función de los ordenadores disponibles, programa dotar a las personas de los equipos y aplicaciones más adecuadas; el material retirado, una vez "limpio" de datos, es depositado en el punto de reciclaje de la ciudad.

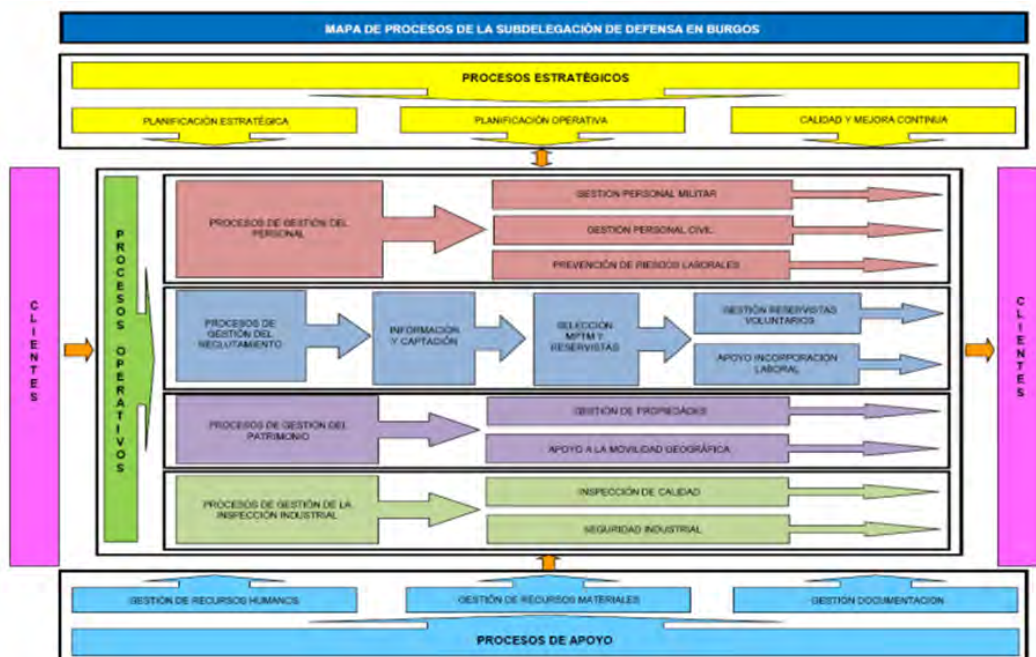
En cuanto al software, todos los ordenadores son actualizados a través de la INTRANET, por lo que tienen la misma interface, accesos controlados mediante claves y tarjetas, que permiten un mejor uso y rendimiento del sistema. También se asegura la protección de la propiedad intelectual al garantizar, mediante licencia, que todo el software es original.

El Coordinador Informático, mediante la herramienta de gestión INVEHARD realiza las solicitudes de material nuevo, material de sustitución y dispone de indicadores sobre la antigüedad de los equipos, características técnicas, capacidades, velocidades, etc. y con la aplicación SCANS gestiona las incidencias.

Tenemos implantadas tecnologías y figuras que facilitan la comunicación y la gestión del conocimiento, recogidas en el Plan de Comunicación. Todas las personas reciben información directa de los órganos superiores en lo relativo al buen uso de los medios tecnológicos para garantizar la seguridad de la información.

5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

El Sistema de Gestión por Procesos unificado para todas las Subdelegaciones, que en la actualidad estamos utilizando, ha pasado por una serie de hitos o vicisitudes. En el año 2011 se planteó el reto de una revisión en profundidad de lo realizado hasta el momento, lo que supuso iniciar un nuevo ciclo REDER. Como consecuencia de ello el Grupo de Trabajo de Procesos identificó los Procesos Operativos y estableció los Procesos Clave, así como sus indicadores; confeccionó e implantó un Mapa de Procesos revisado y adaptado, quedando dicho Sistema constituido por: el Mapa de Procesos y los Procesos Clave y los documentos del Sistema (manuales, documentación, programas, procedimientos, normativa y registros).



Todos los Procesos están documentados y tienen identificado su propietario, que es responsable de la supervisión de las actividades clave del Proceso, del control y seguimiento de los indicadores e identificación de oportunidades de mejora. Cada Proceso tiene establecido sus límites e interrelaciones.

Todo ello está encaminado a conseguir el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos y el correcto funcionamiento del Sistema de Calidad. Este sistema se encuentra totalmente implantado en todos los puestos de trabajo. La sistematización, planificación, accesibilidad y posibilidad de revisión de los Procesos supone un valor añadido en nuestra relación con los clientes, quienes por medio de instrumentos como la Encuesta de Satisfacción del Cliente o el Libro de Quejas y Sugerencias aportan propuestas e ideas que redundan en beneficio de toda la organización.

En la Carta de Servicios están reflejados los servicios que prestamos a nuestros clientes. Para su mejora disponemos de diferentes fuentes de información.

Los servicios que se prestan están suficientemente desplegados, ya que se comunica, de forma individualizada y por escrito, a nuestros clientes que ésta es su Unidad de Gestión Administrativa, las gestiones que realizamos y las formas de comunicación establecidas. Disponemos de trípticos informativos donde se recogen nuestros servicios y el compromiso con las personas.

Del análisis mensual de los indicadores de cumplimiento de la Carta de Servicios, que se expone en el tablón público, se desprende que somos capaces de cumplir los compromisos con un grado de cumplimiento superior al 99%, lo que tiene un efecto directo en la satisfacción de los clientes.

Desde 1995, año de creación de la Subdelegación, hasta 2007, las relaciones con los clientes se limitaban al cumplimiento de lo dispuesto en la normativa que regulaba la prestación de los servicios. Pero a partir de la Directiva 01/2006/CALIDAD, con la primera definición de la Misión, Visión, Valores, se produce un cambio fundamental en esta dinámica, dejando de considerar a los administrados como sujetos pasivos y pasando a considerarlos sujetos activos, es decir, clientes que demandan unos servicios determinados, todo ello en las mejores condiciones posibles de atención, diligencia, eficiencia y eficacia.

CRITERIOS RESULTADOS

6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

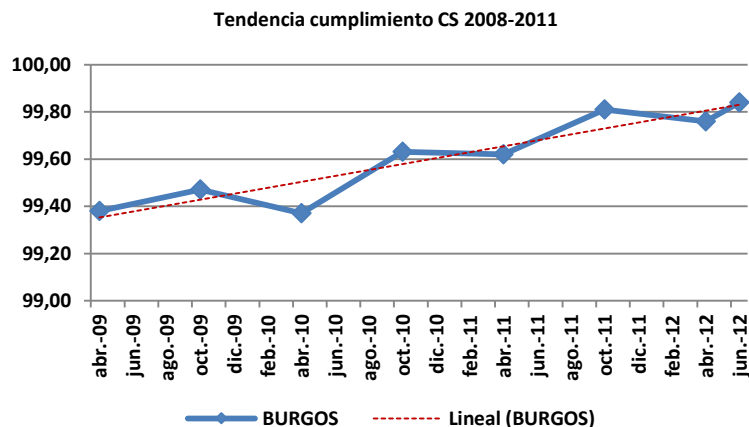
Internamente tenemos establecidos indicadores (Carta de Servicios, Plan de Encuestas, Acciones de Mejora, etc.) con el fin de conocer, de forma mensual, trimestral o anual la tendencia en el rendimiento de las actuaciones realizadas con nuestros clientes. Desde 2008, se dispone de 24 Indicadores. 16 de ellos miden la tendencia y los otros 8 miden el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos en la Carta de Servicios.

Los indicadores de tendencias son analizados y estudiados por el Equipo de Mejora, presentando sus conclusiones al Comité de Calidad.

En cuanto a los indicadores de cumplimiento de los compromisos de la Carta de Servicios han sido estudiados y analizados por el Grupo de Trabajo, alcanzando un grado de cumplimiento del 99%.

El siguiente cuadro sirve de corolario de la Encuesta de Satisfacción de Clientes y en él se muestra la evolución de la percepción de los servicios recibidos, llegando en 2014 a 97,6 puntos de media.

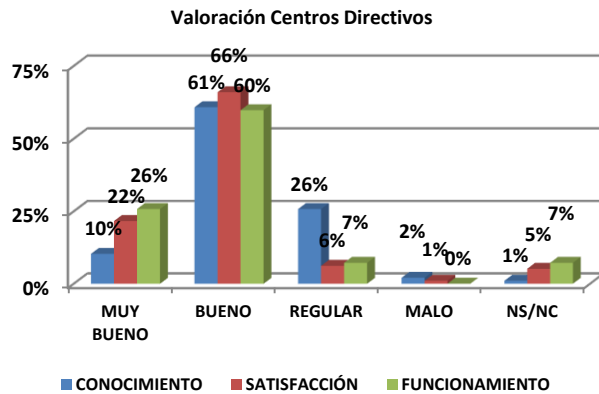
En la comparación con las Delegaciones/Subdelegaciones de referencia, en los últimos siete años se aprecia una mejora importante, fruto de los esfuerzos realizados.



VALORACIÓN GENERAL DEL SERVICIO RECIBIDO								
PROVINCIAS	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
BALEARES	88,50	91,00	89,20	90,90	96,70	93,80	95,60	91,50
BADAJOS	94,30	90,00	88,00	89,30	94,90	93,30	90,80	95,90
BURGOS	91,00	88,00	90,20	92,00	93,50	93,40	96,90	97,60
MELILLA	93,60	91,00	94,60	89,30	96,00	89,40	91,60	95,40
VALLADOLID	91,80	91,00	95,50	96,10	97,90	97,80	96,30	90,00

También se dispone de un Estudio sobre la Satisfacción de los Centros Directivos, donde el grado de satisfacción general con estos servicios es del 88%.

Los buenos resultados obtenidos se basan en el grado de demanda de nuestros servicios por el Centro Directivo encuestado, así a mayor demanda, mayor es el grado de satisfacción. Asimismo es importante la mejora de coordinación en la relación funcional con los órganos superiores, a nivel personal y de gestión.

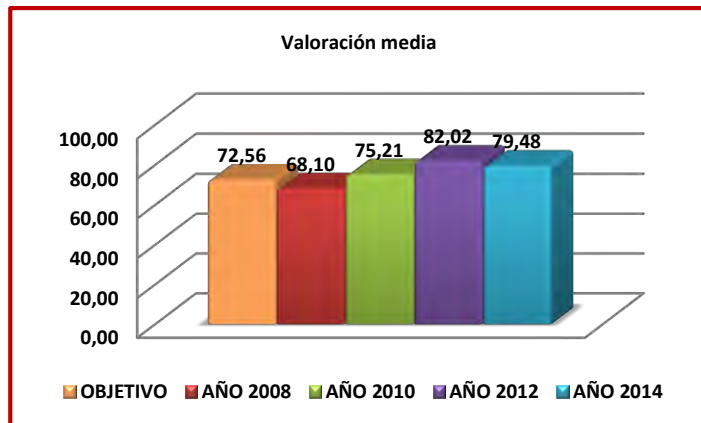


7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

La Encuesta de Clima Laboral se implantó en el año 2008 con carácter bienal, a iniciativa de la Subdelegación, creando como agente facilitador un Grupo de Trabajo de Encuestas, que realiza el estudio de los resultados, prioriza los aspectos mejorables y propone las Acciones de Mejora, que son estudiadas por el Comité de Calidad y puestas en práctica.

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL
1. TRABAJO LABORAL
2. SUPERVISIÓN
3. TRABAJO EN EQUIPO Y RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS
4. ADMINISTRACIÓN
5. COMUNICACIÓN
6. AMBIENTE FÍSICO Y CULTURAL
7. FORMACIÓN Y DESARROLLO
8. SUELDO Y PRESTACIONES
9. ORGULLO DE PERTENENCIA

Consta de tres partes, la primera de ellas sirve para segmentar los resultados por: Área en la que se trabaja, antigüedad en la institución, sexo y edad de los encuestados. La segunda parte propone a los trabajadores que elijan los tres bloques que más les agradan y los tres que más les desagradan, correspondiendo cada uno de ellos con los analizados en la tercera parte de la encuesta. De esta forma se puede comprobar si la sensación inicial de las personas de la organización coincide con la percepción más detallada que se propone más adelante, garantizando de esta forma la integridad de los resultados obtenidos.

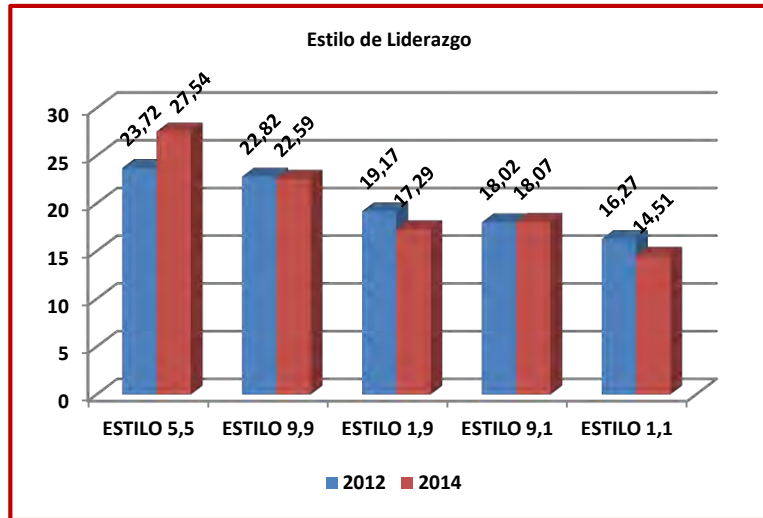


COMPARATIVA 2ª/3ª PARTE		
BLOQUE	SEGUNDA PARTE	TERCERA PARTE
MÁS VALORADO	Trabajo laboral	Orgullo de pertenencia
	Comunicación	Supervisión
	Orgullo de pertenencia	Ambiente físico y cultural
	Ambiente físico y cultural	Trabajo laboral
MENOS VALORADO	Sueldo y prestaciones	Sueldo y prestaciones
	Administración	Formación y desarrollo
	Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros	Trabajo en equipo y relaciones con los compañeros
	Formación y desarrollo	Administración

La tercera parte está segmentada por bloques de preguntas, siendo éstos coherentes con la percepción que tienen las personas sobre la eficacia del despliegue de la estrategia de la gestión de las personas, así como sobre sus mecanismos de apoyo.

Hasta el año 2012 la evaluación de liderazgo se extraía, de forma global de los bloques sobre Supervisión, Administración y Comunicación de la Encuesta de Clima Laboral.

En el Plan de Mejora 2010 se contempló la redacción de un “Proceso de Evaluación del Liderazgo”, que se ha materializado en el año 2012 mediante la redacción del “Proceso de Liderazgo: Definición, Evaluación y Mejora”, que establece un estilo de



Liderazgo 9,9 como modelo a alcanzar. Durante el año 2014 se ha llevado a cabo la segunda tanda de encuestas, con una tendencia prácticamente plana, ya que los resultados varían muy poco entre las dos encuestas realizadas.

Hay que señalar que en el segundo semestre del año 2013 se incorporaron a la Subdelegación dos Jefes de Área, precisamente los que más personas tienen asignadas, procedentes de Unidades Militares, por lo que el estilo de Liderazgo ejercido hasta ese momento había sido totalmente diferente al implantado en nuestra organización. Esto conlleva un periodo de adaptación a las nuevas formas de trabajar en una Unidad puramente administrativa como es la nuestra y por lo tanto los resultados obtenidos podemos decir que son muy satisfactorios.

8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

La Subdelegación de Defensa en Burgos, organización de servicio público, está implicada con la sociedad en la que estamos inmersos, con sus instituciones, grupos de interés y con su entorno.

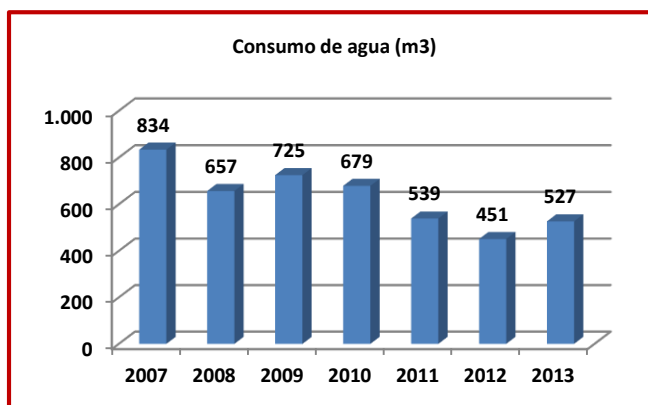
La Subdelegación tiene como misión la Difusión de la Cultura de Defensa, estando presentes en la vida social de la provincia a través de la participación en actos públicos, sociales, culturales, tanto civiles como militares, que se ha incrementado durante los últimos años, como queda recogido en la Agenda Anual del Subdelegado de Defensa en Burgos.

REGISTROS MEMORIA ANUAL							
TIPO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Carácter Militar	27	30	41	38	53	55	70
Ayuntamiento de Burgos	5	5	8	13	14	15	29
Junta de Castilla y León	1	2	5	4	5	6	8
Subdelegación de Gobierno	1	2	2	3	4	6	5
Guardia Civil	2	1	1	3	1	2	5
Diputación Provincial	1	1	2	4	6	9	16
Policía Nacional	3	1	3	2	2	2	1
Universidad de Burgos	4	4	8	6	8	10	16
Varios	4	4	7	5	27	94	63
TOTAL	48	50	77	78	120	199	213

Esta organización, consciente de la importancia que tiene conseguir y mantener estrechos lazos de relación con la sociedad en la que se encuadra, desde el año 2010 ha instituido el Día de la Subdelegación, en el que se invita a autoridades y representantes de la sociedad civil y militar, grupos de interés (asociaciones, proveedores), anteriores integrantes de la Subdelegación y a las familias. También participa en la Feria del Libro con stand propio, organiza exposiciones de carácter militar, realiza actividades culturales, visitando empresas, museos, monumentos, asociaciones, unidades militares de la provincia, etc., participa en las Jornadas Universidad-Defensa, colabora con la Real Hermandad de Veteranos de las Fuerzas Armadas y de la Guardia Civil en las Jornadas de Cultura de la Defensa en Burgos. También se mantiene contacto con los Servicios de Empleo de Castilla y León, que envían candidatos inscritos como demandantes de empleo, para cubrir las vacantes que se producen en los centros que el Ministerio de Defensa tiene desplegados en la provincia.

Otra parcela social a la que se pretende llegar es la de los colegios e institutos de la provincia. A través de las acciones de Información y captación del Área de Reclutamiento, la presencia y el conocimiento que se tiene de la organización en la sociedad es más efectiva, además de difundir a la sociedad de las distintas modalidades de acceso a las Fuerzas Armadas.

Disponemos de un coordinador en Responsabilidad Social Corporativa a los efectos de contribuir activa y voluntariamente al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de la Subdelegación. Por ejemplo, se participa de forma activa en Campañas contra la Violencia de Género, se colabora con la Asociación Protectora de Animales y Plantas de Burgos, con la Asociación de Esclerosis Múltiple, con el Banco de Alimentos de Burgos o con el Ministerio de Justicia como centro colaborador para los Trabajos en Beneficio de la Comunidad.

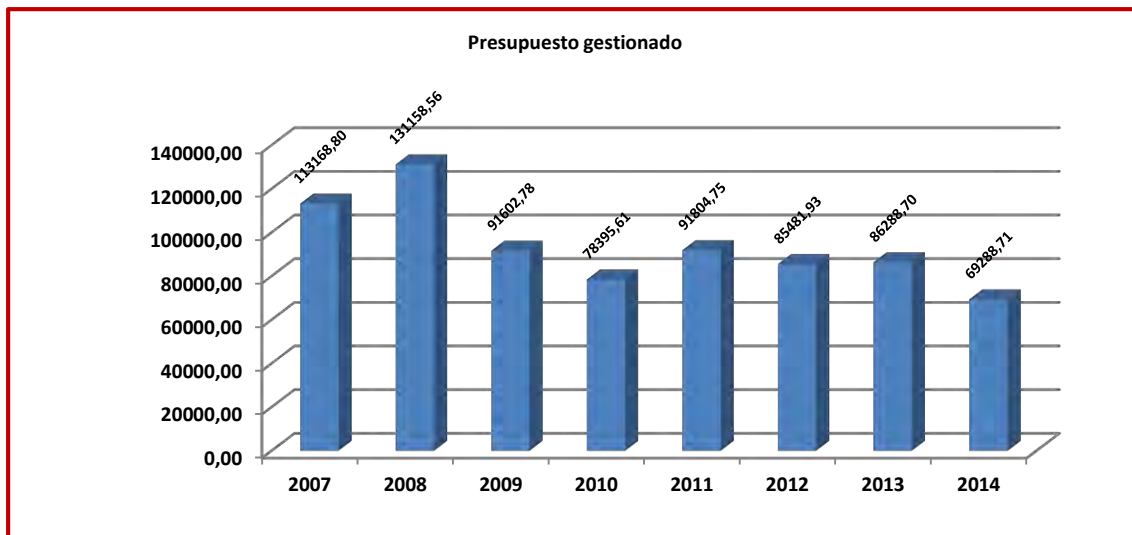


La percepción que la sociedad burgalesa tiene de la presencia de unidades militares viene también determinada por la cantidad de efectivos destinados en las mismas (1955 entre Tropa y Mandos) y las familias de este personal que día a día conviven en la capital y provincia. A estos efectivos podríamos añadir el personal civil destinado en la administración militar, que actualmente son 350 personas.

EFECTIVOS DESTINADOS							
POBLACIÓN	2005	2007	2009	2011	2012	2013	2014
Tropa	1666	1784	2158	2122	2056	1243	1316
Mandos	939	857	783	714	671	673	679
Per. Civil	556	508	464	423	397	371	350

9. RESULTADOS CLAVE

La Subdelegación, desde que inició el camino a la Excelencia, ha identificado los Procesos Clave asociados a sus grupos de interés con el objetivo de ser más eficaces y eficientes. Para ello ha dirigido sus esfuerzos a mejorar los resultados de dichos Procesos, incluyéndolos en su estrategia, siendo conscientes que esta integración producirá sinergias positivas en el resto de cometidos que realizan las Áreas.

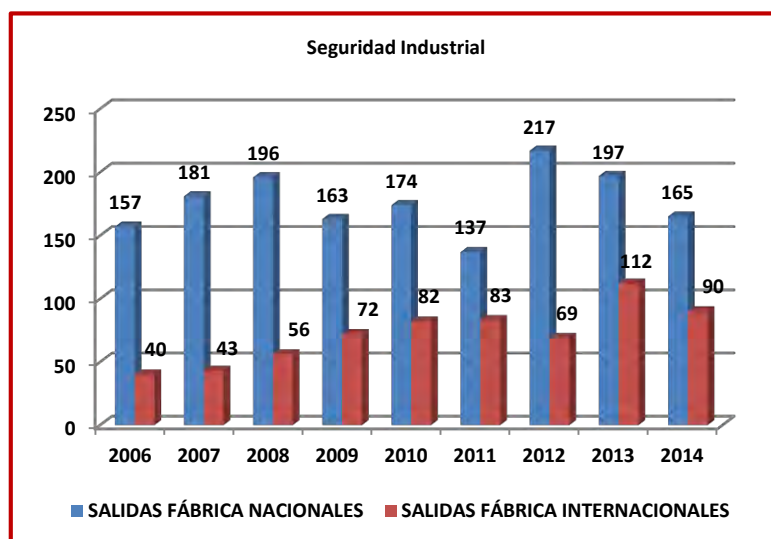


PROCESOS CLAVE SDBU	
AG 01-01	Noticias de Prensa
PM 14	Curso de Documentación
A6 05-08	Acciones de Cooperación de las FAS/Autoridades Civiles
PM 05-01	Tramitación de solicitudes y recursos
PM 09-01	Solicitud de certificados efectos cómputo recíproco
PC 14-08	Incapacidad Temporal para el Servicio
RE 03-01	Gestión de Citas Previas participación en procesos selectivos
RE 04-01	Documentación
RE 10-03	Activación de Reservistas Voluntarios
AMG 01-01	Solicitud de Compensación Económica
GP 04-02	Solicitud de Asistencia Técnica de Mantenimiento por Averías
GP 05-04	Apoyo a la Enajenación de Viviendas Militares

Estos Procesos están condicionados por la actual situación económica que obliga a priorizar adecuadamente la gestión del presupuesto asignado.

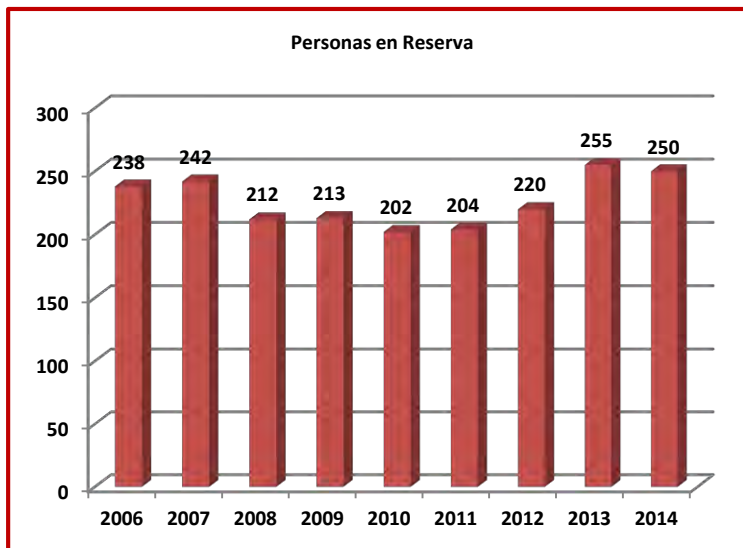
Los Procesos Clave identificados están segmentados por Áreas, siendo sus responsables los encargados de hacer un seguimiento semestral del volumen generado, desde el año 2011.

Otros resultados estratégicos clave tienen relación con el Área de



Inspección Industrial, siendo uno de sus objetivos realizar la inspección de calidad y la seguridad industrial. Su ámbito de actuación es supraprovincial, existiendo únicamente quince Delegaciones / Subdelegaciones que disponen de ella.

El ámbito y relevancia de las personas gestionadas abarca todos los clientes a los que se refiere la Misión.



Los datos están segmentados en función de la situación administrativa así como del tipo de gestión a realizar por parte de la Subdelegación. Por ejemplo, uno de los objetivos es dar cobertura al 100% de las personas que pasan a la situación de reserva. Este objetivo se cumple y es una de las misiones de la Subdelegación.

El objetivo de la Subdelegación de Defensa en Burgos es que todos estos indicadores sigan siendo positivos en el futuro. Muestra de ello es que es reclamada

nuestra colaboración por otras organizaciones que, o bien comienzan el camino hacia la Excelencia o pretenden adquirir niveles de Certificación EFQM similares a la nuestra.

De igual forma, esta Subdelegación amplía constantemente sus contactos con otras organizaciones Excelentes para realizar labores de benchmarking, adaptando las buenas prácticas implantadas en ellas (REGTSA, Universidad de Burgos, INSS, etc.). Recientemente nos hemos integrado en el Observatorio de la Gestión del Conocimiento (OGECON) existente en Burgos.

MENCIÓN ESPECIAL PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA
COLEGIO PÚBLICO DE EDUCACIÓN INFANTIL Y PRIMARIA “ALFONSO X EL SABIO”

Nombre de la Organización: CEIP ALFONSO X EL SABIO

Responsable: JUAN LUIS MUÑOZ QUIRÓS
Dirección: Avda. Pelayo Sola 24
Ciudad: SAN ADRIÁN (NAVARRA)
CP: 31570

Teléfono: 948672019

E-mail: cpsanadr@educacion.navarra.es



Gobierno de Navarra
Departamento de
Educación



MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



CARACTERÍSTICAS Y ENTORNO GENERAL DEL COLEGIO

El Colegio Público de Educación Infantil y Primaria “Alfonso X el Sabio”, (CPAXS), es:

Un centro de Enseñanza de la Ribera de Navarra dependiente del Departamento de Educación del Gobierno de Navarra (DEGN) ubicado en San Adrián. Desde el curso 2010/11 es el único centro educativo de EI y EP de la localidad.

Un Colegio Multicultural que nos permite:

- Permite fomentar valores como: La tolerancia, La solidaridad, La interculturalidad
- Presenta problemáticas como: El absentismo, (etnia gitana) y necesidades económicas unidas a la crisis, (paro y precariedad en el trabajo).



Estructura del alumnado, curso 2014/15							
Grupo	España	Ascendencia extranjera, (24 Países)					Total
		Magreb	Europa	América	Otros	Total	
nº	385	117	20	40	8	185	570
%	67,5	20,5	3,5	7,0	1,4	32,5	100,0
Países	Bolivia, Brasil, Bulgaria, China, Colombia, Cuba, Dominica, Ecuador, El Salvador, Francia, Georgia, Italia, Marruecos, México, Portugal, Reino Unido, República Dominicana, Rumania, Rusia, Sáhara Occidental, Senegal, Suiza, Ucrania, Uruguay, Vietnam,						

ESTRUCTURA DEL COLEGIO

La estructura de Colegio corresponde a la de los centros educativos de la red pública del DEGN que imparten las enseñanzas de EI y EP. En esta estructura consta de un Equipo Directivo, Claustro de Profesores/as, ECA/CCP, UAE, Ciclos y Áreas de trabajo.

La máxima responsabilidad de la gestión del Centro recae en el Equipo Directivo (ED): Director, Jefe de Estudios y Secretario. En otro nivel de responsabilidad está la ECA/CCP (Equipo de Calidad/ Comisión de Coordinación Pedagógica) y la responsable de Calidad (RCA), los Responsables de Área y de los diferentes servicios (Biblioteca, Nuevas Tecnologías, SAA, GT...) y los 25 tutores.

Distribución del Alumnado por Modelos, (2014/15)						
Etapa/ Ciclo	Ed Infantil	Educación Primaria				Total
Modelo		Ciclo 1	Ciclo 2	Ciclo 3	Total	
G + TGD		115	91	97	303	303
A		17	18	16	51	51
T	135					135
TA	43					43
TOTAL	178	132	109	113	354	576

PERSONAL DOCENTE					
ML	Especialidad	Nº	Situación administrativa		
			DEF	PROV	CON
C	Alemán	1			1
C	Audición y Lenguaje	1			1
C	Ed. Física/ Francés	1	1		1
C	Educación Infantil	9	7		2
C	Educación Primaria	20	18		2
C	Inglés	7	4	1	2
CC	Minorias	1		1	
C	Música	1	1		
C	Pedagogía Terapéutica	3	1	1	1
C	Religion	2	0		2
E	Euskera	2	1		1
C	Orientadora	2	2		
Total:			50	34	13
PERSONAL ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS					
C	Auxiliar administrativa	1	1		
CC	Consejero	1	1		
CC	Cuidador/a	2			2
Total:			4	2	2

TRAYECTORIA/HITOS 2007-2014

CURSO	CALIDAD Y MEJORA
2007/2008	El Proyecto de dirección para el periodo 2007/2011 hace suyos los objetivos de la PGA del curso 2006/07 y se comienza a documentar el MP02 dentro de la RED 6 de Kadinet.
2008/2009	Se nombra a Responsable de Calidad, en la Red 6 terminamos de documentar todo el MP02, el MP01 y el PR0301. Se pasan las primeras encuestas de satisfacción al profesorado y alumnado
2009/2010	Se trabaja en la Red 5, un grupo de 30 personas, Profesorado, y PAS, realizan el curso semipresencial "Los Sistema de Gestión de Calidad en el ámbito educativo". Documenta todo el SSGC, se trabaja en Red para definir el PE para el periodo 2010-2014. A nivel interno El RCA participa en la CCP que pasa a ser ECA/CCP
2010/2011	En la Red 4 elaboramos la Carta de Compromisos. Realizamos el curso de Auditoria interna el SGC. Se aprueba el PE y comienza a desarrollarse el PA del PE para este curso. En la Red 4 compartimos todo tipo de documentos: actas de evaluación, el PE, los indicadores EFQM, etc.
2011/2012	A propuesta de Kadinet elaboramos la Memoria EFQM junto con centros de las Redes 1, 2 y 3. Reconocimiento de "Centro Comprometido con la Calidad" acreditado por DEGN. Autoevaluación EFQM
2012/2013	Reconocimiento EFQM 300+ , Fundación Navarra para le Excelencia Realización del curso de Smile, compartiendo con los centros de la RED 4 LOS INDICADORES EFQM Realización del curso de Evaluador EFQM de la FNE. Pertenencia al Club de Evaluadores
2013/2014	Reconocimiento EFQM 400+, Fundación Navarra para le Excelencia Reconocimiento de <u>Centro Excelente</u> , Departamento de Educación Gobierno de Navarra
2014/2015	<u>Mención Especial a la Excelencia en la Gestión Pública</u> , AEVAL, (Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios). Elaboración del PE 2015/19

DESCRIPCIÓN DE LA GESTIÓN

Integramos el SGGC tomando como referencia el modelo EFQM

- Implantamos totalmente el SGGC con un buen Plan Estratégico desarrollado en Planes anuales
- Establecimos un panel completo de indicadores EFQM
- Constituimos el Equipo de Calidad del Centro a partir de la CCP estableciendo proyecto de responsabilidad colectiva.
- Hicimos formación dentro de Kadinet en el modelo EFQM
- Analizamos las Memorias de otros centros educativos, (centros públicos de secundaria y centros concertados de Ed. Infantil, primaria y secundaria
- Fuimos evaluados por un Equipo externo al sistema educativo
- Teníamos implementado el paradigma REDER en el funcionamiento del Centro
- Elaboramos la Memoria EFQM

Explicitamos los agentes facilitadores

	LIDERAZGO	ESTRATEGIA	PERSONAS	ALIANZAS Y RECURSOS	PROCESOS PRODUCTOS Y SERVICIOS
IMPULSIÓN NNEE GESTIÓN	1a - EL ED y el ECA lideran un Proyecto común de responsabilidad colectiva .	2a Recogemos, analizamos y aplicamos la información recogida de los GI en la definición de la estrategia.	3a Una gestión de las personas basada en la adscripción de funciones de una manera equilibrada y responsable .	4a Nuestra alianza con Kadinet impulsa nuestro trabajo en la mejora continua	5a De la gestión de procesos a la gestión por procesos
RENDIMIENTO INTERNO	1 b – Compromiso de los líderes en la definición, desarrollo, valoración y propuestas de mejora del SGCC, ciclo REDER	2b El PE del CP AXS se estructura a partir del análisis interno de la organización	3b La formación de las personas contribuye al desarrollo del PE	4 b – Buscamos financiación alternativa a los ingresos del DEGN que nos permita desarrollar de una manera sostenida nuestro PE	5 b La enseñanza de idiomas, elemento vertebrador , que nos hace diferentes
IMPLICACIÓN REVISIÓN PROYECCIÓN	1c Los GI externos como elemento que forma parte de nuestra estrategia	2 c El Plan Estratégico como documento de trabajo dinámico e instrumento básico de referencia alineado con la MVV	3c El personal del Colegio se organiza en Equipos por grupos de interés y por la responsabilidad de aportar su trabajo al desarrollo del PE y del SGCC	4 c - Hacia una gestión compartida y responsable de los recursos materiales y del entorno	5c Difundimos atractivamente lo que somos y lo que hacemos
COMUNICACIÓN	1d - La importancia del trabajo coordinado y de las acciones de colaboración entre el profesorado	2d Los planes anuales y la PGA dan carácter y entidad al Plan Estratégico	3d El CP AXS propicia y favorece la comunicación y la información entre las personas de la organización	4 d – De las Nuevas tecnologías, (NNTT) a las Tecnologías de la Información y la Comunicación, (TIC)	5 d Desarrollamos múltiples facetas en el macroproceso de Enseñanza-Aprendizaje, MP02
CAMBIO RECONOCIMIENTO	1 e - Gestión del cambio proponiendo elementos generadores de cambio , de forma meditada, progresiva y negociada		3e.- El CP AXS aplicamos sistemáticamente modelos y formas de atender y reconocer al personal	4 e La gestión de la información y del conocimiento como elemento de cohesión	5 e – La interacción con las familias cataliza el proceso hacia la mejora continua.

Potenciamos las NNTT y la Enseñanza de idiomas

- Programa Integra TIC
- Implantación de Programa PAI
- Oferta de una 2ª lengua extranjera, (Francés o Alemán)
- Proyecto dotación de pizarras digitales



Gestionamos el cambio mediante Programas y Proyectos

- Programa COMBInar (Integración Curricular en Competencias Básicas)
- Proyecto “ LA ESTRELLA DE LA SALUD”
- Programa "School to School", con la Fundación Vicente Ferrer
- Programa SMILE, (Compartiendo en Kadinet)



Gestionamos las alianzas y nuestra relación con la sociedad

- Colaboración con la APyMA
- Enseñanza cooperativa: Semana de A.A.
- Colaboración con la Universidad
- Difundimos la MVV y nuestras experiencias y programas, Página Web del colegio
- Trabajamos en Kadinet y colaboramos con la FNE



Analizamos la consecución de la visión con las acciones realizadas

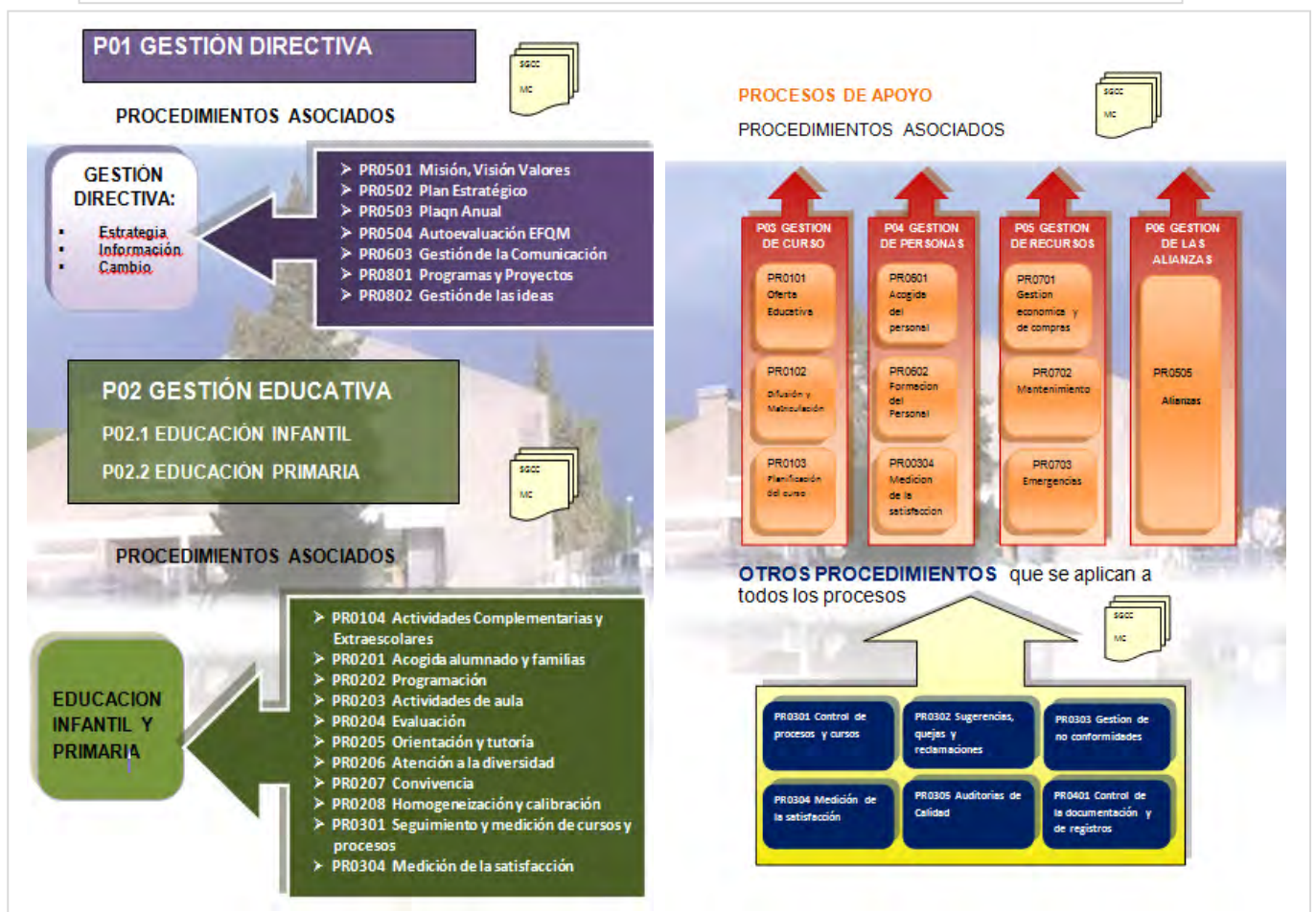
VISIÓN	ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Ser un Colegio reconocido por la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Sello EFQM 400+ y reconocimiento DEGN, Centro Excelente
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con Profesionales que desarrollando una línea pedagógica coherente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación adaptada al Plan Estratégico, Grupos de Trabajo y desarrollo del Programa COMBINar
<ul style="list-style-type: none"> • Apostar por la interculturalidad como elemento integrador 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la Semana de Aulas Abiertas como aprendizaje cooperativo
<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir un buen nivel de formación académica asociado al éxito escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de mejora de las competencias básicas.
<ul style="list-style-type: none"> • Promover la inclusión del alumnado con n.n.e.e. en el Centro 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración del alumnado del AT en las aulas ordinarias
<ul style="list-style-type: none"> • Lograr ser un Colegio plurilingüe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa PAI y oferta segundo idioma.
<ul style="list-style-type: none"> • Integrar las TICs como metodología de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto Integra TIC y Plan de dotación pizarras digitales
<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar alianzas con otros centros educativos y con otras entidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kadinet, Red de escuelas de salud en Europa y School to School.

Explicitamos las acciones realizadas en cada plan, programa o proyecto de mejora, (PPP)

PPP	Responsable	Acción
1. Plan de Mejora de las Competencias Básicas	Jefa Estudios	<ul style="list-style-type: none"> - Desdobles en Música/matemáticas - Grupos Flexibles en los talleres
2. Plan de acción tutorial	Jefa Estudios	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación de ciclo y de nivel - Coordinación tutores/ UAE
3. Plan de oferta 2º Idioma	Jefa Estudios	<ul style="list-style-type: none"> - Atención al alumnado de buenas calificaciones - Mejor organización de los grupo flexibles
4. Plan de implantación Programa PAI	R. PAI	<ul style="list-style-type: none"> - Implantación Programa PAI
5. Programa de Semana de Aulas Abiertas	MIN	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo sistemático de aprendizaje cooperativo
6. Plan de NNTT	Director	<ul style="list-style-type: none"> - Proyecto Trenza y Proyecto Integra TIC - La PW mejorar la comunicación con la sociedad
7. Plan de Establecimiento de responsables de área	Director	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad compartida
8. Plan de formación del Profesorado	Jefa Estudios	<ul style="list-style-type: none"> - Formación relacionada con el PE
9. Plan de Establecimiento del Equipo de Calidad a partir de la CCP	Director	<ul style="list-style-type: none"> - Canalización de trabajo de los líderes formales - Establecimiento de un cauce de toma de decisiones.
10. Plan de mejora de la imagen del centro.	Director	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento y Difusión MVV - Existencia de un mensaje de presente y futuro
11. Proyecto Escuelas de Salud en la Red Europea	Respon. de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboración GI en la Comisión de Salud - Integración Red Europea
12. Plan implantación del SGCC	Responsable calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora continua aplicando el paradigma REDER - Compromiso con el desarrollo del PE - Auditoria Externa y Memoria EFQM

Definimos un nuevo Mapa de Procesos

Un MP centrado en la Gestión Educativa, P02 con un proceso impulsor, P01 y cuatro procesos de apoyo, Gestión del Curso, P03, Gestión de las personas, P04, Gestión de los Recursos, P05 y Gestión de las alianzas, P06. Cada proceso se apoya en unos procedimientos.



RESULTADOS

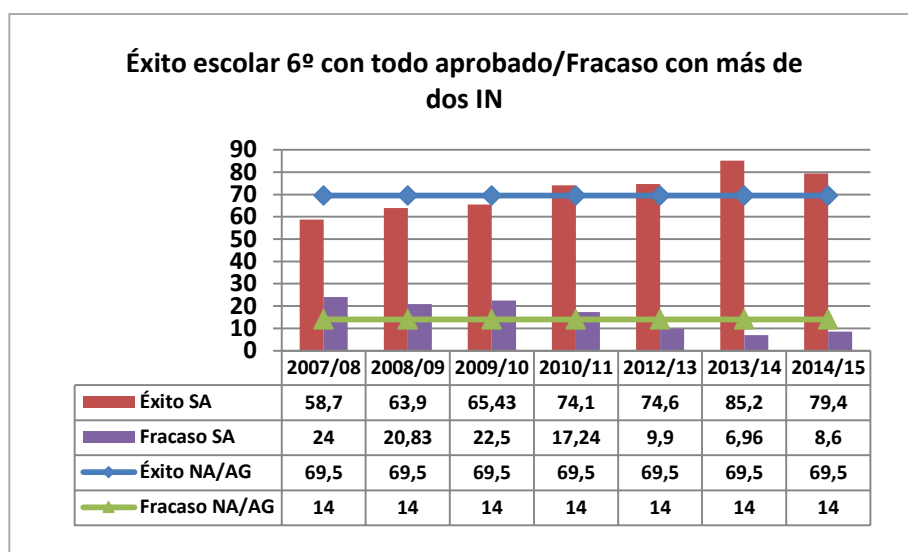
Aspectos generales

1. Tenemos indicadores que hacen referencia al periodo comprendido entre el curso 2008/09 y el curso 2014/15 referidos a:
 - Alumnado y Familias, (Clientes)
 - Personal
 - Sociedad
 - Resultados clave
2. El CPAXS presenta unos resultados en sus indicadores con una tendencia positiva/mantenida. Las metas iniciales para los indicadores de los procesos se establecieron teniendo en cuenta las de otros Centros de EI y EP de las redes de Kadinet y los del IES Ega de San Adrián, (400+) y. Al elaborar el PE revisamos estas metas y señalamos metas escalonadas a conseguir en los cuatro años. Los indicadores de proceso no señalados en el PE han sido revisados en el curso 2012/13.
3. Al ser un centro de EI y EP solamente podemos compararnos con centros de la Red Pública en los resultados de las evaluaciones y promoción de alumnos/as según los informes de la Inspección Educativa así como los informes de la Pruebas diagnósticas.
4. En el presente documento, dada la limitación de espacio, se detallan solamente los resultados relacionados con los siguientes **aspectos clave**:

ASPECTOS CLAVE
1.- Buena Formación y Éxito Escolar
2.- Idiomas y Nuevas tecnologías
3.-Clima escolar ordenado y agradable
4.- Interacciones del Colegio con la sociedad
5.-Buena gestión y funcionamiento, Implantación SGCC y reconocimientos
6.-Resultados económicos

Resultados claves más significativos

1) Buena Formación y Éxito Escolar



Este indicador muy importante y nos mide y nos compara con los centros del mismo modelo que el nuestro, (A y G), el éxito escolar del alumnado de sexto, (acabar primaria con todas las áreas aprobadas) comparándolo con el fracaso escolar, acabar 6º de EP con más de dos insuficientes.

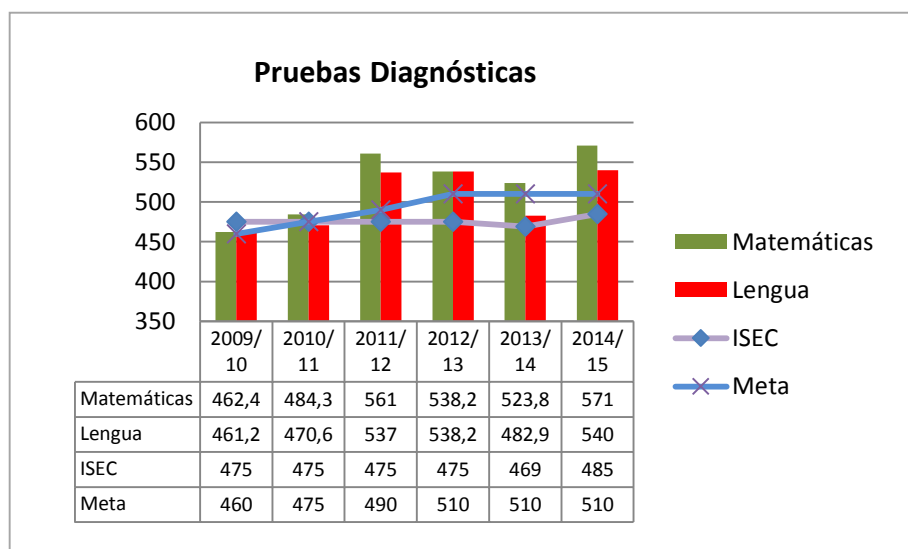
Los aspectos que han hecho disminuir el fracaso escolar están relacionados con el sistema de evaluación y especialmente con la Coordinación tutores/UAE.

Del análisis de la gráfica podemos establecer una relación dual, ya que se ha cuidado no solo que se promocioe con todo superado sino que también hemos conseguido el nº de áreas con las que se promocioe con evaluación negativa.

Los resultados del curso 2013/14 han supuesto un salto cuantitativo muy grande, alcanzándose un índice de aprobados del 85 %, casi 30 puntos más que en el curso 2007/08

En el curso 2014/15 se ha mantenido el éxito y disminuido el fracaso, y siempre con una comparación favorable respecto de la media de los centros de Navarra

Tendencia: muy positiva.



A partir del curso 2008/09 el alumnado de 4º de EP realiza en el mes de mayo las pruebas diagnósticas en Lengua y Matemáticas con situaciones relacionadas con las competencias básicas. Siendo la media estándar de Navarra de 500 y teniendo en cuenta nuestro ISEC, (Índice Socioeconómico). nivel socio-económico nos fijamos unas metas anuales.

Para mejorar nuestros resultados en el curso 2009/10 se introdujeron en todos los controles escritos un 15% de preguntas según las competencias.

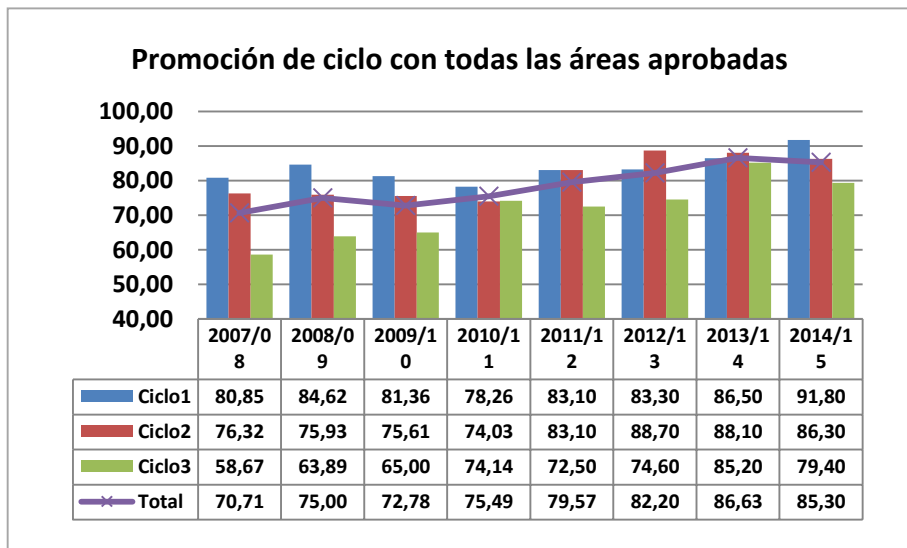
En el curso 2010/11 se organizan los grupos flexibles en 4 niveles y en curso 2011/12 además se crea un GT para elaborar materiales según la filosofía de las competencias básicas.

Todos estos cambios han hecho que en el curso 2011/12 se haya superado la meta establecida para el curso 2013/2014, **510 puntos** según el índice de puntuación estándar.

Este indicador va unido al del alumnado que alcanza 3 o 3+ en las pruebas diagnósticas.

En el curso 2013/14 hay una ligera bajada en Lengua debido a tener un ISEC más negativo. En el curso 2014/15, los resultados son de 3º por la LOMCE y se han alcanzado unos niveles muy superiores al ISEC

Tendencia: muy positiva



El índice del % de los alumnos que promocionan con todas las áreas superadas ha evolucionado positivamente en el conjunto de toda la EP. Esta evolución se ha producido gracias a las medidas adoptadas:

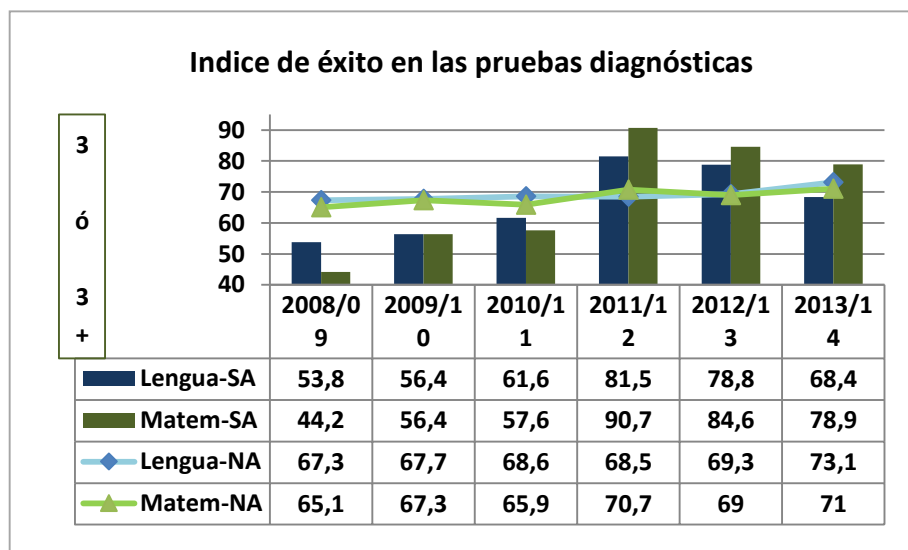
En el curso 2009/10 se acordó que los alumnos sin el nivel adecuado en lecto-escritura permaneciesen un curso más en el ciclo 1º, creándose un grupo temporal de aprendizaje del castellano. Así mismo en el curso 2010/11 para mejorar la competencia en inglés, se cambió la editorial en 1º aumentando el nivel de exigencia.

Estos acuerdos junto con la generalización en el curso 2011/12 de los grupos flexibles ha hecho que en el curso 2011/12 hayamos alcanzado los niveles deseados en C1, C2 y C3.

En curso 2013/14 los resultados están muy por encima de las metas fijadas, siendo de resaltar las del ciclo 3º. En el curso 2014/15 siguen estando por muy por encima de la meta propuesta

Tendencia: MUY positiva.

Metas 2011/12: Ciclo1 82 %, Ciclo2- 77 %, Ciclo3- 72%.



Este indicador nos mide el % del alumnado que ha alcanzado la competencia de lengua o matemáticas en el 2º ciclo de EP bien, (**nivel 3**) o muy bien, (**nivel 3+**). Este indicador está relacionado con la puntuación media de las pruebas diagnósticas.

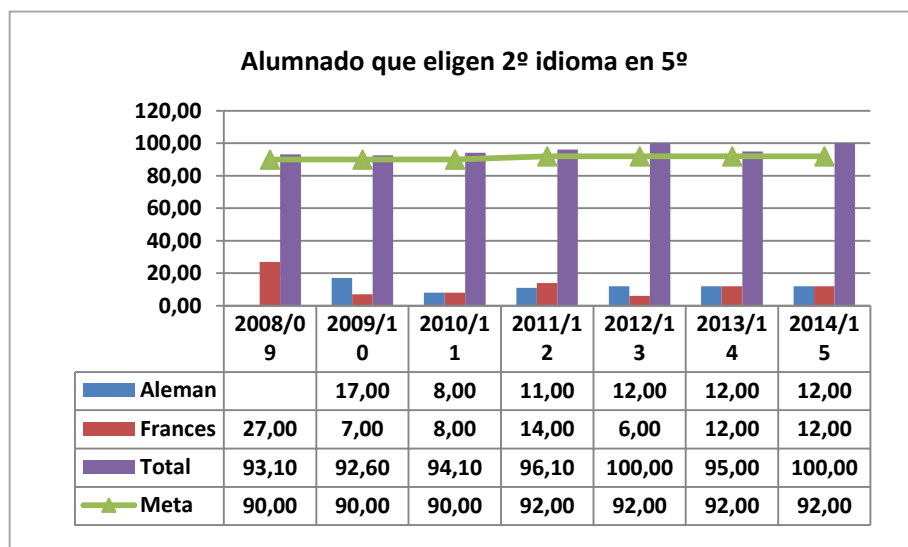
En el curso 2009/10, fruto del análisis de los resultados del curso 2008/09, es cuando se elabora el Plan de Mejora de las Competencias Básicas que incluía una atención específica del alumnado según el nivel alcanzado en las pruebas.

Desde el curso 2010/11 se organizan en todos los niveles de EP grupos flexibles, (dos horas semanales), de acuerdo con el nivel alcanzado. En MA se supera la Meta y en LE se iguala.

En el presente curso escolar, 2014/15 no es posible poner datos, y que los niveles de calificación han cambiado

Indicadores: AR1; Tendencia: mantenida Metas: 70%

2) Idiomas y Nuevas tecnologías



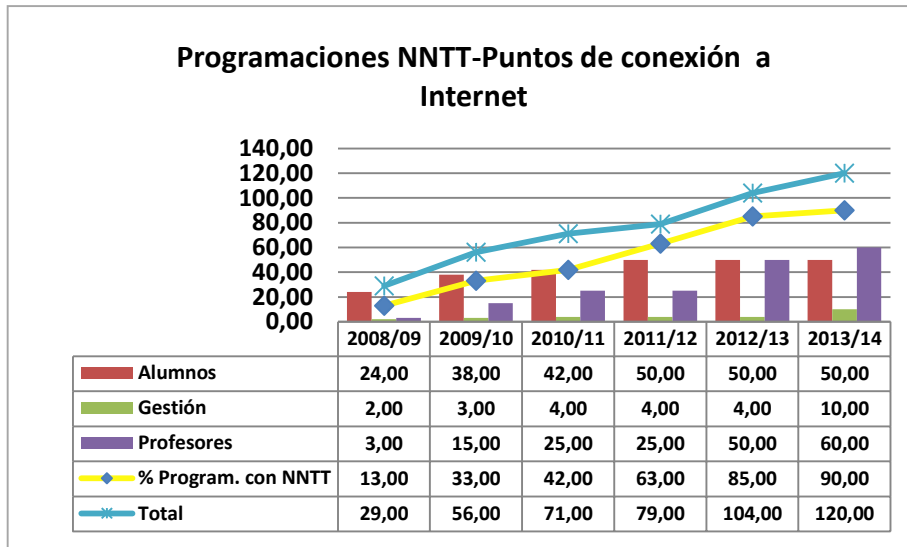
Los valores de este indicador hacen referencia a la elección por parte del alumnado con un buen nivel en las pruebas diagnósticas de un 2º idioma al llegar a 5º de EP.

Mantener este índice ha supuesto saber transmitir la importancia que tiene la enseñanza de los idiomas en nuestro colegio, (apariciones en prensa y tv local) y hacer una oferta lo suficientemente atractiva para los alumnos y familias, (oferta de francés y alemán).

Así mismo se oferta un taller de alemán en 4º de EP y en los dos últimos veranos se ha realizado un campamento de inmersión lingüística en inglés del DEGN en nuestro Colegio.

La oferta educativa se ha completado con el Modelo PAI, que se ha completado en el curso 2014/15 en toda la Educación Infantil, con unos resultados muy bien valorados por familias y profesorado, habiendo tenido una repercusión en la matriculación.

Tendencia: positiva/mantenida.



Desde el Proyecto Trenza, es a partir del curso 2009/10 hasta el curso 2013/14 hemos procedido paulatinamente a una expansión de la Red por todo el Centro. En el curso 2014/15 se ha mejorado la conectividad con dos líneas ADSL nuevas manteniéndose el resto de los parámetros

Esta expansión va siempre unida a cubrir nuevas necesidades y a dotar de infraestructuras a nuevos proyectos.

Paralelamente ha ido aumentando el nº de programaciones que contienen NNTT

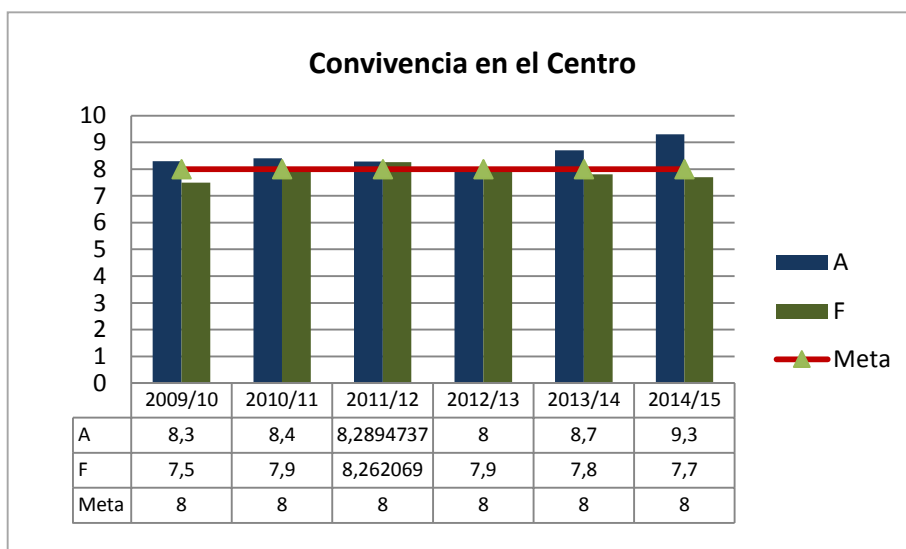
Otros aspectos son:

Mejorar la valoración de comunicación interna, con la Web del Profesor y la comunicación y difusión externa.

Disminución del consumo de papel al utilizarse el correo electrónico, el Google drive para las encuestas y la PW para la difusión de los trabajos de los profesores, convocatorias de reuniones y presentación de los documentos del centro, (PGA, Memorias, Reglamento de Convivencia, etc.)

Tendencia: positiva

3) Clima escolar ordenado y agradable



El CPAXS según se indica en la presentación, es un colegio con alumnado de un número considerable de nacionalidades, (de 15 a 22), especialmente alumnado del Magreb y un 10% de alumnado gitano.

En el alumnado y especialmente en las familias han ido percibiendo las distintas acciones que en el Colegio y para la Comunidad educativa, se han realizado, p.e. SAA., Responsable de Convivencia.

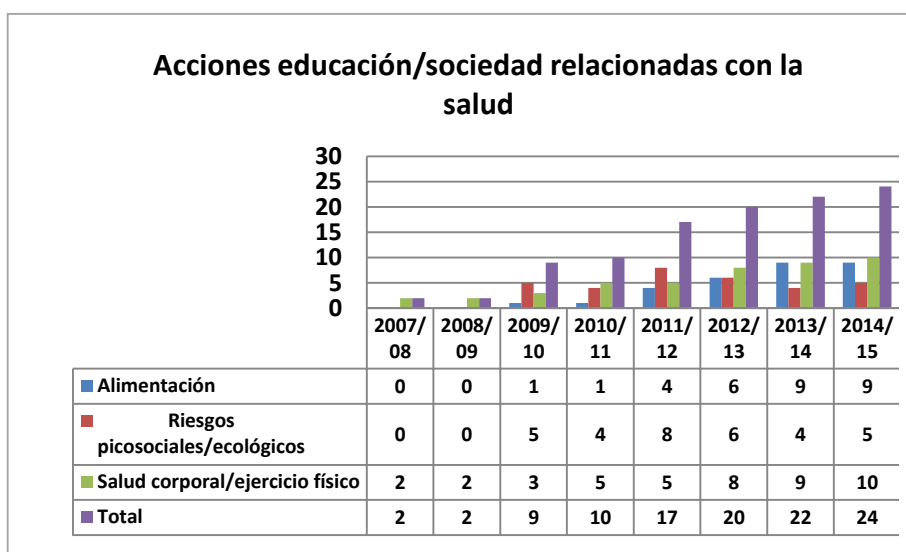
Así mismo la aprobación en octubre de 2011 del Reglamento de Convivencia ha supuesto un avance muy importante al pasar de sanciones a **medidas educativas**, resaltando la importancia del **Procedimiento Acordado**, los **Pactos de Convivencia** entre alumnos/as, el **Protocolo de absentismo** y el establecimiento de **Reconocimientos** al alumnado.

El ligero descenso en el curso 2012/13 se debió a problemas con un grupo de etnia gitana, tomándose medidas correctivas/ preventivas con la Asociación gitana Lacho Drom.

Tendencia: positiva en las familias y en los alumnos.

Metas: Alumnos: 8,5 Familias: 8

4) Interacciones del Colegio con la Sociedad



Desde el curso 2007/08 se han venido realizando diversas acciones en el ámbito educación/sociedad/salud. A lo largo de de los años se han ido añadiendo diversos aspectos:

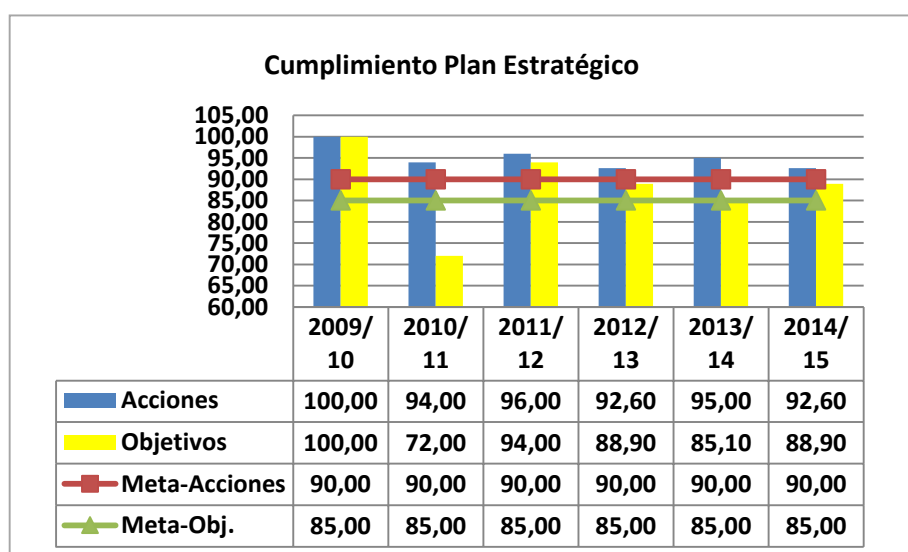
Alimentación, p.e. la hora del bocadillo, Riesgos psicosociales/ecológicos, (p.e. Ed. Vial, uso de internet, recogida selectiva de residuos), o Salud corporal y ejercicio físico, (p.e. jugando al atletismo, campañas de vacunación).

Todo el conjunto se ha articulado en el curso 2012/13 en el Proyecto La Estrella de la Salud dentro de la Red de Escuelas Saludables en Europa, lo que ha supuesto la creación de la Comisión de Salud y abrir el Centro a un ámbito internacional.

En el Curso 2014/15 se nos ha reconocido como Centro que ha desarrollado durante tres cursos dicho programa

Tendencia: positiva

5) Buena Gestión y funcionamiento



El PE se planificó y se ha venido concretando anualmente en el Plan Anual del Plan Estratégico, PAPE.

La valoración del PE se hace anualmente a través de la valoración del PAPE correspondiente.

En el curso 2010/11 no se pudieron conseguir dos objetivos, uno ligado al PAI porque tuvimos que esperar al curso siguiente y otro unido a la gestión de la información porque se cambió el sistema de acceso al Educa.

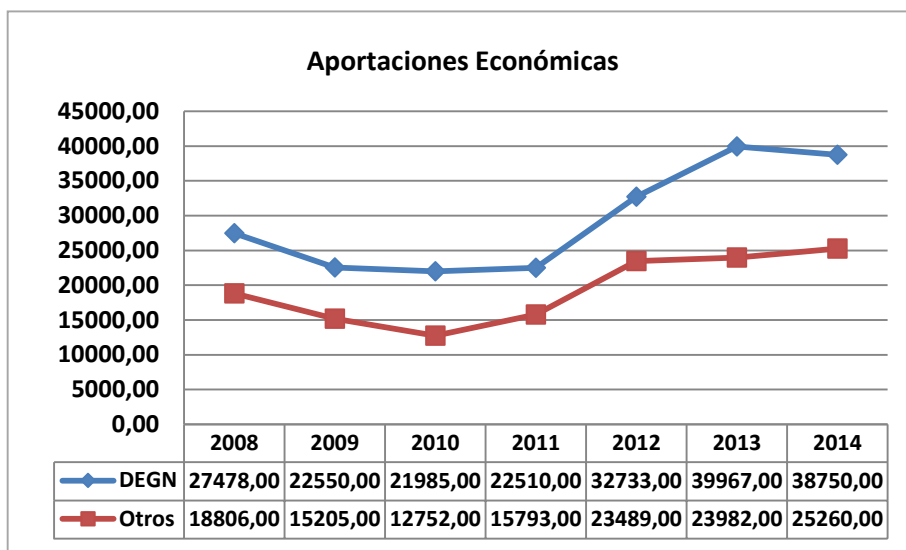
En el curso 2012/2013 no se alcanzó el **ob. 9**

En el curso 2013/14 aunque se han alcanzado las metas previstas el ob. 2 del PE no se alcanzó ya que en las pruebas diagnósticas no se consiguió el objetivo marcado debido a tener un ISEC más negativo del que se tenía cuando se fijó la meta.

En el curso 2014/15 no se alcanzó el objetivo 7

Tendencia: positiva.

6) Resultados económicos



El CP AXS recibe su aportación más importante del DEGN aunque también las recibe de la APyMA, de las familias a las ACE e ingresos del centro por prestación de servicios, (fotocopias).

Dos datos destacan, la aportación de la ApyMA en 2008, (compra de diez ordenadores) y la aportación de las familias en 2009, (participación en un curso de inmersión lingüística en Huesca).

Se observa un paralelismo entre los ingresos según su procedencia aunque los ingresos en 2012 del DEGN recogen ingresos finalistas, (gratuidad de libros). El aumento de ingresos de la APyMA en 2012 y en 2013 corresponde al Programa Tú eliges Tú decides y está sirviendo para dotar al Colegio de Pizarras Digitales según el proyecto contemplado en el PE.

También se ha recuperado la aportación del Ayuntamiento a partir del curso 2013/14.

CONCLUSIONES

Es necesario tener un Plan Estratégico que te permita hacer buena la VISIÓN y realizar las acciones necesarias para ello a través de los Planes Anuales y estar comprometidos en desarrollar estrategias de mejora continua:

- Detectando nuestras Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, (DAFO)
- Gestionando el Centro de acuerdo con el SGCC y el modelo EFQM. Liderazgo compartido
- Realizando evaluaciones externas e internas
- Desarrollando Proyectos y Planes de Mejora dentro del marco del P.E.
- Llevando una gestión económica equilibrada al servicio de los Proyectos y de nuestro alumnado
- Propiciando una Revolución metodológica asociada a la generalización del modelo PAI apoyada en el programa COMBInar
- Generalizando las TIC en sintonía con la sociedad actual.
- Estableciendo alianzas con la universidad y a nivel internacional
- Participando en un compromiso con la sociedad en ámbitos como: eficiencia energética y gestión medioambiental.
- Teniendo siempre en cuenta el paradigma REDER



PREMIO A LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN ADIF Y ADIF ALTA VELOCIDAD

Nombre de la Organización: ADIF Y ADIF ALTA VELOCIDAD

Título de la práctica desarrollada: GESTIÓN DE ACTIVOS EN ADIF: PLATAFORMA PGA

Responsable: ROBERTO MUELA GUTIÉRREZ
Dirección: c/Sor Ángela de la Cruz 3
CIUDAD: MADRID

Teléfono: 647966077
e-mail: rmuela@adif.es



MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA INNOVADORA

CUADRO DE MANDO INTEGRAL
Ingeniería de Activos Ferroviarios

COD SUB	SUBESTACIÓN	COD INS	INRP	INR	F_ESTAD Mas	F_OBS Mas	F_CONF1 Mas	F_INSEG Mas	F_INDIS Mas	F_INF1 Mas	F_MANT Mas	F_COSTE Mas	DIT
100731703	S/E ESTEPAR	S/E	-		7,24	9,370	8,810	5,960	6,080	0,000	0,270	2,830	6,020
100731897	S/E ALSASUA	S/E	-		7,09	6,590	8,370	4,390	1,300	0,400	7,960	4,910	3,770
100731780	S/E JABALQUINTO	S/E	-		6,96	7,540	8,310	3,640	1,880	0,000	10,000	5,680	5,230
100731730	S/E MERES	S/E	-		6,67	8,910	8,210	4,240	4,000	-	-	3,970	3,940
100731940	S/E REJUS	S/E	-		6,64	9,560	8,310	4,490	3,570	0,000	0,000	5,320	4,530
100731778	S/E PAJARES	S/E	-		6,55	9,890	6,790	6,140	6,000	0,780	0,400	2,030	5,100
100731677	S/E CALANCHA	S/E	-		6,50	6,270	8,990	3,100	1,920	0,000	0,000	8,890	9,030
100731820	S/E EL PINAR	S/E	-		6,30	8,620	5,910	5,100	5,670	0,000	0,000	8,800	8,780
100731878	S/E FABARA	S/E	-		6,27	8,290	5,610	4,830	3,210	0,000	0,600	6,600	8,090
100732122	S/E LA ROBIA	S/E	-		6,13	9,000	6,130	4,240	5,500	0,000	0,000	0,000	7,900
100731810	S/E GRANENA	S/E	-		6,03	9,080	4,840	6,100	2,330	0,000	0,000	8,800	7,230
100731929	S/E PÉVALAJO	S/E	-		5,92	5,790	8,390	3,840	1,800	0,000	0,000	6,540	4,330
100731800	S/E PEDRO ABAD	S/E	-		5,86	5,470	8,990	4,740	3,830	0,000	0,000	4,270	7,430
100731652	S/E ARJONILLA	S/E	-		5,74	6,270	8,990	3,670	1,500	0,000	0,000	1,710	2,810
100731621	S/E REINOSA	S/E	-		5,69	6,430	8,990	6,060	1,330	-	-	1,070	8,880
100731915	S/E MONFORTE DEL CID	S/E	-		5,67	8,330	6,790	4,900	1,800	0,000	0,000	16,220	8,820
100731651	S/E ARENIS DE NAR	S/E	-		5,61	7,190	5,610	6,140	6,500	0,000	0,000	7,380	8,080
100731674	S/E BRIVIESCA	S/E	-		5,57	9,160	1,120	5,900	6,080	10,000	0,920	2,940	5,120
100731721	S/E LAS FRAGUAS	S/E	-		5,43	5,810	8,210	5,240	1,000	0,000	0,000	2,280	1,100
100731874	S/E EL BURGEO DE EBRO	S/E	-		5,33	7,840	5,910	4,830	4,920	0,000	0,000	2,940	3,890
100731707	S/E FLIX	S/E	-		5,32	4,840	8,790	4,200	1,870	0,000	0,670	0,000	3,160
100731777	S/E LA COBERTORIA	S/E	-		5,32	4,860	8,790	4,290	2,080	0,000	0,000	3,970	3,940
100731912	S/E MOLLERUSA	S/E	-		5,28	8,700	2,870	6,670	4,490	0,000	6,750	1,240	4,720
100731676	S/E CALAF	S/E	-		5,26	9,440	2,610	7,590	4,110	0,000	1,400	1,040	1,600
100731776	S/E LA CORREDORIA	S/E	-		5,15	2,820	8,790	5,390	1,080	0,000	0,400	8,930	8,100
100731923	S/E ORENSE	S/E	-	4,40	5,10	8,180	2,820	5,240	7,670	0,000	0,000	9,680	9,620
100731689	S/E CASTIL DE PEÑONES	S/E	-		5,05	9,180	1,120	7,290	6,880	0,000	6,400	4,190	8,820
100731648	S/E ANGLESOIA	S/E	-		5,02	8,100	2,870	7,590	4,150	0,000	1,400	1,240	4,720
100731911	S/E MIRANDA DE EBRO	S/E	-		4,99	0,000	8,810	5,670	5,880	9,200	0,930	2,940	5,120

Totales: C/S: 6, P/P: 10, S/E: 356
Nº de Instalaciones estudiadas: 6, 10, 356
Nº de Instalaciones con NR: 2, 1, 54
% Instalaciones con datos: 33,333, 10,000, 15,169

1.- RESUMEN EJECUTIVO

BREVE DESCRIPCIÓN DE LA PLATAFORMA DE GESTIÓN DE ACTIVOS PGA

La Herramienta informática Plataforma de Gestión de Activos (PGA) desarrollada en Adif durante los años 2013-2014 ha permitido las siguientes ventajas operacionales:

- Eficiencia Económica en la Gestión del Activo a lo largo de su ciclo de vida.- Se tiene caracterizada toda la Red con un indicador que mide en qué momento de su ciclo de vida debería proceder a la renovación.

- Relación entre Nivel de Servicio y Eficiencia en la Gestión del Activo.- La prioridad de la inversión resulta de la combinación del nivel de servicio que se quiere prestar con la eficiencia económica del activo a lo largo de su ciclo de vida.
- Visión Macro del Estado de la Red.-Al tener agregados todos los indicadores es posible predecir escenarios futuros del estado de la Red en base a las diferentes hipótesis de inversión a lo largo de esos años.
- Homogeneización de criterios para la selección de actuaciones de renovación.- Se dispone de un criterio homogéneo que aplica a cualquier parte de la Red independientemente del territorio desde el que se proponga. Hoy no existe tal posibilidad.
- Fijación de criterios operacionales de mantenimiento y reposición de activos comunes.- Permite fijarlas en la Dirección y mantenerlas como invariantes en la definición de los planes de renovación, con lo que se asegura que cualquier renovación propuesta cumple con los requisitos fijados por la cabecera de la dirección

Qué mejora se trataba de conseguir

Para evitar el envejecimiento de ciertos elementos de la Red, es necesario una política de reposición de activos que evite generar fuertes costes totales a largo plazo y recortes del nivel de servicio, a través de una correcta planificación del mantenimiento adecuado de los activos para:

- Evitar multiplicar actuaciones dispersas que, aunque imprescindibles, sólo parchean la Red
- Evitar reducciones en los Niveles de Servicio
- Permitir renovar el activo en el momento oportuno

Elementos clave de la innovación

- Optimizar los recursos asignados a ADIF.- La Gestión de activos para la infraestructura ferroviaria trata fundamentalmente del cumplimiento de los requerimientos de clientes y propietarios de las infraestructuras, de forma sostenible y con el menor coste posible en el ciclo de vida total de los activos.
- Fijar Políticas de Reposición.- Facilitar la oportuna toma de decisiones de reposición de activos frente a su mantenimiento, a través del establecimiento de unas líneas estratégicas que están muy relacionadas con contexto de la situación económica actual.

Cuáles son los actores involucrados

Todas las áreas de la Dirección General de Explotación y Construcción, en particular la Dirección Adjunta de Mantenimiento y Explotación de Red Convencional, implicadas en la obtención del mayor rendimiento de los activos de la infraestructura a través del optimización de los procesos de conservación, de la elaboración de proyectos y estrategias de mantenimiento que deberán basarse en la optimización del ciclo de vida y en la disponibilidad de los activos.

Cómo se ha implementado la innovación

A efectos de la implantación de PGA, esto es, la preparación y difusión necesaria para el correcto uso de la herramienta, hay que considerar tres aspectos fundamentales a tener en cuenta.

- Uno de los aspectos son las INFRAESTRUCTURAS necesarias para el correcto funcionamiento de la aplicación.
- Otro de los aspectos a tener en cuenta son los temas relacionados con la GESTION DEL CAMBIO, es decir todos aquellos aspectos funcionales relacionados con el negocio que hay que considerar para favorecer el éxito en la adopción de la aplicación como herramienta fundamental a la hora de realizar la gestión de los activos de la Entidad.

- El tercero aspecto es el SOPORTE tanto técnico como funcional que hay que dar para asegurar que las dificultades lógicas en los primeros usos de cualquier aplicación se puedan resolver, de forma que se ayude al uso y correcta utilización de la misma. Además se debe de asegurar a través de un MANTENIMIENTO de la herramienta que se solventan los posibles errores y mejoras que se puedan producir y necesitar.

Herramientas facilitadoras de la innovación

Para alcanzar una alta fiabilidad en la información e indicadores generados por la PGA, se ha visto imprescindible realizar un proceso de mejora de las fuentes de información de partida:

- Gestión del Inventario (Revisión de la estructura y mejora de fiabilidad y completitud de datos existentes.
- Mantenimiento Correctivo (Unificar en la grabación, catalogación y detalle de incidencias)
- Mejora de los interfaces de carga de datos de Auscultación, CIRTRA, CVM, etc.

IMPACTO DE LA INNOVACIÓN

- **Ámbito en el que se produce.-** Mejora en los costes de Explotación (Mantenimiento)
- **Impacto en la organización.-** Revisión del Mapa de Procesos de Adif y nuevo Proceso Estratégico de gestión de activos.
- **Impacto económico.-** Aumento de la eficiencia de los procesos de mantenimiento y mejora de la vida útil.

BARRERAS Y RIESGOS

Gestión de cambio apoyado en un proceso de comunicación y formación de usuarios ad hoc.

APRENDIZAJE COMO CONSECUENCIA DE LA INNOVACIÓN

Con la implantación del Sistema de Gestión de Activos y con la utilización de la herramienta PGA – Cuadro de Mando para facilitar la toma de decisiones sobre los procesos de Mantenimiento vs Reposición, se ha conseguido aumentar la eficacia de las citadas decisiones, a la vez que se ha reducido la heterogeneidad y dispersión de las inversiones.

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

2.- FUNCIONES Y ACTIVIDADES.- Adif tiene como objetivo principal, potenciar el transporte ferroviario español mediante el desarrollo y la gestión de un sistema de infraestructuras seguro, eficiente, sostenible desde el punto de vista medioambiental, y con altos estándares de calidad.

Las principales funciones que Adif tiene encomendadas son:

- La administración de infraestructuras ferroviarias (vías, estaciones, terminales de mercancías, etc.).
- La gestión de la circulación ferroviaria.
- La adjudicación de capacidad a los operadores ferroviarios.
- La percepción de cánones por el uso de la infraestructura, estaciones y terminales de mercancías.

La **Dirección General de Explotación y Construcción** engloba las áreas de proyectos y construcción, ingeniería e innovación, operaciones (circulación y mantenimiento), protección y seguridad operativa, medio ambiente y gestión de activos, unifica todas las áreas relacionadas con la gestión de las infraestructuras, tanto en uso como en desarrollo, contribuyendo de ésta manera a homogeneizar y racionalizar los recursos

3.- GESTIÓN DE ACTIVOS EN ADIF - PLATAFORMA PGA

Herramienta de ayuda a la toma de decisiones: Mantenimiento o Reposición

3.1. CREATIVIDAD Y CONOCIMIENTO:

Plataforma de Gestión de Activos (PGA)

La Plataforma de Gestión de Activos consiste en una plataforma integrada, que contiene la información de los diferentes activos ferroviarios de infraestructura de las Red gestionada por ADIF, permitiendo:

- Identificar el estado de los diferentes activos de manera que permita la realización de acciones de mantenimiento preventivo de manera anticipada.
- Identificar los elementos averiados o que requieren algún tipo de acción de mantenimiento correctivo debido a problemas de funcionamiento.
- Definir políticas de actuación específicas para cada una de las especialidades según los valores proporcionados por los diferentes sistemas de alimentación de información o los indicadores calculados realizados a partir de estos.
- Cuantificar, dimensionar y valorar el coste económico de cada una de las intervenciones o reparaciones a realizar, tanto de manera individual como de manera conjunta.
- Definir planes de actuación, priorizando las actuaciones de mantenimiento, tanto preventivo como correctivo.

Alcance: Activos Ferroviarios de Infraestructura

Para cada Especialidad (Subespecialidad) de Vía, Infraestructura (Túneles, Puentes, terraplenes y Desmontes), Energía (LAC, LAT, Telemando y Subestaciones), Instalaciones de Seguridad y Telecomunicaciones los datos más relevantes son:

- Vía: Kilómetros de vía Red Convencional (14.000); Tramos elementales de 200 metros (75.000).
- Infraestructura: Túneles (1.208); Terraplenes (18.156 y 6.598 km); Puentes (7.238).
- Trincheras (16.722 y 6.256 km).
- Energía: Línea Aérea de contacto (9.254 km); Línea de Alta Tensión (2.885 km); Telemandos de Energía (14); Subestaciones (343).
- Instalaciones de Seguridad: Sistemas de Protección Tren (24.888); Señalización (22.038).
- Pasos a Nivel (1.058); Desvíos (12.344); Enclavamientos Electrónicos (1.166); Calefactores de Aguja (779).
- Telecomunicaciones: Detectores de Caldeo (141); Tren Tierra Puesto Fijo (2.197); Telefonía Explotación Puesto Central (181); Telefonía Explotación Estación (891).

Qué mejora se trataba de conseguir

Para evitar el envejecimiento de ciertos elementos de la Red, es necesario una política de reposición de activos que evite generar fuertes costes totales a largo plazo y recortes del nivel de servicio, a través de una correcta planificación del mantenimiento adecuado de los activos para:

- Evitar multiplicar actuaciones dispersas que, aunque imprescindibles, sólo parchean la Red
- Evitar reducciones en los Niveles de Servicio
- Permitir renovar el activo en el momento oportuno

Elementos clave de la innovación

- Optimizar los recursos asignados a ADIF.- La Gestión de activos para la infraestructura ferroviaria trata fundamentalmente del cumplimiento de los requerimientos de clientes y propietarios de las infraestructuras
- Fijar Políticas de Reposición.- Facilitar la oportuna toma de decisiones de reposición de activos frente a su mantenimiento, a través del establecimiento de unas líneas estratégicas que están muy relacionadas con contexto de la situación económica actual.

Presupuesto y financiación

El presupuesto de inversión necesario para el desarrollo de la plataforma PGA ha sido 215.000€ como primera fase y 115.000 por el mantenimiento y desarrollo evolutivo para el periodo 2013-2014.

Estas cantidades aun siendo relevantes, si se comparan con el presupuesto anual de Red Convencional que es el área encargada del mantenimiento y reposición de los activos gestionados actualmente a través de PGA, representa aproximadamente el 0,08%.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DESARROLLO DE PGA

PRIMERA FASE

Durante el desarrollo en los años 2009-2010 de la primera fase del proyecto (denominado inicialmente PRIACT), se han identificaron las fuentes de datos necesarias para el cálculo de los indicadores iniciales, se definieron los modelos de cálculo de los diferentes indicadores en cada especialidad contemplada, obteniéndose los siguientes resultados:

- Definición de los algoritmos matemáticos de cálculo de indicadores para cada una de las especialidades consideradas: Vía, Energía (LAC y Subestaciones), Plataforma, Señalización y Telecomunicaciones.
- Análisis de las fuentes y procesos de información de activos que aportan datos al Plan, así como los procedimientos necesarios para el mantenimiento y la actualización de los datos.
- Creación de un entorno de desarrollo una aplicación informática denominada PRIACT, soportada por la herramienta ETL KETTLE-Pentaho Data Integration 4.0.1 stable, como dominio de trabajo específico para el Plan de Gestión de Activos.
- Obtención de listados provisionales de actuaciones valoradas y priorizadas, con objeto de ajustar los modelos de cálculo y evaluación de las posibles herramientas para elaborar informes y cuadros de mando, acordándose para una segunda fase su elección, desarrollo y configuración con Sistemas de Información ADIF.
- Módulo de Análisis y Presentación.- Que facilitó la funcionalidad para el análisis de indicadores, generación de informes y cuadros de mando a partir de los datos almacenados en la Base de Datos Oracle.

SEGUNDA FASE

Como continuación de la primera, se concluyó con la necesidad de desarrollar una nueva Plataforma Informática que diera soporte a los procesos de cálculo de los indicadores, la definición de actuaciones, su evaluación económica y priorización, de forma que facilitara en cada momento la política óptima de mantenimiento, reposición y modernización, de acuerdo con los recursos disponibles, siendo lo fundamental lo siguiente:

A. Mejora en las fuentes de información de partida:

- Aspectos generales: Ajustes en el modelo de localización de los distintos datos y procesos de actualización automática de la información.
- Inventario: Revisión de la estructura de datos para el cálculo de indicadores y mejora de fiabilidad y completitud de los datos existentes.

- Correctivo.- Unificación en la recopilación, catalogación y detalle de incidencias.
- Auscultación, CIRTRA, CVM.- Necesidad de interfaces para garantizar flujos automáticos de información.

B. Mecanismos de actualización de datos

Desarrollo de herramientas específicas para el apoyo a los procesos de captura, carga y revisión de datos necesarios para el PRIACT.

C. Evolución de la aplicación informática PRIACT:

- Indicadores: Perfeccionamiento de los modelos de cálculo de algunos indicadores para conseguir un mejor ajuste entre sus predicciones y los resultados esperados de acuerdo con el conocimiento y la experiencia de los técnicos de la especialidad.
- Análisis de la tendencia de los indicadores con vistas a efectuar predicciones sobre la evolución de los mismos.
- Módulo de Análisis y Presentación: Funcionalidad necesaria para el análisis de indicadores, generación de informes y cuadros de mando, apoyándose en la arquitectura corporativa y estándar de ADIF.

FASE ACTUAL DEL PROYECTO PGA EN 2014

La Plataforma Informática de Gestión de Activos en la actualidad permite la ejecución, de forma sistemática y coordinada, de las actividades a través de las cuales ADIF gestiona de manera óptima sus activos a lo largo de todo su ciclo de vida, con el propósito de alcanzar los objetivos de negocio de la organización, minimizando los riesgos y los costes asociados a los mismos.

La Plataforma de Gestión de Activos (PGA) de Adif está actualmente finalizada según las funcionalidades descritas, cumpliendo con lo previsto en cuanto a su nivel de implantación para cada una de las especialidades, alcanzando los siguientes hitos:

- Definición y desarrollo de los algoritmos matemáticos de cálculo de indicadores para cada una de las especialidades de Vía, energía (LAC, LAT, Telemando y Subestaciones), infraestructura (Túneles, Puentes, terraplenes y Desmontes), señalización y Telecomunicaciones.
- Desarrollo de la herramienta de análisis de información y cuadro de mando para cada una de las especialidades anteriores.
- Implantación de una metodología de definición, valoración económica y priorización de actuaciones de mantenimiento, reposición o modernización, en función de los indicadores previamente definidos y calculados.
- Generación a través de la Plataforma, de informes y mapas temáticos de los datos, indicadores y actuaciones propuestas (con su valor de prioridad).
- Gestión del almacenamiento de indicadores y propuesta de actuación.

Es responsabilidad de toda la organización de Adif, y especialmente, de las personas encargadas de las actividades que recoge el Sistema de Gestión de Activos, el obligado cumplimiento de lo establecido en el mismo. El Proyecto PGA se ha desarrollado con la colaboración de los responsables de las áreas de Ingeniería de Red Convencional y Alta Velocidad, junto a los proveedores de datos de Inventario, Tramificación Común, Costes de Explotación, Tráficos, etc. bajo el liderazgo del Área de Gestión de activos Ferroviarios.

Por otro lado, ha sido fundamental la dirección del proyecto durante las diferentes etapas de desarrollo informático ejercida por la Dirección de Sistemas de Información de Adif con la colaboración puntual de las empresas INDRA, INCODAT, INECO-TIFSA y EVERIS.

3.2. IMPACTO EN LA ADMINISTRACION:

Adif, con el propósito de alcanzar los objetivos de negocio de la organización y de conseguir el desarrollo de lo establecido en su misión, es consciente de la necesidad de impulsar actividades y prácticas sistemáticas y coordinadas que influyan directamente en la administración de un sistema de infraestructuras eficiente en beneficio de la Sociedad, a través del cual, la empresa gestione de manera óptima sus activos y su rendimiento, riesgos y retorno a lo largo de su ciclo de vida.



La misión de ADIF establece con claridad la necesidad de conseguir el desarrollo y administración de un sistema de infraestructuras ferroviarias de servicio público, seguro, eficiente y de calidad. En ese sentido, y buscando influir directamente en la administración de un sistema EFICIENTE, se ha decidido sistematizar la actividad de gestión de activos que a tal fin coadyuve.

Por todo ello, se ha definido el Sistema de Gestión de Activos en Adif para:

- Ser capaz de operar, producir y lograr los objetivos con el mínimo costo (minimizando los costes directos de mantenimiento), generando a su vez actividades que permitan mejorar los indicadores claves del proceso de mantenimiento, asociados a mantenibilidad y confiabilidad.
- Mantener un nivel de Disponibilidad que permita asegurar un nivel de servicio o producción esperada (objetivo/meta), fijada por el Ministerio de Fomento a la empresa y en consonancia con el presupuesto real asignado en los PGE. El nivel de disponibilidad requerido es definido en función de la estrategia fijada, con el objetivo de generar una eficiencia en la asignación de los recursos disponibles
- Asegurar el uso eficiente y económicamente conveniente de los activos durante su ciclo de vida permite una óptima definición del nivel de disponibilidad de los activos y/o procesos, teniendo como meta un nivel de producción. La indisponibilidad de los elementos, sistemas y equipos, genera costos de ineficiencia por no producción o por falta de servicio.
- Promover que la información sea la adecuada sobre el conocimiento del estado del activo, rendimiento, riesgos y costes y la interrelación entre los diferentes activos que configuran la infraestructura ferroviaria que facilite la gestión del riesgo, en la gestión y en el gobierno corporativo, siendo una vía interna para el análisis y una auditoría sobre la conveniencia de las decisiones tomadas y sobre los riesgos asociados.
- Implementar los principios de la gestión de activos que cree una estructura adecuada, con un equipo humano con formación, competente, comprometido, y coordinado en sus funciones

cruzadas, gozando del liderazgo para llevarla a cabo. Mejora de la satisfacción de los clientes a través de la mejora del rendimiento y control de los materiales y activos, de acuerdo a lo requerido en las especificaciones.

3.3. TRANSFERIBILIDAD Y DIFUSIÓN:

En el contexto de la administración ferroviaria dentro de la Unión Europea, Adif está presente como miembro activo en la implantación de un sistema de gestión de activos que permita alinearse con la Directivas Europas, a la vez que facilite la consecución de los objetivos citados con anterioridad.

- El Grupo de Gestión de Activos de la UIC
- Grupo Europeo de Administradores de Infraestructuras EIM

3.4. EFICACIA

Adif ha apostado por desarrollar un sistema propio de gestión de activos que permita la toma de decisiones basada en el conocimiento de los procesos de degradación y fallo de los activos, para optimizar las intervenciones de mantenimiento y reposición a lo largo de toda su vida útil incrementando la calidad de sus prestaciones (optimización de las RAMS - fiabilidad, disponibilidad, mantenibilidad y seguridad) de forma continua.

A estos efectos, las inversiones (priorización y estándares tecnológicos a aplicar) así como las actividades de mantenimiento se han adecuado con una visión cliente (viajeros/mercancías con sus exigencias específicas) y corredor/línea tanto en la red convencional como en las líneas de alta velocidad, para conseguir el equilibrio optimizando el binomio costes/prestaciones en su conjunto.

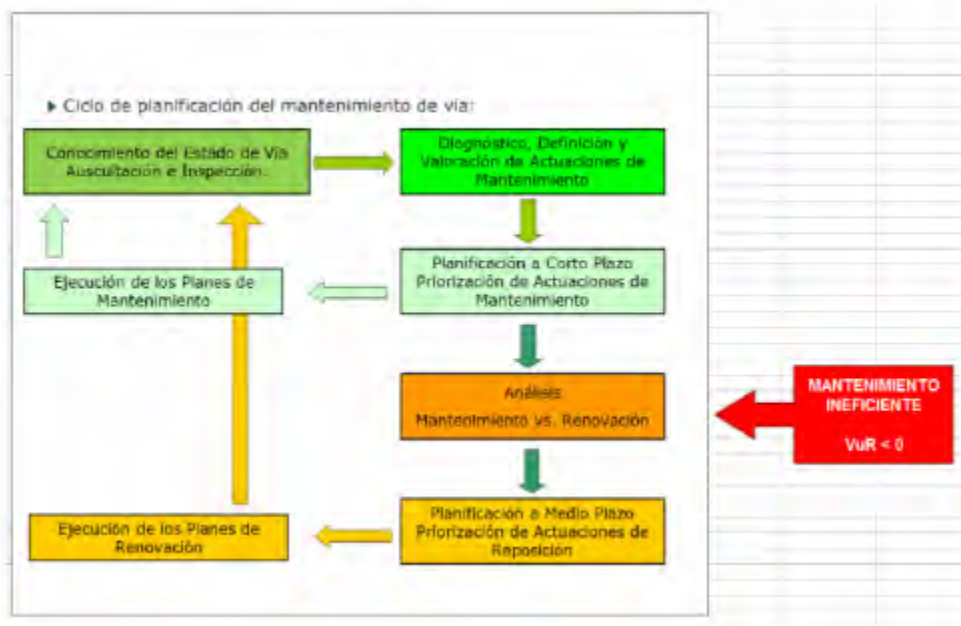
VENTAJAS OPERACIONALES HERRAMIENTA PGA

- Eficiencia Económica en la Gestión del Activo a lo largo de su ciclo de vida.- Se tiene caracterizada toda la Red con un indicador que mide en qué momento dejó de ser eficiente económicamente con labores de mantenimiento y por lo tanto debería proceder a la renovación.
- Relación entre Nivel de Servicio y Eficiencia en la Gestión del Activo.- La prioridad de la inversión resulta de la combinación del nivel de servicio que se quiere prestar con la eficiencia económica del activo a lo largo de su ciclo de vida.
- Visión Macro del Estado de la Red.-Al tener agregados todos los indicadores es posible predecir escenarios futuros del estado de la Red en base a las diferentes hipótesis de inversión a lo largo de esos años.
- Homogeneización de criterios para la selección de actuaciones de renovación.- Se dispone de un criterio homogéneo que aplica a cualquier parte de la Red independientemente del territorio desde el que se proponga. Hoy no existe tal posibilidad.
- Fijación de criterios operacionales de mantenimiento y reposición de activos comunes.- Permite fijarlas en la Dirección y mantenerlas como invariantes en la definición de los planes de renovación, con lo que se asegura que cualquier renovación propuesta cumple con los requisitos fijados por la cabecera de la dirección

3.5. EFICIENCIA

Se ha realizado una simulación con datos completos cargados a finales de 2014 y con una muestra de 8903.0km de vía que representa el 58.5 % de la Red, que representa claramente la ventaja de la utilización de la herramienta PGA para facilitar la toma de decisiones (mantenimiento vs reposición).

Con estos datos, ya es posible realizar una primera evaluación del impacto económico que puede tener la utilización de esta herramienta informática.



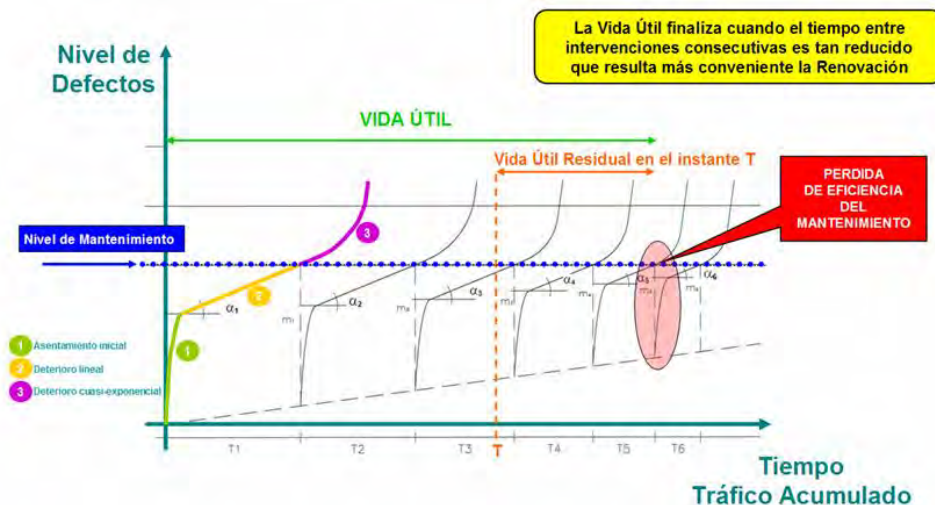
A estos efectos, vamos a analizar la diferencia desde el punto de vista económico entre corregir los defectos de la vía que comprometen los niveles de servicio solo con operaciones de mantenimiento o, por el contrario, proceder a la reposición de la vía una vez ésta ha agotado su vida útil, de acuerdo con el Indicador Vida Útil Residual (VuR) calculado por la plataforma informática PGA.

En ese sentido, el siguiente gráfico muestra la distribución de la Vida Útil Residual de la vía correspondiente a los 8903.0 kilómetros cuyos datos están cargados actualmente en ella.

Siendo la Vida Útil Residual Media de cada clase, así como los Niveles de Riesgo Medios asociados, los mostrados en los gráficos siguientes:

La distribución del coste medio por kilómetro de las operaciones de mantenimiento de vía necesarias para eliminar todos los defectos que pueden comprometer los niveles de servicio preestablecidos, se muestra en el siguiente gráfico:

Puede constatar el incremento de los costes unitarios de mantenimiento conforme envejece la vía y muy especialmente el fuerte incremento que se produce una vez se agota ésta, como consecuencia de su baja mantenibilidad.



La eficacia de las operaciones de mantenimiento es cada vez menor: $m_j < m_i$
 La velocidad de degradación es cada vez mayor: $\alpha_j > \alpha_i$
 En consecuencia, el tiempo entre intervenciones consecutivas se reduce: $(T_j < T_i)$

Como análisis del impacto económico que puede tener la aplicación de esta herramienta informática, se han obtenido mediante ella, en las líneas cargadas actualmente (58.5% del total), los costes de suprimir todos los defectos de vía que pueden comprometer los niveles de servicio preestablecidos, aplicando dos estrategias diferentes:

- a. actuar en todos los casos mediante operaciones de mantenimiento, sea cual fuere la vida útil residual del tramo.
- b. actuar mediante operaciones de mantenimiento en aquellos tramos que aún no han agotado su vida útil y renovando, por contra, aquellos otros tramos que la hayan agotado.

Considerando un coste de renovación de vía de 1,000,000 € por km y una tasa de actualización del 3 %, la aplicación de la estrategia de reposición cuando se agota la vida útil residual supone un ahorro de 99.4 Millones de euros en el primer año:

COSTES TOTALES ESTIMADOS para los PROXIMOS 1 AÑOS						BALANCE	
SOLO MANTENIMIENTO	MANTENIMIENTO + REPOSICION				TOTAL MTO. + REPOSICION	MTO.+REPOS. vs SOLO MTO.	
	Mantenimiento	Reposicion	Mantenimiento después Reposición	Total Mto. post Reposición		TOTAL BALANCE	
TOTAL SOLO MTO.	Total Mto.	Total Amortiz. Reposición					
410,180,217.20	191,647,267.01	119,094,493.84		0.00	310,741,760.85		-99,438,456.35

Si extendemos la aplicación de esta estrategia a los próximos cinco años, el ahorro ascendería a 480 Millones de euros:

COSTES TOTALES ESTIMADOS para los PROXIMOS 5 AÑOS						BALANCE	
SOLO MANTENIMIENTO	MANTENIMIENTO + REPOSICION				TOTAL MTO. + REPOSICION	MTO.+REPOS. vs SOLO MTO.	
	Mantenimiento	Reposicion	Mantenimiento después Reposición	Total Mto. post Reposición		TOTAL BALANCE	
TOTAL SOLO MTO.	Total Mto.	Total Amortiz. Reposición					
2,288,596,958.50	940,285,608.96	695,091,195.28		174,262,460.66	1,809,639,264.91		-478,957,693.59

Y a 1.251 Millones de euros con un horizonte de 10 años:

COSTES TOTALES ESTIMADOS para los PROXIMOS 10 AÑOS						BALANCE	
SOLO MANTENIMIENTO	MANTENIMIENTO + REPOSICION				TOTAL MTO. + REPOSICION	MTO.+REPOS. vs SOLO MTO.	
	Mantenimiento	Reposicion	Mantenimiento después Reposición	Total Mto. post Reposición		TOTAL BALANCE	
TOTAL SOLO MTO.	Total Mto.	Total Amortiz. Reposición					
5,269,004,108.39	1,863,267,474.48	1,629,958,243.38		524,426,566.66	4,017,652,284.53		-1,251,351,823.86

Estas cifras, a modo de ejemplo, calculadas sobre un 60% del total de la red y para la especialidad de vía, ponen de manifiesto el impacto, no solo técnico sino también económico, que supone el disponer de una herramienta que permita identificar cuando se agota la mantenibilidad de los elementos de la infraestructura ferroviaria y cuando, por tanto, es más eficiente proceder a su reposición.



Estas etapas del flujo se realizan cada una en las siguientes pantallas del cuadro de mando:

INDICADORES: A través de la primera pantalla del Cuadro de Mando se realiza el análisis de la información asociada a la salida del cálculo de indicadores realizado en Kettle, permitiendo al usuario tener una idea del estado de los distintos activos.

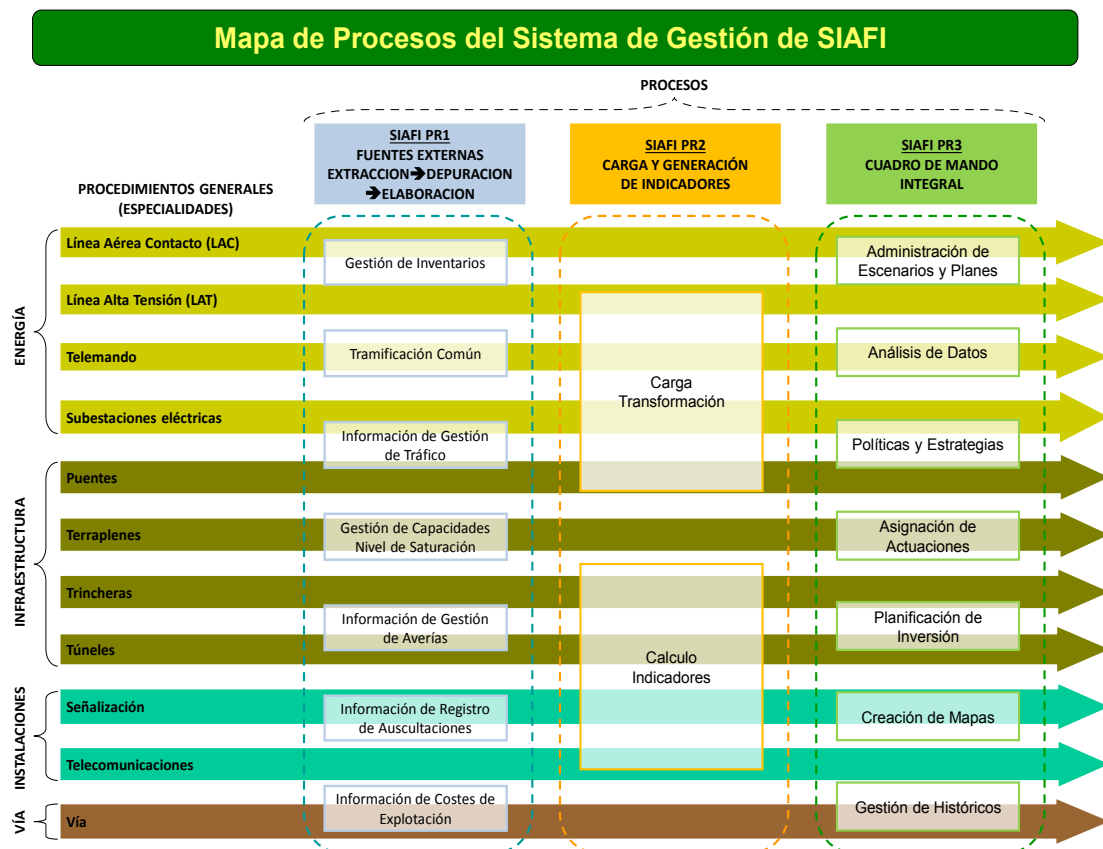
POLÍTICAS: A través de la segunda pantalla del Cuadro de Mando se establecen las Políticas de renovación en base a un presupuesto disponible y/o unos criterios establecidos por la Política de Gestión de activos en los sistemas de Señalización.

ACTUACIONES: A través de la tercera pantalla del Cuadro de Mando, en base a las políticas determinadas en la fase (pantalla) anterior, se crean y elaboran las diferentes actuaciones que formarán el plan de actuaciones.

En esta pantalla se seleccionan los sistemas y localizaciones que serán asignados en cada una de las actuaciones.

PLAN: A través de la cuarta pantalla del Cuadro de Mando se realiza un plan económico para la realización de las actuaciones definidas en la fase (pantalla) anterior, en el número de años que se definan.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO



Fase 10

CARGA DE DATOS DESDE FUENTES EXTERNAS

Las Fuentes de Datos que alimentan el sistema son: TRAMIFICACIÓN COMÚN; INVENTARIO; MANTENIMIENTO CORRECTIVO; TRÁFICO FERROVIARIO

Fase 20

PROCESO DE EXTRACCION->DEPURACION->ELABORACION

TRAMIFICACIÓN COMÚN.- Los datos extraídos desde la Tramificación Común son tratados posteriormente para componer una estructura denominada Agrupación Geográfica Nuclear por Defecto (AGND) en la que se muestren las Estaciones (incluidos los terminales de mercancías), los Trayectos entre estaciones y los Puestos de Mando existentes.

Los sistemas de señalización (exceptuando los Sistemas de Control de Tráfico Centralizado) podrán estar referidos a Estación y a Trayecto, salvo el sistema Enclavamiento que es exclusivo de Estación, y el sistema Bloqueo que es exclusivo de Trayecto. En el caso de los Sistemas de Control de Tráfico Centralizado, éstos estarán únicamente referidos a la agrupación Puesto de Mando.

La codificación de cada tramo (EELLSSSS) viene dada por:

EE: Código del eje

LLL: Dígitos de la línea (código del CVM)

SSSS: Secuencia, cuatro dígitos para cada tramo

Las estaciones disponen de un código de identificación formado por un campo de cinco dígitos (EEEE) debiendo pertenecer al menos a una línea y a un tramo/subtramo.

INVENTARIO.- Inicialmente se requiere que los datos del Inventario de cada uno de los elementos que forman parte de los sistemas de SEÑALIZACIÓN dispongan de la siguiente información necesaria para el cálculo de indicadores:

- Localización de los elementos que forman parte del Sistema
- Identificación y Tipología del elemento
- Datos elaborados a partir de los elementos que forman parte del Sistema

MANTENIMIENTO CORRECTIVO.- Con la actual aplicación de Mantenimiento Correctivo (MTC) se registran diariamente las incidencias producidas en la Red Convencional y de aquí se obtendrán los datos del número de averías de un sistema así como del tiempo de indisponibilidad.

Actualmente no es posible identificar con detalle en MTC el elemento concreto que está provocando la avería, se tratará de agrupar y contabilizar el número de averías para cada tipo de sistema y para cada ANG D que se han producido en un año completo. Para contabilizar las averías que se producen en la Red Convencional.

TRAFICO FERROVIARIO - Las tablas de las que se parte para la determinación de los tráficos por estaciones y por trayectos son las mismas de la TRAMIFICACIÓN COMÚN y Tráficos que se emplean en los indicadores de vía, con la única salvedad de que en señalización se trabajará con el número de trenes TOTAL, sin distinguir el tipo de tren que circula.

Dado que la AGND definida anteriormente puede ser una Estación o bien un Trayecto, es necesario determinar el tráfico que circula por esa Estación y por ese Trayecto.

- Para la determinación del tráfico que circula por una Estación se accede con el código de la estación en la tabla de la TRAMIFICACIÓN COMÚN y se obtienen todos aquellos tramos en los que se encuentra esta estación. Para la determinación del tráfico que circula por un Trayecto se accede a la tabla de Tráficos y directamente se obtiene el total de circulaciones anuales sumando los distintos tipos de tráfico.

Fase 30

PROCESO DE CARGA DE DATOS ELABORADOS EN PGA.- Es la Fase Inicial del Proceso Soporte de CARGA de DATOS y GENERACIÓN DE INDICADORES y se realiza una vez finalizada la EXTRACCION->DEPURACION->ELABORACIÓN según los criterios fijados en capítulo anterior de los datos obtenidos de las FUENTES EXTERNAS.

Fase 40

PROCESO DE GENERACIÓN DE INDICADORES EN PGA.- Es la Fase Fundamental del Proceso de CARGA de DATOS y GENERACIÓN DE INDICADORES y una vez finalizada, permitirá conocer el estado de los activos de SEÑALIZACIÓN según los criterios fijados y permitirá realizar el análisis de escenarios y establecer las actuaciones necesarias

INDICADORES DE PRIMER NIVEL

- **NIVEL DE RIESGO (NR).**- Indicador de máximo nivel que determina el estado en el que se encuentra el activo analizado y se define como:
- **RIESGO POTENCIAL (RP).**- Indicador que determina los sistemas que sería necesario renovar en función del estado del activo y de su nivel de obsolescencia.

$$RP = FE + FO$$

FACTOR DE UTILIZACIÓN (FU).- Indicador que identifica la repercusión que tendría sobre la circulación de los trenes una avería de los sistemas de señalización en una determinada localización.

$$FU = FT + KL$$

CONSTANTE DE AFECTACIÓN AL TRÁFICO (CAT).- Mide el grado de afectación al tráfico ferroviario dependiendo del tipo de sistema que sufra la avería.

INDICADORES DE SEGUNDO NIVEL

Estos indicadores se denominan de segundo nivel porque constituyen la base sobre la que se calculan los indicadores de primer nivel detallados anteriormente, aunque no es el objetivo de este documento su tratamiento detallado.

- **FACTOR DE INFIABILIDAD (FIF).**- Calculado a partir del número de averías y la Infiabilidad Objetivo de cada sistema, para el año que se va a realizar el cálculo del Indicador NR.
- **FACTOR DE INDISPONIBILIDAD (FID).**- Calculado a partir de los tiempos de Indisponibilidad causado por averías y la Indisponibilidad objetivo de cada sistema, para el año que se va a realizar el cálculo del NR

Fase 50

CUADRO DE MANDO INTEGRAL-SEÑALIZACIÓN EN PGA

Se han definido las siguientes áreas de trabajo en el módulo de CUADRO DE MANDO INTEGRAL-SEÑALIZACIÓN dentro de la Plataforma de Gestión de Activos Ferroviarios:



ADMINISTRACIÓN (CONSTANTES Y ESCENARIOS).- En la administración de la especialidad se fijarán tres umbrales para los niveles de riesgo UR1, UR2 y UR3 que determinarán en qué estado se encuentran las instalaciones analizadas y de acuerdo a estos valores las celdas que contienen estos valores se marcarán con uno u otro color:

CENTRAL DE INFORMACIÓN – ANÁLISIS DE INDICADORES.- Consulta datos e indicadores del escenario generado, a través de la visualización de los mismos reflejando con códigos de colores los tramos según los criterios fijados inicialmente para el NR.

ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS - Permite analizar los datos seleccionados aplicando filtros y fijando políticas de renovación (marcando los umbrales de renovación) sobre los campos siguientes:

Se podrán fijar umbrales o criterios de renovación específicos (para cada sistema de forma individual, así como para la totalidad de ellos) que vendrán determinados por los siguientes conceptos:

ELABORACION DE PLANES DE RENOVACIÓN->PLANES DE ACTUACIONES.- Al acceder a la pantalla de elaboración de planes de actuaciones (“Actuaciones”) se seleccionará el escenario (datos) sobre los que se van a realizar. En la pantalla los sistemas podrán ser “marcados” y seleccionados de forma masiva según los umbrales o criterios de renovación establecidos (políticas). Un plan de renovación puede tener una o más actuaciones. De esta forma se permite identificar dentro de las actuaciones, qué sistemas se están renovando sobre la base de los umbrales o criterios establecidos y cuáles se está haciendo por otras razones.

GESTION DEL PRESUPUESTO DE LOS PLANES DE ACTUACIONES.- Finalmente se planifica la inversión, estableciendo el horizonte temporal (años) en el que se van a desarrollar las actuaciones, y fijando el coste anual de cada una de ellas.

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

Nombre de la Organización: **MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO.
SUBSECRETARÍA**

Título de la práctica galardonada: **PROYECTO DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN POR
OBJETIVOS EN LA SUBSECRETARIA DEL MINETUR: PROYECTO GEO**

Responsable: **JOSÉ MARÍA JOVER GÓMEZ- FERRER. SUBSECRETARIO**

Dirección: **Pº de la Castellana 160**

Ciudad : **MADRID**

CP: **28071**

Teléfono: **913494571**

e-mail: subsecretaria@minetur.es



MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



El Ministerio de Industria, Energía y Turismo (MINETUR) es un departamento que agrupa, tres Secretarías de Estado (Energía, Telecomunicaciones y Turismo), una Secretaría General (Industria y Pymes) y una Subsecretaría, más varios entes públicos empresariales, organismos autónomos, fundaciones y grandes empresas. Dispone de más de tres mil efectivos, incluidos los entes empresariales y sociedades y fundaciones estatales adscritas, de los cuales 2.783 son funcionarios (78,5%) y personal laboral (21,5%), tanto en los servicios centrales (79%) como en periféricos (en España y en el extranjero).

La estructura básica del Ministerio de Industria, Energía y Turismo se desarrolla mediante el Real Decreto 344/2012 de 10 de febrero. Corresponde al Ministerio la propuesta y ejecución de la política del Gobierno en materia de energía, desarrollo industrial, turismo, telecomunicaciones y de la sociedad de la información.

De los efectivos mencionados a la Subsecretaría, que tiene además adscrita la Oficina Española de Patentes y Marcas y la Escuela de Organización Industrial, le corresponden el 38%.

El Proyecto GEO se inscribe dentro del ámbito de la Subsecretaría del Ministerio. La Subsecretaría ejerce la jefatura interna del Departamento en materia de estructuras, normativa, procedimientos, recursos, presupuestos y gestión económica. 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.

Son dos las Subdirecciones implicadas en el proyecto GEO y que han asumido la Gobernanza de este proyecto. Y a las que les corresponden las siguientes funciones.

Funciones asignadas a la Subdirección General de la Inspección General de Servicios y Relación con los Ciudadanos.

- Inspección general de los órganos y organismos dependientes o adscritos al departamento.
- Seguimiento de los planes, actuaciones y propuestas para la mejora de la eficacia y la calidad de los servicios.
- Tramitación de los expedientes de compatibilidad del Departamento y Organismos Autónomos y de los disciplinarios del Departamento.
- Asistencia técnica y administrativa para la mejora de los servicios.
- Seguimiento y análisis de las políticas sectoriales y la evaluación del impacto de la eficacia de los instrumentos de apoyo.
- Estudios y análisis organizativos, de procedimientos administrativos y de procesos de gestión y métodos de trabajo.
- Análisis, seguimiento y coordinación de asuntos relacionados con otros Departamentos, organismos y entidades.
- Dirección y coordinación de los servicios de información administrativa y de relación con el ciudadano.

Funciones asignadas a la Subdirección General de Planificación y Recursos Humanos:

- Planificación, gestión y administración de los recursos humanos del Departamento, y en su caso, de sus organismos autónomos.
- Elaboración de las relaciones de puestos de trabajo y la gestión de las retribuciones.
- Relaciones con las organizaciones sindicales y asociaciones profesionales de funcionarios, así como la negociación colectiva.
- Elaboración de planes de formación del personal del departamento y la dirección de su ejecución.
- La dirección y gestión de la acción social.
- La dirección y gestión de los programas de salud laboral y de la atención de las condiciones de trabajo del personal del Departamento.

Además el Proyecto GEO ha contado con el apoyo técnico de la Subdirección general de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones y con el impulso y coordinación del Gabinete Técnico del Subsecretario.

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA INNOVADORA

El proyecto de gestión y evaluación por objetivos, conocido por sus siglas como “Proyecto GEO”, es un modelo desarrollado en la Subsecretaría del Ministerio de Industria, Energía y Turismo (MINETUR) durante 2012 implantado como proyecto piloto en 2013 para comprobar su funcionamiento y puesto en marcha como proyecto definitivo en los años 2014 y 2015.

Un salto cualitativo en la formalización del Proyecto GEO se ha producido con la aprobación el 28 de enero de 2015 de una Instrucción del Subsecretario sobre la implantación de la dirección por objetivos en la Subsecretaría del MINETUR.

El denominado Proyecto GEO es un modelo intermedio de planificación y una herramienta de gestión de carácter fundamentalmente administrativo orientada al logro de las funciones de las unidades.

Consiste en el desarrollo de un modelo de planificación que trata de alinear la actividad de la Subsecretaría de forma descendente. Partiendo de unas líneas estratégicas de la Subsecretaría que deben orientar las funciones de las unidades que la componen y una vez contextualizada su actividad, éstas deben establecer objetivos generales a cumplir, de forma que puedan evaluar su actividad y fijar objetivos individuales para medir el desempeño de las personas que las integran.

En esta gráfica se representa el modelo en el que se inspira el Proyecto GEO:



La finalidad del proyecto GEO es contribuir a la mejora de la gestión en la Subsecretaría del MINETUR con tres propósitos básicos:

- a. Asegurar en lo posible la orientación de toda la actividad hacia las prioridades estratégicas, asegurando además la eficiencia de los recursos para obtener unos resultados de calidad. Orientación a resultados.
- b. Permitir que cada una de las personas que componen la organización visibilicen su contribución, de una u otra forma alineando sus objetivos individuales con los objetivos de la organización. Elemento de automotivación de las personas.
- c. Establecer un sistema de control permanente basado en un ciclo de planificación, seguimiento, evaluación y mejora en el Departamento.

En los últimos años, los sistemas de control o supervisión interna, han redefinido su orientación, tendiendo a pasar de las auditorías puntuales realizadas de forma unilateral a los sistemas de control o supervisión sistemática y permanente.

Todo ello para facilitar un proceso de cambio cultural: del procedimiento al resultado, clarificando prioridades, con una clara orientación a resultados mediante el establecimiento de objetivos e incrementando además el compromiso personal en las actuaciones.

1.1. Principales Actores

Desde febrero de 2012 se inició un proceso de reflexión y de estudio de distintos sistemas y metodologías tanto del ámbito privado como de modelos puestos en práctica en otras Administraciones Públicas que pudieran ser aplicables a la Subsecretaría del MINETUR.

Se creó un grupo de trabajo formado por personas de la Subdirección general de Inspección General de Servicios y Relación con los ciudadanos y de la Subdirección general de Planificación y Gestión de Recursos Humanos en colaboración con la Subdirección General de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (SGTIC).

En el Proyecto GEO han participado las 10 Subdirecciones Generales que integran la Subsecretaría y la Secretaría General Técnica, así como el Gabinete Técnico del Subsecretario del MINETUR, afectando a las más de 500 personas que componen estas 11 unidades con rango de Subdirección general.

El conjunto de objetivos de las 11 unidades de la Subsecretaría forman el Plan Anual de Objetivos de la Subsecretaría. Los objetivos y sus indicadores son validados por el Subsecretario a propuesta de la Subdirección General de la Inspección General de Servicios y Relación con los Ciudadanos (IGS) y de la Subdirección General de Planificación y Gestión de Recursos Humanos (RRHH).

Este Plan tiene un valor en sí mismo ya que plasma la actividad de la Subsecretaría a través de los objetivos que han concretado para cada año todas las unidades que la conforman. De forma unitaria se pueden conocer cuáles son las líneas estratégicas de actuación de la Subsecretaría, así como los objetivos, indicadores y responsables de su cumplimiento durante ese ejercicio.

1.2. Elementos clave de la innovación:

La originalidad del Proyecto GEO es la posibilidad de partiendo de las líneas estratégicas de la Subsecretaría, formular objetivos de unidad y permitir declinar esos objetivos de las subdirecciones en objetivos individuales de cada persona que compone dicha unidades. Es capaz de descender e integrar tres niveles que en otros proyectos o experiencias en la administración quedan aislados: líneas estratégicas, planes de objetivos a nivel de Subdirección y objetivos de persona y puesto de trabajo mediante la evaluación del desempeño.

1.2.1. Innovación en el ámbito de actuación:

No es habitual la puesta en marcha de estas iniciativas en órganos o unidades de los Departamentos ministeriales. Existen numerosas experiencias de planificación y dirección por objetivos en organismos públicos y empresas públicas. La innovación respecto al ámbito es la aplicación de un plan por objetivos en un órgano de un ministerio y en particular en una unidad tan compleja, que presta servicios tan diversos de carácter horizontal como es una Subsecretaría.

1.2.2. Innovación en cuanto a la forma de implantación del modelo:

Se destacan tres elementos:

1º La fuerte implicación y liderazgo del Subsecretario del Departamento.

2º Ha sido desarrollado con medios propios dentro de la Subsecretaría sin recurrir a externalizaciones de auditorías. Además de por un motivo puramente económico, el carácter interno del Proyecto se debe también a la convicción del grupo de trabajo de que son los propios empleados públicos los que mejor conocen su organización y resultan los más indicados para plantear cambios o mejoras en los modelos de gestión.

3º El Proyecto GEO se ha basado en la cooperación y trabajo en equipo de tres unidades de la Subsecretaría. Ha existido una sinergia y alianza estratégica entre las tres unidades que ha permitido desarrollar el modelo con medios propios y generando valor añadido a todo el proceso.

En febrero de 2012 se creó un grupo de trabajo al amparo del artículo 40.3 de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado (LOFAGE) para el diseño y puesta en marcha de todo el Proyecto GEO, que viene funcionando desde ese momento.

Este grupo de trabajo no tiene competencias de carácter decisorio pero asesora y está formado por personas de la Subdirección General de la Inspección General de Servicios y Relación con los Ciudadanos y de la Subdirección General de Planificación y Gestión de Recursos Humanos. A partir de enero de 2015 se ha incorporado también una persona del Gabinete Técnico del Subsecretario.

Ha sido muy activa la colaboración de la la Subdirección General de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones, que además aprovechando la tecnología utilizada en los sitios de colaboración, lo adaptó para el Proyecto GEO, siendo la herramienta informática fundamental para la aplicación del proyecto, ya que la grabación de los objetivos, su seguimiento y evaluación se realizará mediante esta aplicación. La Subdirección General de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones es la unidad responsable de su mantenimiento.

Proyecto GEO Portal

Todos los sitios Búsqueda avanzada

Ver todo el contenido del sitio

Documentos

- Actuaciones 2011
- Documentos generales

Listas

- Calendario
- Contactos
- Comunicaciones

Discusiones

Sitios

Personas y grupos

- Papelera de reciclaje

Portal - Proyecto GEO

Proyecto GEO (Dirección por objetivos y EDD)

Este espacio de colaboración recogerá la información y documentación necesaria para el desarrollo del proyecto GEO en su doble vertiente de:

- Sistema de dirección y gestión por objetivos.
- Proyecto piloto de evaluación del desempeño.

Líneas estratégicas de la Subsecretaría

- Reorientación de la cultura de gestión: focalización hacia objetivos y resultados.
- Reducción de costes sin detrimento de la calidad de servicio (establecimiento de indicadores para reasignación finalista de recursos).
- Gestión responsable y transparente.
- Profundizar en la calidad de las normas (legistar mejor - better regulation).
- Potenciar la imagen de la Subsecretaría como referente de innovación y mejora.

Espacio de cada Subdirección

- S.G. Planificación y Gestión de Recursos Humanos
- S.G. Relaciones Internacionales y Cooperación
- Oficina Presupuestaria
- S.G. Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones
- Gabinete Técnico Subsecretario
- S.G. Oficina Mayor y Administración Financiera
- S.G. Desarrollo Normativo, Informes y Publicaciones
- S.G. Recursos, Reclamaciones y Relaciones con la Administración de Justicia
- S.G. Estudios, Análisis y Planes de Actuación
- Vicesecretaría General Técnica
- S.G. Inspección General de Servicios y Relación con los Ciudadanos

Calendario

Título	Ubicación	Hora de inicio	Hora de finalización	Todo el día
No hay elementos que mostrar en esta vista de la lista "Calendario". Para crear un elemento, haga clic en "Nuevo".				

Avisos

No hay anuncios activos en este momento. Para agregar un anuncio, haga clic en "Agregar nuevo anuncio", abajo.

Agregar nuevo anuncio

Acceso a:

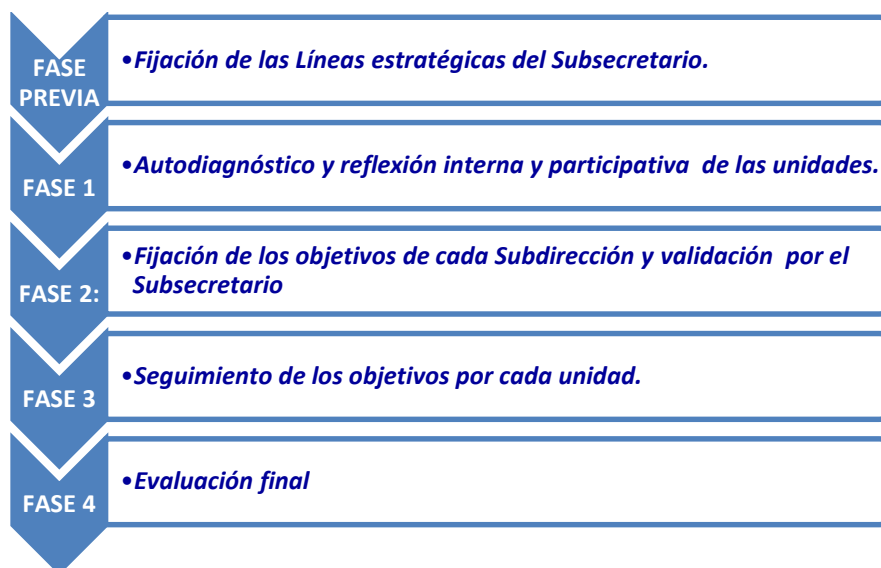
- Documentación General del Proyecto
- Documentación de Consulta
- Encuestas de valoración Coordinadores
- Encuestas de valoración Subdirectores

Acceso a la lista de objetivos 2013

Acceso a la lista de objetivos

1.3. Planificación e implementación del Proyecto GEO:

La metodología se desarrolló a comienzos de 2012 en el grupo de trabajo y se validó con el Subsecretario en mayo de ese año, previendo la consecución de las siguientes fases:



FASE PREVIA: Por su carácter estratégico se establecen una sola vez para toda la legislatura y no están sujetas a limitación temporal como los objetivos de carácter anual, estando fijadas desde mayo de 2012. La única que no se estableció desde el principio sino que se incorporó en julio de 2012 a sugerencia del Gabinete Técnico de la Subsecretaría fue la Línea 5.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE LA SUBSECRETARÍA

LÍNEA 1: Mejorar la cultura de gestión:

Orientación hacia objetivos y resultados

Orientación al ciudadano, a las áreas sectoriales del Ministerio y a los grupos de interés.

LÍNEA 2: Optimizar la eficiencia: reducir costes (económicos, burocráticos etc.) sin detrimento de la calidad del servicio.

LÍNEA 3: Gestionar con criterios de responsabilidad y transparencia

LÍNEA 4: Mejorar la calidad de las normas (Programa europeo Better regulation/Smart regulation)

LÍNEA 5: Potenciar la imagen de la Subsecretaría como referente de innovación y mejora.

FASE 1: Autodiagnóstico y reflexión interna y participativa de las unidades

Lo fundamental de esta fase era la reflexión interna dentro de las unidades analizando no solo sus funciones normativas de conformidad con el Real Decreto de estructura, sino también el porqué de los procesos que realizan, su organización interna, la atención y desempeño de las personas que la conforman, los fines y resultados del medio plazo, las necesidades de formación y materiales, las sinergias entre las distintas unidades, etc.

Cada Subdirección ha llevado a cabo un proceso de autoevaluación para detectar las áreas de mejora de su unidad. En esta fase se ha insistido en el carácter participativo del proceso, contando con la opinión de las personas que forman cada subdirección, comunicando internamente en mayor o menor medida, la existencia de este proyecto y permitiendo aportar sugerencias, medidas de corrección, fortalezas y debilidades relacionadas con su unidad. Esta fase de autoevaluación se ha considerado que debía llevarse a cabo en principio una sola vez al inicio del proceso.

Para ello se ha utilizado un cuestionario elaborado por el grupo de trabajo tomando basado en el sistema EFQM y en el modelo Evaluación, aprendizaje y mejora (EVAM) adaptado a la Administración General del Estado por la AEVAL.



FASE 2: Fijación de los objetivos de cada Subdirección y validación por el Subsecretario

Durante la experiencia piloto en 2013 esta fase se inició una vez concluida la autoevaluación que muchas subdirecciones han valorado positivamente manifestando que ya sólo este proceso de reflexión interna y participativa les ha permitido mejorar su gestión y facilitar la automotivación de su personal.

Así cada Subdirección fijó sus objetivos también de forma participativa y definiendo unos objetivos alineados con las líneas estratégicas señaladas.

Esta fase 2 es la pieza fundamental del Proyecto GEO en la medida en que del establecimiento o no de objetivos adecuados depende su viabilidad.

Partiendo en primer lugar, de la importancia de la determinación de unos objetivos adecuados y unos indicadores que permitan medir correctamente los mismos, de forma que la información que aporten sacando conclusiones relevantes, sea esencial para evaluar y tomar decisiones. Además, teniendo en cuenta en segundo lugar, la dificultad añadida que ello entrañaba en un proyecto piloto en el que tan solo algunas de las unidades participantes estaban familiarizadas con técnicas de dirección por objetivos, se ha insistido en los clásicos criterios de fijación de objetivos e indicadores.

Hay que matizar que las Subdirecciones Generales integradas en la Secretaría General Técnica formulan sus objetivos y los acuerdan con el Secretario General Técnico, antes de la validación por el Subsecretario.

Durante la experiencia piloto de 2013, este proceso no se desarrolló al mismo ritmo sino que cada unidad siguió tiempos distintos lo que dio lugar a que unas Subdirecciones validaron sus objetivos en el mes de septiembre del 2012 y otras unidades no lo hicieron hasta julio de 2013. Lo cual no significa que no hayan llevado a cabo su actividad orientada a la ejecución de estos objetivos sino que simplemente no llevaron a cabo el acto formal de validación.

La validación de objetivos por el Subsecretario en 2013 implicó 11 reuniones con él, una por cada una de las Subdirecciones de la Subsecretaría, lo que es una muestra más del compromiso del Subsecretario con este Proyecto pero supuso por razones de agenda un cierto desfase temporal en el proyecto piloto.

Para acortar los plazos de validación, a partir del año 2014, se realiza la validación en dos únicas reuniones: una el Secretario General Técnico y los subdirectores de la Secretaría General Técnica con el Subsecretario y otra con éste y el resto de subdirectores que dependen directamente de la Subsecretaría. Esta fórmula permite además que cada subdirector pueda exponer sus objetivos a las demás unidades de forma que todos conozcan los objetivos de los demás de forma directa no solo mediante su publicación en el Plan Anual.

Una vez validados los objetivos por el Subsecretario se aprueba el Plan Anual de Objetivos de la Subsecretaría.

El Plan Anual de Objetivos de la Subsecretaría deberá ser difundido conforme prevén los artículos 6 y 10 de la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. Por tanto como novedad para 2015, se prevé su publicación en el Portal de transparencia de la Administración General del Estado.

FASE 3: Seguimiento de los objetivos por cada unidad.

El seguimiento de los objetivos es responsabilidad de cada Subdirección general. El Proyecto GEO está enfocado en este sentido no como un control externo o una comparación con connotaciones negativas entre distintas unidades sino como un autocontrol que permite a cada Subdirección general medir y valorar el ejercicio de su actividad durante cada año, así como también permitirá en el futuro comparar ejercicios sucesivos.

Se trata de proporcionar a las unidades una herramienta que permita conocer la evolución y desarrollo de sus actividades de forma que pueda detectar, incluso anticipadamente, posibles problemas que condicionen la consecución de sus objetivos.

Para facilitar el seguimiento de los objetivos por cada unidad la SGTIC ha desarrollado el sitio de colaboración en el que cada unidad puede actualizar y conocer el grado de ejecución de sus objetivos y le facilita su seguimiento.

FASE 4: Evaluación final

Al final de cada periodo se llevará a cabo una evaluación final sobre el cumplimiento de los objetivos recogidos en el Plan anual. En 2014 se dio un cierto efecto económico al cumplimiento de objetivos.

IMPACTO EN LA ADMINISTRACIÓN

2.1. Impacto del Proyecto GEO en los procesos de la Subsecretaría:

Una vez concluido el proyecto piloto de planificación por objetivos en el año 2013, se realizaron dos encuestas: una para conocer la opinión de los responsables (subdirectores) de las unidades que habían participado en el proyecto y otra dirigida a la persona que había sido designada en cada unidad como coordinadora del mismo.

1. Conclusiones de la encuesta sobre el proyecto piloto 2013:

El grado de aceptación del proyecto ha sido muy alto, casi un 90% de los subdirectores encuestados ha considerado útil la Dirección por objetivos (88%) y el grado de aceptación del personal de las unidades también ha sido alto (60% en el caso de los subdirectores y 75% en el caso de los coordinadores) .

En cuanto al nivel de satisfacción global el 50% de los Subdirectores se considera muy satisfecho y el otro 50% satisfecho, porcentajes que en el caso de los coordinadores es de 63% satisfecho y 38 % muy satisfecho.

Para el 63% de los subdirectores la DPO les ha permitido identificar problemas, este porcentaje sube al 75 % cuando responden los coordinadores.

En cuanto al diseño del sistema y su organización la valoración es positiva, para el 50% de los subdirectores es muy buena y 50% buena, para el 25 % de los coordinadores es muy buena y 75% buena.

Para los subdirectores ha resultado más alto el esfuerzo para definir los objetivos (75%) que para medir resultados (63%). Los coordinadores en cambio equilibran ese esfuerzo en un 50%.

En cuanto a las causas de incumplimiento los subdirectores entienden que en la mayor parte de los casos las causas de incumplimiento son organizativas (38%) y en menor medida sobrevenidas (25%) mientras que al contrario los coordinadores consideran que las causas son 38% sobrevenidas y un 25 % organizativas, justamente al revés.

El 100 % de los subdirectores consideran que se ajusta en gran medida a la realidad, algún coordinador difiere en ese punto y considera que no se ajusta en absoluto.

2. Propuestas de Mejora extraídas de la encuesta sobre el proyecto piloto 2013:

Al Proyecto GEO:

- Extenderlo a otras áreas para que no se considere como un proyecto circunscrito a la Subsecretaría. De esta forma se conocerían los objetivos del Ministerio y de otras áreas.
- Implicar más al personal en la definición de los objetivos. Luchando de esta forma contra el escepticismo y la indiferencia.
- Transmitir la importancia y virtudes de la DPO para evitar que se vea como un incremento de carga de trabajo no proporcionado con el resultado obtenido.

Al Sitio de Colaboración (herramienta informática):

- Hacerlo algo más intuitivo, menos rígido y más sencillo
- Permitir visualizar el conjunto de los objetivos de la unidad de una forma más sencilla
- Reducir el número de campos.
- Permitir su impresión de forma más sencilla.

A los Objetivos:

- Objetivos demasiado genéricos, seguir haciendo hincapié en la necesidad de reducir el número de objetivos.
- Sería interesante organizar un breve curso o jornada centrada únicamente en la formulación de objetivos e indicadores.

Al diseño, organización y desarrollo del proyecto:

- Revisar el sistema para ver en qué medida podría hacerse más sencillo.
- Alguna de las recomendaciones formuladas se refiere a la conveniencia de incorporar estadísticas o gráficos sobre resultados y la propuesta de publicitar el trabajo realizado a través de un informe anual o similar. En realidad ambas propuestas ya existen tanto a través del sistema de KPI o semáforos de seguimiento del cumplimiento de los objetivos y los gráficos que proporciona directamente el sitio de colaboración como a través de los informes de seguimiento intermedio y final de cumplimiento de los objetivos.
- Establecer criterios comunes de actuación para los coordinadores.

2.2. Efectos del Proyecto GEO en otras organizaciones

2.2.1. Impacto en otras unidades del Ministerio de Industria:

Este modelo se ha ofrecido de forma subsidiaria a otras unidades del Ministerio. En concreto la Instrucción aprobada por el Subsecretario tiene también el propósito de ofrecer a los demás órganos directivos de este Departamento un modelo y una metodología probada que les pueda ser de utilidad en el establecimiento de sus propios planes de objetivos.

2.2.2. Impacto en otras organizaciones:

Aunque el Proyecto GEO surgió un año antes, en 2012, está en línea con el informe de la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas (CORA) publicado en junio de 2013 y la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno.

En concreto, el informe de la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas (CORA) publicado en junio de 2013, señala como medidas de carácter general, entre otras, la medida 0.00.001.0 implantación de un sistema de medición de la productividad y se refiere también subsidiariamente a métodos normalizados de objetivos e indicadores como mecanismos de control y seguimiento de la gestión administrativa.

El proyecto GEO fue propuesto como uno de los tres modelos para cumplir esta medida de la CORA en carta de 20 de enero de 2014, remitida a todas las Inspecciones Generales de Servicios de los Ministerios por parte de la Directora de la Oficina para la Ejecución de la Reforma de la administración (OPERA).

2.3. Transferibilidad y Difusión

2.3.1. Replicabilidad:

Resulta más sencillo implantar un modelo como el Proyecto GEO en una unidad de carácter sectorial de un Ministerio. El esfuerzo añadido que se ha encontrado al implantar el Proyecto GEO en una Subsecretaría es que por un lado, su vocación de servicio a las áreas sectoriales del Ministerio dificulta en gran manera su planificación y por otro lado, la diferencia existente entre las distintas subdirecciones que componen una Subsecretaría.

Salvadas estas dificultades con la puesta en marcha del Proyecto GEO en la Subsecretaría del MINETUR, la ventaja del mismo es que el haber sido implantado en una Subsecretaría permite que sea fácilmente replicable en otros Ministerios. De hecho otros ministerios que se interesaron por el modelo nos solicitaron información sobre objetivos e indicadores concretos para replicar en unidades homogéneas que siempre habrán de existir en todos los ministerios.

2.3.2. Difusión exterior:

El proyecto GEO fue propuesto por OPERA como uno de los tres modelos para cumplir la medida de carácter general de la CORA de implantación de un sistema de medición de la productividad y eficiencia.

La Inspección general y la Dirección General de costes de personal del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas se mantuvo una reunión y se les remitió la documentación necesaria sobre el Proyecto GEO, que fue después distribuida a todas las inspecciones generales de servicios de los Ministerios por parte de OPERA.

Para la difusión de los tres modelos propuestos por OPERA se organizó el 24 de febrero de 2014 una Jornada en el Instituto Nacional de Administración Pública donde se tuvo la oportunidad de presentar el Proyecto GEO como modelo desarrollado por la Subsecretaría del MINETUR.

A consecuencia de aquella Jornada y de la difusión de la documentación algunos ministerios se interesaron por este Proyecto, lo que se concretó en reuniones con miembros de las Inspecciones de los ministerios del Interior, de Educación, de Economía y Competitividad y de la Presidencia que se interesaron de forma significativa en modelo y lo tomaron como referencia.

EFICACIA Y EFICIENCIA

3.1. Consecución de los objetivos perseguidos con el proyecto GEO

Los modelos de gestión por objetivos posibilitan la orientación hacia el logro de resultados en la organización. Adaptados a la Administración pública pretenden no solo el cumplimiento de la legalidad sino también la búsqueda de la eficacia y la eficiencia.

Los objetivos o finalidades que persigue el Proyecto Objeto se han conseguido:

El Proyecto GEO que tiene en su esencia el establecimiento de un plan de objetivos en la Organización orientado a la búsqueda de la eficacia. Se han aprobado Planes anuales de objetivos de la Subsecretaría en 2013, 2014 ,2015 estando el 2016 en proceso de aprobación.

El Proyecto GEO tenía entre sus finalidades la orientación a resultados de toda la Subsecretaría. La primera línea estratégica de la Subsecretaría “Mejorar la cultura de gestión: orientación hacia objetivos y resultados. Orientación al ciudadano, a las áreas sectoriales del Ministerio y a los grupos de interés” es la línea estratégica a la que mayor número de objetivos se alinea. El proyecto GEO pretendía alinear la actividad de toda la Subsecretaría y se ha conseguido que en los Planes Anuales los objetivos de las unidades se desplieguen e incardinan en las líneas estratégicas de la Subsecretaría.

El Proyecto GEO se ha convertido una herramienta de gestión adecuada para planificar mediante las actuaciones, periodificar las acciones y dotarlas de elementos de seguimiento y medición. Partiendo del principio de los que no se puede medir no se puede evaluar proporciona mecanismo eficaces de actuación a las unidades.

3.2. Evolución positiva en relación a los objetivos iniciales del Proyecto GEO

Partiendo de los resultados proyecto piloto de 2013 han permitido una evolución positiva del modelo.

- Se ha preparado una guía didáctica dirigida a las unidades para ayudarlas en la fijación de sus objetivos e indicadores. También una Guía rápida de uso del sitio de colaboración elaborada por la SGTIC.
- Se mejora la formulación técnica de los objetivos y de sus indicadores. Disminuyendo el número de objetivos y permitiendo su ponderación.
- Se han simplificado las fases de implementación del modelo. Pasando de las 5 existentes en el proyecto piloto 2013 a 3 en el modelo actual.

De esta forma se ha eliminado la Fase previa de fijación de Líneas Estratégicas al considerar que dichas líneas se establecen por una sola vez para toda la legislatura. Tampoco se ha considerado necesario que las unidades llevaran a cabo de nuevo el proceso de autoevaluación, no es preciso que el mismo se repita cada año, al menos de manera formal.

- Para una mejor implementación del sistema de planificación y dirección por objetivos, se ha aprobado con fecha de 28 de enero de 2015, una Instrucción del Subsecretario para formalizar jurídicamente el modelo.
- Derivar efectos de la consecución de objetivos. Superado el proyecto piloto de 2013, en la DPO 2014 se fijó un efecto económico simbólico con la asignación de un porcentaje (un 10%) de la productividad adicional a las unidades. Con la Instrucción del Subsecretario se profundiza en esta vía. Así la citada Instrucción tiene una cláusula dedicada a los posibles efectos económicos de la DPO.

“Novena. Efectos económicos

El grado de cumplimiento de los objetivos contenidos en el Plan Anual de la Subsecretaría podrá tener repercusión económica.

A estos efectos, el Subsecretario fijará, al inicio de cada ejercicio y de acuerdo con la disponibilidad presupuestaria, el porcentaje de productividad asociado al Plan Anual de Objetivos de la Subsecretaría para cada período.

La Subdirección General de Planificación y Gestión de Recursos Humanos asignará la cantidad correspondiente a cada unidad de acuerdo con los resultados de la evaluación del cumplimiento de objetivos correspondientes a cada período de seguimiento, y en atención al porcentaje de cumplimiento de los objetivos alcanzado por cada Unidad”.

“D. Efectos económicos

Para el ejercicio 2015 se fija un porcentaje del 20% de la productividad que queda vinculado al desarrollo de los objetivos recogidos en el Plan anual de Objetivos de la Subsecretaría.

A tal objeto, se devengarán dos productividades por objetivos a lo largo del año: en el mes de mayo (que se determinará en función de los resultados obtenidos de la evaluación del cumplimiento de objetivos en el último semestre del ejercicio 2014) y en el mes de noviembre (que se determinará en función de los resultados obtenidos de la evaluación del cumplimiento de objetivos en el primer semestre del ejercicio 2015).

La Subdirección General de Planificación y Gestión de Recursos Humanos asignará las cantidades correspondientes a cada unidad de conformidad con los resultados porcentuales que deriven de la evaluación final del último semestre del período anterior para la productividad a pagar en el mes de mayo y los datos de seguimiento semestral intermedio del año en curso, para el pago de la productividad por objetivos del mes de noviembre”.

3.3. Eficiencia

Por lo que se refiere a costes económicos totales no se ha realizado un estudio de costes indirectos de la iniciativa para el Ministerio (costes salariales en horas de las personas del grupo de trabajo), costes que, por otra parte son fijos y estructurales y cuya única evaluación posible es desde el punto de vista de su potencial uso alternativo.

Por su parte los costes directos no han existido ya que no se ha querido recurrir a externalizaciones de empresas. Ni en el diseño ni en la implantación y seguimiento del Proyecto GEO se ha recurrido a esta vía, ya que se han utilizado medios propios con la única excepción de un curso de formación dirigido a evaluadores de las unidades que participan en la Evaluación del desempeño (EDD) impartido por la empresa MSR Consulting que se impartió en noviembre de 2012. Ha habido otra jornada formativa en diciembre de 2014 dirigida a los Subdirectores y coordinadores del proyecto en cada unidad, para mejorar la formulación técnica de objetivos e indicadores, impartida de forma gratuita y desinteresada por una funcionaria experta en la materia.

La herramienta informática que sustenta el Proyecto GEO -donde las unidades cargan sus objetivos y donde se realiza el seguimiento del plan anual- no ha supuesto incremento de coste directo, ya que se basa en los sitios de colaboración existentes en el Ministerio.

Se ha eliminado el sistema de fichas en papel que se había utilizado en el proyecto piloto con la consiguiente gestión sostenible del papel.

Finalmente, y es un aspecto sumamente importante, este proyecto ha favorecido alianzas estratégicas entre las unidades de la Subsecretaría lo cual redundará en una mayor eficiencia en la utilización de los recursos.

En conclusión, la relación entre el mínimo coste del Proyecto GEO y los beneficios en cuanto a la consecución de resultados obtenidos -desarrollado en el apartado anterior de esta Memoria- ofrece un saldo muy favorable.

COMPLEJIDAD Y SOSTENIBILIDAD

4.1. Complejidad

Las características de una Subsecretaría no son las más idóneas para un proyecto de este tipo ya que su principal función de atender a las necesidades de las distintas áreas sectoriales del Ministerio, hacen que sea más difícil planificar al inicio del ejercicio ya que a lo largo del mismo aparecen nuevos objetivos que obligan a cambiar las prioridades.

Otra complejidad deriva de las propias características de la Subsecretaría que engloba unidades muy diferentes unas de otras. Así hay unidades centradas en la gestión como Recursos Humanos u Oficialía Mayor, unidades de Informes y de Estudios como las subdirecciones dependientes de la Secretaría General Técnica donde muchas veces prima el elemento cualitativo, unidades muy técnicas como la Oficina Presupuestaria o tecnológicas como la Subdirección General de Tecnologías de la Información muy acostumbradas a trabajar con indicadores y con el seguimiento de proyectos. Incluso una unidad de carácter staff como es el gabinete del Subsecretario donde las tareas imprevistas se superponen con la planificación ordinaria. Ello ha motivado que el diseño del sistema haya sido complejo dado que se trataba de dar respuestas a las exigencias y requerimientos de unidades muy distintas entre sí.

Otra dificultad es la propia cultura administrativa que en muchas ocasiones se muestra reacia al cambio en su forma y métodos de trabajo. Sin embargo este obstáculo ha sido superado con éxito ya que ha habido una absoluta disposición favorable de las unidades a la aplicación de este sistema de gestión por objetivos. Sin embargo ello a ha obligado al grupo de trabajo a poner en valor las ventajas y beneficios que para la organización supone la puesta en marcha de estos modelos. Las resistencias principales a la aplicación del Proyecto GEO son las propias de pasar de modelos de gestión basados únicamente en la legalidad a la orientación a objetivos y a las personas.

No ha habido resistencias destacadas ya que la fuerte implicación del Subsecretario ha facilitado el cambio cultural que implica trabajar por objetivos y medir la actividad que se realiza. Es indudable que el éxito en el arranque de modelos de este tipo requiere un fuerte liderazgo.

4.2. Sostenibilidad

El proyecto GEO, iniciado a comienzos de 2012 cuenta con cuatro años de recorrido y es un modelo consolidado en la Subsecretaría del Ministerio de Industria, Energía y Turismo. En estos años ha permitido la elaboración de planes anuales de objetivos de la Subsecretaría en los ejercicios 2013, 2014, 2015 y está en preparación el 2016.

El proyecto piloto de 2013 y su evaluación posterior mediante la encuesta interna, ha permitido detectar sus fortalezas y debilidades y mejorar y simplificar el modelo. En el año 2014 y durante los inicios de 2015 se ha avanzado en la consolidación del Proyecto GEO con la citada Instrucción del Subsecretario, lo que supone un instrumento jurídico que formaliza el modelo y, tal y como se señala en su preámbulo, permite cumplir “con el objetivo de dar continuidad a un sistema de planificación y dirección por objetivos, en línea con los principios de eficiencia y transparencia reiterados en nuestra normativa”

Esta Instrucción viene acompañada de un anexo donde se recoge el Procedimiento para el desarrollo del plan de objetivos para cada ejercicio de forma que el modelo queda ya definitivamente consolidado para el futuro.

El modelo no necesita externalizaciones, lo que también facilita su mantenimiento en el tiempo, independientemente de las disponibilidades presupuestarias.

Más allá del año 2015, el carácter administrativo del Proyecto GEO, configurado como una herramienta de planificación mediante objetivos de las funciones y competencias de las 11 unidades de la Subsecretaría del Ministerio de Industria, Energía y Turismo es un factor de sostenibilidad en el tiempo que permitirá su continuidad en el tiempo al haberse asentado como modelo de gestión.

Por último, otro factor que hace al Proyecto GEO sostenible es que está en línea con los tiempos, tal y como se ha destacado ya en esta Memoria, los mandatos de la CORA y la Ley de transparencia han supuesto dos hitos significativos en el establecimiento y continuidad no solo de planes estratégicos sino de planes de objetivos evaluables y medibles en las Administraciones Públicas.

ACCÉSIT PREMIO A LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DIRECCIÓN GENERAL DE TRÁFICO. MINISTERIO DEL INTERIOR

Nombre de la Organización: DIRECCIÓN GENERAL DE TRÁFICO. MINISTERIO DEL INTERIOR

Título de la práctica galardonada: GESTIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO DE LOS EXÁMENES PARA LA OBTENCIÓN DEL PERMISO DE CONDUCCIÓN

Responsable: MARÍA SEGUÍ CÓMEZ
Dirección: c/Josefa Valcárcel, 44
Ciudad : MADRID
CP: 28071

Teléfono: 917143181

e-mail: secretaria.directora@dgt.es



MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



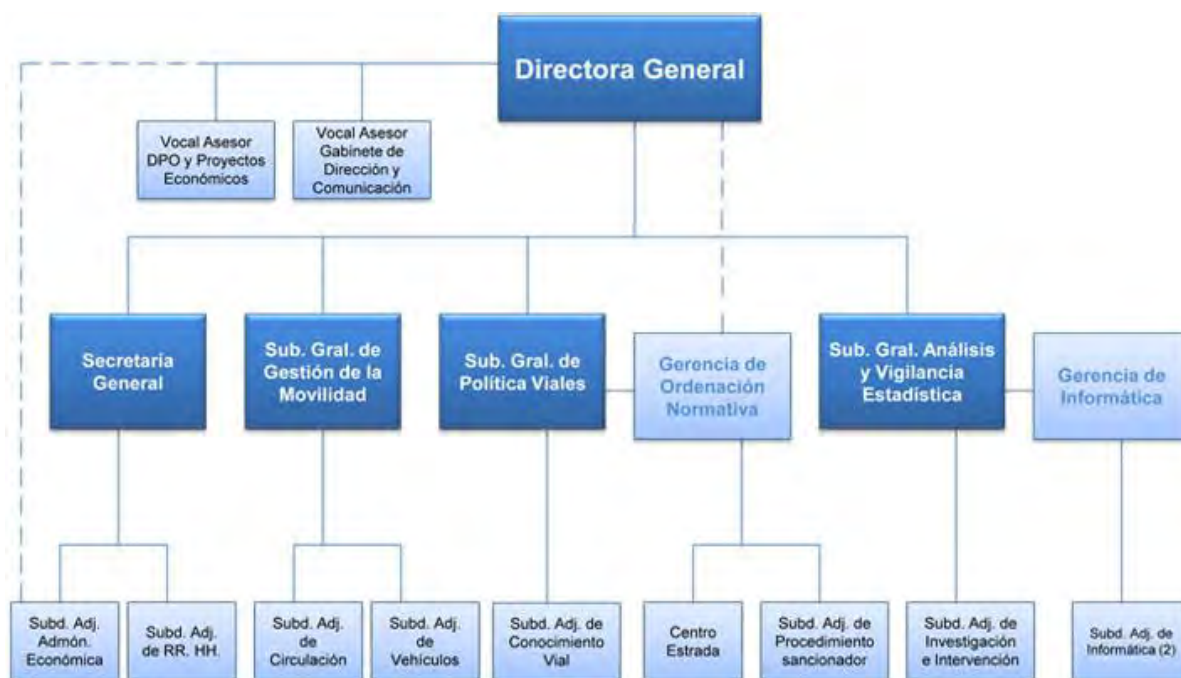
La Jefatura Central de Tráfico es un Organismo Autónomo determinado por el artículo 43.1 a) de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado. Su fin es el desarrollo de acciones tendentes a la mejora del comportamiento y formación de los usuarios de las vías, la seguridad y fluidez de la circulación.

El artículo 5 del Real Decreto Legislativo 339/1990, de 2 de marzo, que aprueba el texto articulado de la Ley sobre Tráfico, Circulación de Vehículos a Motor y Seguridad Vial, atribuye al

Ministerio del Interior una serie de competencias que, conforme al artículo 6 de dicha norma, ejerce a través de la Dirección General de Tráfico. Algunas de estas competencias son:

- Expedir y revisar los permisos y licencias para conducir vehículos a motor y ciclomotores con los requisitos sobre conocimientos, aptitudes técnicas y condiciones psicofísicas y periodicidad que se determinen, así como la anulación, intervención, revocación y, en su caso, suspensión de aquéllos.
- Canjear los permisos para conducir expedidos en el ámbito militar y policial por los correspondientes en el ámbito civil, así como los permisos expedidos en el extranjero cuando así lo prevea la legislación vigente.
- Conceder las autorizaciones de apertura de centros de formación de conductores, así como los certificados de aptitud y autorizaciones que permitan acceder a la actuación profesional en materia de enseñanza de la conducción y acreditar la destinada al reconocimiento de aptitudes psicofísicas de los conductores.
- Gestión de los cursos de sensibilización y reeducación vial.

El Real Decreto 400/2012, de 17 de febrero, que desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio del Interior, modificado por el Real Decreto 873/2014, de 10 de octubre, recoge los órganos que integran la Dirección General de Tráfico.



La estructura periférica la conforman 50 Jefaturas Provinciales, 2 Jefaturas Locales (Ceuta y Melilla) y 15 oficinas locales, siendo el interlocutor directo con el ciudadano y por tanto la imagen del Organismo en el territorio.

En la actualidad, la plantilla de la Dirección General de Tráfico la componen 4.131 empleados públicos.

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA INNOVADORA

La situación de los exámenes para la obtención del permiso de conducción en el año 2005 se caracterizaba por una elevada demanda por el ciudadano, dándose un servicio poco ágil y basado en gran parte en un trabajo manual. Además, el número de preguntas de examen era reducido dando lugar al aprendizaje memorístico.

Por estas razones, se planteó la necesidad de un cambio basado en el desarrollo de nuevos sistemas de información más potentes que faciliten un trabajo sistematizado y una accesibilidad más directa del ciudadano a trámites en la web www.dgt.es y actuando en dos vertientes vinculadas a los permisos de conducción:

1. Los informes psicofísicos de los conductores para la obtención o renovación del permiso, enviándose telemáticamente en el momento desde los centros de reconocimiento a los sistemas de la Dirección General de Tráfico.
2. La realización de exámenes teóricos con pantalla táctil en un entorno gráfico amigable y con preguntas de texto comprensible y corto facilitando su manejo a los ciudadanos.

Como consecuencia de la implantación de estos sistemas se obtienen las siguientes mejoras:

- Eficacia. Menor carga de trabajo al eliminar tareas manuales asociadas a la realización de los exámenes.
- Eficiencia. Grabación de solicitudes por las escuelas y control de las sesiones de examen por menos funcionarios sin una especial cualificación.
- Sostenibilidad. Eliminación de papel en solicitudes, cuestionarios, hoja de respuestas, comunicación de resultados.
- Seguridad. Generación automatizada de cuestionarios para cada aspirante eliminándose todo tipo de manipulación. La puesta en marcha de todas las nuevas funcionalidades supone un cambio importante en los procesos, lo que impacta de un modo u otro en los ciudadanos que se examinan (aspirantes), en los agentes colaboradores (escuelas y centros de reconocimiento de conductores) y en los funcionarios.

En el año 2014 se realizaron un total de 2.127.147 exámenes incluyendo las pruebas teóricas y prácticas.

PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto se planificó contemplando una implantación progresiva del sistema para minimizar el impacto del cambio en la organización.

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Diseñando y desarrollando un sistema de información para que, una vez probado y en un entorno estable, fuera posible implantarlo gradualmente en las distintas unidades.2. Adaptando técnicamente las aulas en los 66 centros de exámenes de las 52 provincias españolas, dotándolas de equipos, mobiliario, telecomunicaciones, etc.3. Formando al personal de las unidades periféricas que asumiría la gestión de las funcionalidades de la aplicación y de las incidencias sobrevenidas.4. Desplegando el sistema a los centros de examen. |
|---|

DISEÑO Y DESARROLLO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN

Este sistema de información se basa en una plataforma web desarrollada específicamente para la Dirección General de Tráfico que permite la generación de exámenes personalizados según el perfil del candidato y su realización en una pantalla táctil con una interfaz amigable para el usuario.

Además, existe un módulo denominado “Autoevaluación” que permite la realización de exámenes teóricos con preguntas reales a través de internet.

En paralelo con el despliegue de la aplicación de exámenes teóricos en los centros de examen de la Dirección General de Tráfico, se está desarrollando otro proceso que permite a las escuelas de conductores la tramitación telemática de las solicitudes y citaciones de sus alumnos a exámenes teóricos.

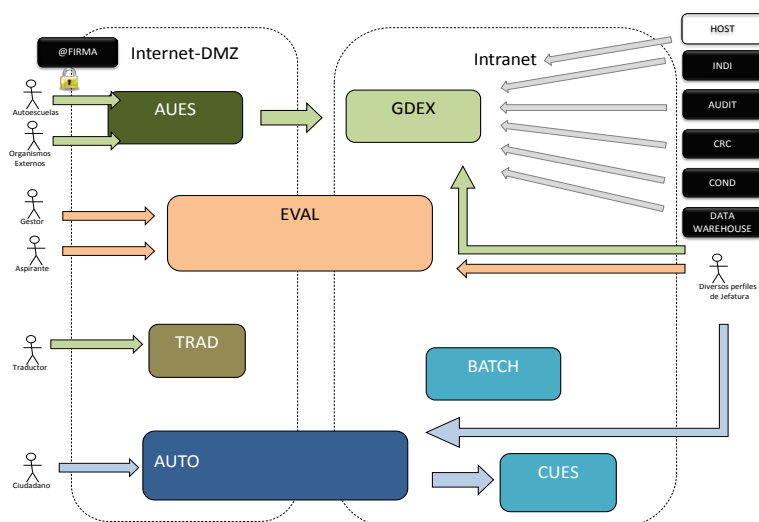
El proyecto se llevó a cabo gracias a la implicación, coordinación y colaboración continua entre los expertos en materia de exámenes y los técnicos informáticos de la Dirección General de Tráfico, en la realización de las siguientes tareas:

- Toma de requisitos.
- Diseño y validación de maquetas.
- Desarrollo de aplicaciones y pruebas en entorno de preproducción.
- Feedback sobre los resultados de las pruebas y depuración de funcionalidades.
- Puesta en producción e implantación en Jefaturas.
- Resolución de incidencias.

El sistema de información está compuesto por los siguientes subsistemas:

- ✓ **GDEX.** Gestión desde las Jefaturas, de las solicitudes y citaciones, así como la configuración de centros de examen, calendarios, etc.
- ✓ **AUES.** Dirigido a las escuelas particulares de conductores para tramitar las solicitudes de pruebas en nombre de sus alumnos.
- ✓ **CUES.** Base de datos que contiene las preguntas utilizadas en las pruebas teóricas.
- ✓ **EVAL.** Administra la realización del examen teórico en el aula.
- ✓ **AUTO.** Permite a cualquier ciudadano realizar exámenes teóricos a través de la web de la Dirección General de Tráfico.
- ✓ **TRAD.** Traducción de las preguntas incluidas en la base de datos a todos los idiomas disponibles.

A continuación se incluye un *diagrama de contexto* del sistema de información y una descripción más detallada de los subsistemas que lo componen.



SUBSISTEMA GDEX (GESTIÓN DE EXÁMENES)

GDEX es el subsistema del proyecto encargado de ofrecer a los usuarios de la organización periférica la posibilidad de registrar las solicitudes de pruebas de aptitud y gestionar los trámites asociados a las mismas.

El sistema genera las sesiones de examen y descarga los cuestionarios en el subsistema EVAL para que desde el mismo, llegada la fecha y hora de la sesión correspondiente, se realice del examen.

Por motivos de seguridad, se fijan distintos perfiles de usuarios dentro de GDEX que delimitan las funcionalidades a las que tendrán acceso, pudiendo cada usuario acceder solo a las funcionalidades asignadas a su rol y realizar operaciones en la jefatura a la que esté adscrito.

SUBSISTEMA AUES (GRABACIÓN DE DATOS EN AUTOESCUELAS)

El subsistema AUES es la aplicación web que ofrece a las Escuelas Particulares de Conductores funcionalidades relacionadas con la gestión de solicitudes de pruebas de aptitud.

Tanto el director como los usuarios autorizados de las Escuelas Particulares de Conductores pueden grabar, desde su sede, las solicitudes de sus alumnos y solicitar telemáticamente asignación de fecha y hora de examen.

Este módulo incluye una interfaz para que las aplicaciones informáticas de terceros, utilizadas por las escuelas, puedan comunicarse con dicho subsistema. De esta forma, una única interfaz permite gestionar el negocio propio de la escuela y las funcionalidades ofrecidas por AUES.

SUBSISTEMA EVAL (REALIZACIÓN DE EXÁMENES EN EL AULA)

El subsistema de EVAL ofrece toda la funcionalidad relacionada con la gestión de la realización de los exámenes teóricos en el aula.

Una vez que el aspirante se haya identificado en la aplicación con el número de su documento de identificación, el cuestionario se descarga en su monitor, en el idioma elegido, de tal manera que nadie puede conocer previamente las preguntas incluidas en el mismo, evitándose así el fraude.

Cada aspirante tiene un cuestionario diferente, pudiendo en todo momento navegar por las preguntas. Asimismo, durante el desarrollo del examen el aspirante puede comprobar y gestionar el tiempo restante hasta la finalización del mismo.

Finalizada la sesión, el Gestor de Pruebas Teóricas envía datos para la corrección de los exámenes y la posterior publicación de los resultados en la página web de la Dirección General de Tráfico (www.dgt.es).

Dentro del subsistema EVAL se ha incluido una funcionalidad que permite la descarga, en formato pdf, del examen realizado por un ciudadano para, en caso de reclamación, comprobar las respuestas consignadas así como los aciertos y errores en las mismas.



SUBSISTEMA CUES (GESTIÓN DE CUESTIONARIOS)

Este subsistema permite editar y publicar preguntas en diferentes idiomas que pasan a formar parte de los cuestionarios a utilizar en las pruebas teóricas de control de conocimientos para la obtención de permisos, licencias de conducción y otras autorizaciones administrativas.

Las preguntas están clasificadas por tipo de prueba, lo que permite que cada una de ellas tenga su propia base de datos y en cada tipo de prueba, clasificación de las preguntas por materia, lo cual facilita su gestión, evitando duplicidades.

Además de las lenguas cooficiales, las preguntas están traducidas a francés, inglés y alemán, de tal forma que pueden configurarse cuestionarios en todas ellas.

La elaboración de los cuestionarios se realiza de forma automática por la propia aplicación y, además, cada cuestionario trata todos los contenidos recogidos en la normativa vigente.

SUBSISTEMA AUTO (AUTOEVALUACIÓN)

El módulo de “Autoevaluación” es un complemento a la formación dirigido a los aspirantes a obtener un permiso de conducir. Cualquier ciudadano tiene acceso a través de la página en la Web de la Dirección General de Tráfico, www.dgt.es, y en ella se pueden realizar exámenes con preguntas reales, con el doble objetivo de que los aspirantes se familiaricen con el sistema informático con el que se van a encontrar en las aulas informatizadas y, al mismo tiempo, conozcan el tipo de preguntas que les van a aparecer en los cuestionarios. El resultado del examen, así como los errores, se conocen inmediatamente después de realizar la prueba.

Las preguntas utilizadas en los cuestionarios provienen de la misma base de datos de CUES y, por tanto, pueden aparecer en el examen real. Al finalizar la prueba, el ciudadano conoce al instante las preguntas que, en su caso, haya podido responder erróneamente.

En colaboración con la Confederación Nacional de Personas Sordas, se ha creado un vídeo, en lenguaje de signos, que contiene las instrucciones sobre la forma de realizar el examen en ordenador. La grabación está disponible al acceder a “Autoevaluación” y lo estará igualmente en los monitores instalados en las aulas de la Dirección General de Tráfico, para que los aspirantes puedan visualizarlo antes de la realización del examen.



SUBSISTEMA TRAD (GESTIÓN DE TRADUCCIONES A OTRAS LENGUAS)

El módulo TRAD incluye un cliente de traducciones al que se accede a través de CUES. Se ha diseñado para su uso por parte de las personas que han de traducir las preguntas a todos los idiomas utilizados en la elaboración de cuestionarios.

INVERSIONES REALIZADAS EN EL DESARROLLO DE SISTEMAS

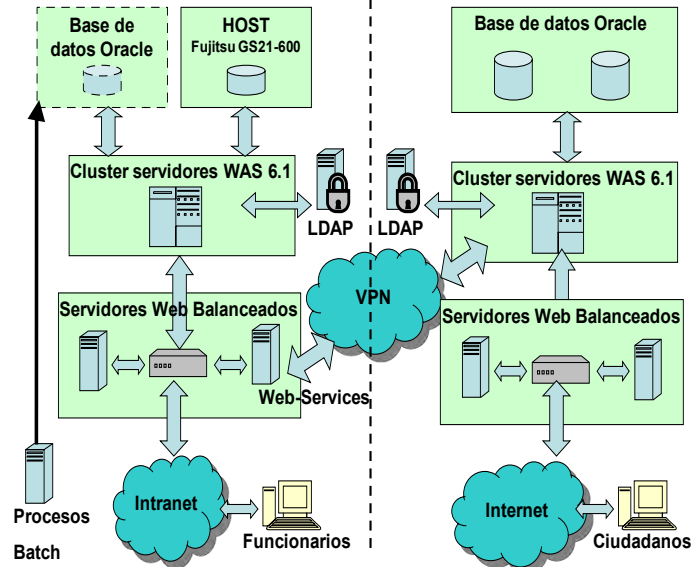
- Fase 1 del proyecto (2006-2011)
 - Desarrollo e implantación del sistema de información para la emisión de certificados de aptitud psicofísica y trámite de renovación de permiso de conducción.
 - Desarrollo e implantación del sistema de información de cuestionarios.
 - Desarrollo del Sistema de información de exámenes: autoevaluación, Escuelas Particulares de Conductores, gestión de exámenes y realización de exámenes en aula.
 - Importe: 3.515.656,08 €.

- Fase 2 del proyecto (2011-2015)
 - Evolución de la aplicación de exámenes
 - Puesta en funcionamiento del sistema de información completo y despliegue a todos los centros de examen (66) y Escuelas Particulares de Conductores (9.175).
 - Importe 1.024.740,42 €.

PLATAFORMA TECNOLÓGICA

Para el desarrollo de las aplicaciones, la Dirección General de Tráfico cuenta con una arquitectura de sistemas basados en protocolos abiertos y en la plataforma J2EE / JavaEE. Los desarrollos siguen una arquitectura en tres capas (presentación, aplicación y almacenamiento), basada en la tecnología J2EE y en los estándares más extendidos para desarrollo de aplicaciones en Internet (servicios Web, XML, etc.).

- Presentación.- En este nivel reside todo lo relacionado con el aspecto gráfico de las aplicaciones, está compuesta por el servidor http y los navegadores.
- Almacenamiento.- En este nivel se almacenan los datos que maneja la aplicación y está compuesto por el servidor de Base de datos.



El entorno de explotación dispone de sistema operativo UNIX, en concreto Solaris, sobre un servidor multiprocesador con 12 CPU, configurado con tres dominios, para el servidor de aplicaciones, Websphere y base de datos Oracle.

ADAPTACIÓN TÉCNICA DE LAS AULAS

Para la adaptación técnica de las aulas en las que se realizan los exámenes, se estableció un protocolo con todos los requisitos necesarios a fin de uniformar todos los elementos y garantizar el correcto funcionamiento del sistema. Dotándolas del mobiliario adecuado, ordenadores, cableado, comunicaciones, etc.

Cableado y comunicaciones

- Mobiliario
- Equipos para la realización de exámenes



FORMACIÓN



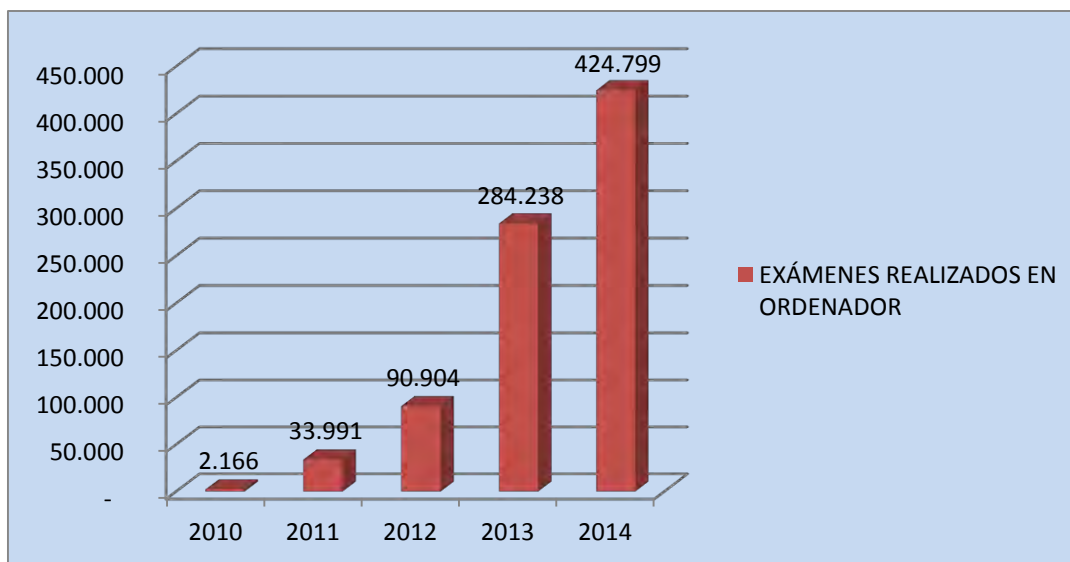
Para la gestión del cambio en la forma de realizar los exámenes teóricos, era necesario capacitar al personal que debería asumir el manejo del nuevo sistema de información y de los nuevos procedimientos. Para ello, se formó, en primer lugar, a empleados públicos de las cinco unidades-piloto. La formación se impartió, por personal propio, en un aula dotada de ordenadores en el edificio de la Dirección General en la calle Josefa Valcárcel 44, de Madrid.

El soporte y tutelaje dado desde los servicios centrales a las unidades periféricas puede considerarse como una parte más de la formación durante el periodo previo a la implantación efectiva del sistema.

DESPLIEGUE

Para acometer la implantación con las suficientes garantías de estabilidad del sistema, se establecieron cinco unidades piloto en las que se realizaron distintos tipos de pruebas que pudieran servir de modelo para el despliegue posterior al resto de jefaturas. Una vez probado el sistema en las unidades-piloto con la garantía necesaria, se incorporaron, gradualmente, el resto de unidades.

Evolución del número de exámenes realizados en ordenador desde su inicio



Próximamente se incorporarán los exámenes para la obtención de autorizaciones para el transporte de mercancías peligrosas y la recuperación del permiso por la retirada de puntos o por condena judicial.

MEJORAS APORTADAS

TRAMITACIÓN ADMINISTRATIVA

Sistema anterior	Sistema actual
Anotación manual en dos trámites: grabación de solicitud y citación	En un solo formulario se realizan ambas
Anotación de solicitudes y citaciones en jefatura.	Anotación en escuelas de conductores
Reparto y manipulación manual para asignación de pruebas a los examinadores	El sistema calcula y efectúa el reparto y la asignación automáticamente
Impresión de hojas de respuestas para examen teórico y de práctico en papel	No hay que imprimir hojas de respuestas ni hojas de examen práctico
Lectura de hojas de examen en escáner o grabación manual de respuestas para la corrección del examen	Procesos automatizados de corrección de exámenes

EXAMEN EN AULA

Sistema anterior	Sistema actual
Manejo de cuestionarios en papel. Almacenaje y custodia	Se prescinde totalmente de papel
Asignación previa de puestos de examen en el aula, dependiendo del tipo de examen, idioma y clase de permiso	Los aspirantes se colocan en cualquier puesto. Al anotar su DNI, aparece en pantalla el tipo de examen que corresponde
Mismos cuestionarios utilizados en múltiples ocasiones	Cada aspirante tiene un cuestionario diferente
Control manual del tiempo de examen	El sistema asigna el tiempo en función del tipo de examen y número de preguntas
El aspirante no tiene que manejar las dos o tres hojas del cuestionario, por las dos caras, para ver las preguntas y después localizar el número de pregunta en la hoja de respuestas para marcarla	La realización del examen es más rápida y sencilla
El aspirante ve limitado el número de correcciones posibles si se equivoca en la respuesta	El aspirante marca la que considera y puede revisar y modificar cuantas veces desee
Imágenes de tamaño limitado	El tamaño y calidad de las imágenes es mayor que en los cuestionarios de papel
Tras el examen, hay que recoger, comprobar y agrupar los cuestionarios. Las hojas de respuestas pasan al departamento administrativo para su lectura y corrección	Tras finalizar el examen, envío telemático de datos de la sesión para corrección automática, grabación de resultados en el registro y publicación en internet (www.dgt.es)

CUESTIONARIOS

Sistema anterior	Sistema actual
Dificultad para controlar el acceso de usuarios a los cuestionarios	Mayor control en el acceso a los cuestionarios
Preguntas con párrafos largos y redacción, a veces, compleja; frases yuxtapuestas	Simplificación de la redacción
Base de datos de 600 preguntas	Base de datos de más de 15.500 preguntas
Dificultad en la obtención de datos estadísticos sobre el porcentaje de aciertos o fallos de las preguntas	Facilidad para la explotación de la información sobre el grado de dificultad de las preguntas en función del número de aciertos/fallos.
Clasificación poco variada de las imágenes	Banco de imágenes clasificado por materias.
Gestión compleja y limitada de las traducciones de las preguntas	Incorporación de un módulo específico para los traductores
Generación de cuestionarios en papel: coste económico y medioambiental elevado. Deterioro	Generación de cuestionarios en ordenador
Corrección manual de erratas con etiquetas o destrucción de cuestionarios y nueva impresión	Corrección de erratas ágil y sin necesidad de nueva impresión

AUTOEVALUACIÓN

Sistema anterior	Sistema actual
Publicación en la revista "Tráfico" de un número reducido de cuestionarios	Posibilidad de realizar exámenes, con cuestionarios reales, en distintos tipos de dispositivos.

CONCLUSIONES

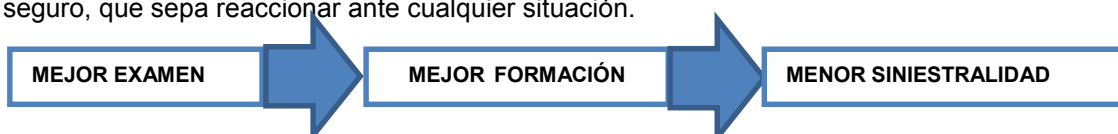
Gracias a este proyecto, España se encuentra en primera línea en lo que se refiere a modernización en la tramitación y en la gestión de exámenes, siendo el país que dispone de una base de datos de exámenes con el número más alto de preguntas (más de 15.000), además de ser el que mayor número de pruebas realiza, teniendo en cuenta que nuestro país es uno de los estados de la UE con mayor población (cerca de 47.000.000).

Como consecuencia de ello, en el marco de la Unión Europea, España fue seleccionada para formar parte, con un representante (miembro de la Subdirección Adjunta de Conocimiento Vial), en el Theory Test Advisory Group (TAG), que es el grupo de expertos de exámenes teóricos integrado por algunos países, miembros del organismo internacional CIECA (*), quienes ponen en común cuestiones relativas a su experiencia, mejora, y unificación de criterios en esta materia.

En el contexto extracomunitario, con este proyecto se nos abren grandes oportunidades con países iberoamericanos asiáticos y africanos por su interés en aprovechar nuestra experiencia y conocimiento para poder implementar, con nuestra ayuda, un sistema similar en sus territorios.

La Dirección General de Tráfico considera que el objetivo del examen es la supervisión de la formación, como parte esencial en la prevención de los accidentes. Con el actual sistema y la nueva base de datos de preguntas, conseguimos que el ciudadano asimile los conocimientos,

comportamientos y conductas para lograr el fin perseguido: formar a un conductor responsable, seguro, que sepa reaccionar ante cualquier situación.



Podemos comprobar, con los datos de siniestralidad, que las mejoras del sistema introducidas han dado los resultados perseguidos: por un lado, en el año 2009, España consigue un año antes del plazo establecido, la reducción de la siniestralidad en un 50%, objetivo del Libro Blanco del transporte en el contexto de la Unión Europea, por distintas acciones, entre ellas:

- Instalación de radares en toda la red viaria nacional
- Mejora de la red viaria con la construcción de autovías y autopistas
- Grandes campañas de divulgación y comunicación; y fundamentalmente
- El permiso por puntos.

Por último, destacar la evolución del proyecto que ha recorrido distintos escenarios presupuestarios (2006-2015). Debido a la complejidad del proyecto y gracias al esfuerzo personal de todos los funcionarios involucrados, hemos alcanzado el objetivo de implantar los exámenes teóricos en ordenador en todas las provincias españolas. Para ello ha sido necesario realizar reajustes económicos con redistribución de efectivos.

- Aprovechamiento de espacios de nuestras instalaciones.
- Otras administraciones u organismos han cedido locales gratuitamente.
- Reajuste del número de ordenadores con los que se dotó a las primeras Jefaturas que implantaron el examen por ordenador, adaptando el número de puestos a la nueva realidad económica y a la demanda de pruebas por los ciudadanos, reasignando los equipos retirados a otras unidades provinciales.

Gracias al esfuerzo solidario de todo el personal de la Dirección General de Tráfico se ha conseguido que nuestra Administración dé un servicio eficaz, ágil y moderno; siempre pensando en trabajar y mejorar el servicio público que damos al ciudadano, sin olvidarnos que nuestro objetivo es la seguridad vial y alcanzar la **VISIÓN CERO VÍCTIMAS** en nuestras carreteras.

ACCÉSIT PREMIO A LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN AYUNTAMIENTO DE MADRID

Nombre de la Organización: AYUNTAMIENTO DE MADRID

Título de la práctica galardonada: INNOVANDO JUNTOS

Responsable: AMAYA GIL
Dirección: c/Alcalá, 45- 2ªpta.
Ciudad : MADRID
CP: 28007



Teléfono: 914801283

e-mail: innovacionsocial@madrid.es

MEMORIA-RESUMEN

RESUMEN EJECUTIVO



Innovando Juntos es un proyecto participativo que busca mejorar en la forma de hacer las cosas, a partir de la introducción de una serie de elementos novedosos orientados a promover un cambio en la cultura organizacional del Ayuntamiento de Madrid: potenciación del talento interno; apertura del proyecto a todos los empleados municipales, independientemente de su escala profesional o situación laboral; creación de un espacio de confianza en el que todos los trabajadores pudieran compartir libremente sus propuestas; apuesta por la transparencia en el proceso de votación; aprovechamiento de las posibilidades de la comunicación interna para involucrar al mayor número de personas; búsqueda de formatos alternativos de formación, alejados de las sesiones que habitualmente se realiza en el ámbito municipal, y establecimiento de unos criterios de evaluación que incentivan la creatividad y la originalidad.

Innovando Juntos ha logrado integrar todos estos elementos mediante un concurso de ideas, que ha permitido conjugar dos objetivos prioritarios de la organización: buscar nuevas formas de mejorar los servicios municipales y canalizar el conocimiento, la creatividad y el compromiso de los empleados municipales. De esta forma, se ha tratado de resolver algunas carencias existentes, como el escaso aprovechamiento del talento colectivo y de las posibilidades que la comunicación interna puede aportar en este sentido, así como una falta de modelos para animar la participación activa de los empleados y detectar a los intraemprendedores internos.

El proyecto se prolongó por espacio de seis meses (junio a diciembre de 2014) y se estructuró en 3 fases: ideación (presentación de ideas, selección de finalistas, votación de las 5 mejores); desarrollo de proyectos y evaluación. Hubo además una fase previa de diseño del proyecto, que comenzó en marzo y en la que quedó constituido el Equipo Coordinador, encargado de desarrollar y hacer el seguimiento de las distintas actuaciones que conforman el proyecto.

Todo el proceso se ha beneficiado de una serie de herramientas facilitadoras, como el listado de correo de toda la plantilla municipal, que ha sido crucial para poder abrir el proceso a todos los empleados; dos herramientas tecnológicas, una de participación y otra de votación, desarrolladas por el Organismo Autónomo Informática del Ayuntamiento de Madrid; un plan de comunicación y una aplicación informática que recogía toda la información sobre cada una de las ideas y sus autores. El hecho de utilizar recursos propios ha sido decisivo a la hora de limitar los gastos, un aspecto importante puesto que **Innovando Juntos** se planificó y desarrolló sin dotación presupuestaria

Inevitablemente, en un proyecto de estas características surgen obstáculos. En el caso de **Innovando Juntos** los más relevantes han sido cierta resistencia por parte de algunas jefaturas para facilitar a los trabajadores su ausencia del puesto de trabajo en determinados momentos del proceso; la escasa colaboración por parte de algunos servicios técnicos a la hora de elaborar los informes de viabilidad de las ideas, que eran importantes para facilitar a los miembros del Jurado la valoración de las mismas y su decisión final; así como las dudas relacionadas con la conveniencia o no de hacer un proceso totalmente transparente y de dotar el concurso con premios a los ganadores que pudieran suponer un coste adicional. Finalmente, las resistencias se vencieron y las dudas se resolvieron gracias a que el proyecto ha contado en todo momento con un apoyo firme por parte de los máximos responsables de la organización, que ha sido decisivo para lograr el compromiso de que no solo el proyecto ganador, sino también los cuatro finalistas, se conviertan en servicios reales a los ciudadanos.

La incorporación de nuevos servicios para los madrileños, es el primer logro de Innovando Juntos. Pero no el único. La evaluación realizada al término del proyecto nos ha permitido constatar un elevado grado de satisfacción por parte de los participantes, y dar por cumplidos los principales objetivos. Al éxito del proyecto han contribuido sin duda cuatro elementos que deberían estar presentes en cualquier iniciativa que buscara replicar esta práctica: el liderazgo político; una buena política de comunicación en la que el empleado público se convierte en el protagonista de la innovación en la organización; la creación de un equipo de coordinación de carácter transversal con un profundo conocimiento del funcionamiento de diversos ámbitos de la organización y una herramienta de participación accesible para todos.

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El Ayuntamiento de Madrid es la institución que se encarga de gobernar la ciudad y el municipio de Madrid¹.

Con categoría histórica de villa y desde 1561 capital de España, **Madrid** es, hoy en día, una ciudad abierta, competitiva y sostenible, con más de 3 millones de habitantes (3.141.991 el 01/01/2015) y 604.3 km², distribuidos en 21 Distritos y 128 Barrios. La capitalidad, con los efectos políticos, administrativos, económicos, sociales y culturales que ello comporta, constituye el factor de diferenciación de Madrid con respecto al resto de ciudades españolas.

La Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local, establece un nuevo régimen de organización para los municipios de gran población; entre ellas aparece como rasgo más destacado la separación de funciones entre el Pleno y el ejecutivo municipal, integrado por el Alcalde y la Junta de Gobierno Local.

La Alcaldesa constituye el principal órgano de dirección de la política, el gobierno y la administración municipal.

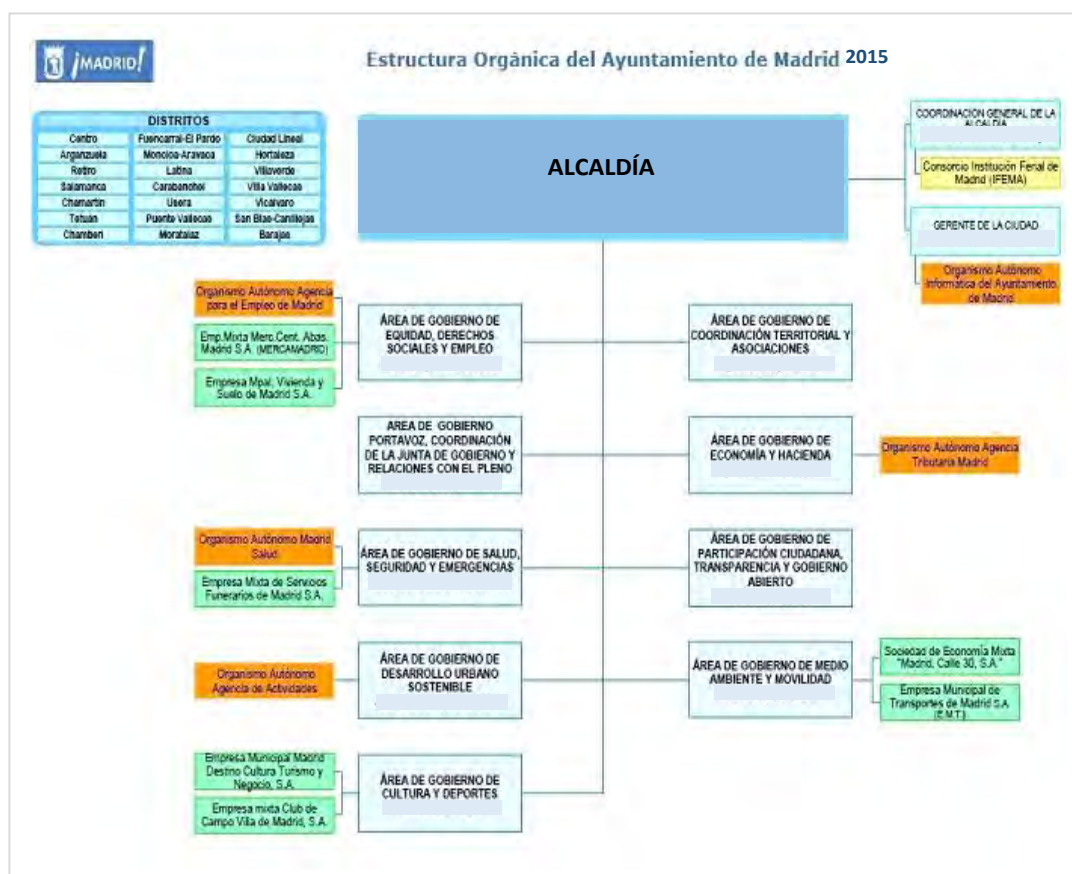
¹ Ciudad, término geográfico-político. Municipio, término jurídico-administrativo.

El Pleno, formado por la Alcaldesa y los Concejales, es el órgano de máxima representación política de los ciudadanos en el gobierno municipal. Dispone de Comisiones, formadas por miembros de los grupos políticos en proporción al número de concejales del Pleno.

La Junta de Gobierno es el órgano ejecutivo de dirección política y administrativa donde se concentran la mayoría y las más importantes competencias ejecutivas del Ayto.; se define como un órgano esencial de colaboración en la dirección política y de control y fiscalización de los órganos de gobierno.

El Ayuntamiento se estructura en 9 Áreas de Gobierno y 21 Distritos y asume las competencias y presta los servicios municipales en las siguientes materias:

1. Área de Gobierno de Coordinación Territorial y Asociaciones
2. Área de Gobierno de Cultura y Deportes
3. Área de Gobierno de Desarrollo Urbano Sostenible
4. Área de Gobierno de Economía y Hacienda
5. Área de Gobierno de Equidad, Derechos Sociales y Empleo
6. Área de Gobierno de Medio Ambiente y Movilidad
7. Área de Gobierno de Participación Ciudadana, Transparencia y Gobierno Abierto
8. Área de Gobierno del Portavoz, Coordinación de la Junta de Gobierno y Relaciones con el Pleno
9. Área de Gobierno de Salud, Seguridad y Emergencias



La plantilla del Ayuntamiento y sus organismos autónomos es de 28.788 trabajadores (datos de 2014). Durante el año 2015 se gestionó un presupuesto de 4.388.217.120 €.

LA OPORTUNIDAD DE INNOVACIÓN

El Ayuntamiento de Madrid está inmerso, desde hace algunos años, en un proceso de cambio imprescindible para adaptarse a un contexto en el que las expectativas de los ciudadanos respecto a las Administraciones Públicas han cambiado radicalmente.

En el ejercicio de sus competencias, el Ayuntamiento de Madrid no ha sido ajeno a los procesos modernizadores de las organizaciones públicas y así, ha establecido un **nuevo modelo de administración municipal** caracterizado por: el acercamiento de la organización a la ciudadanía, el avance hacia la excelencia en la prestación de los servicios públicos, el aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones, y la implantación de una gestión transparente, abierta, eficaz y eficiente.

Si hasta hace poco tiempo, la mayor parte de los esfuerzos estaban orientados a mejorar la calidad y eficiencia de los servicios existentes con el proyecto Innovando Juntos se ha permitido dar un paso más poniendo el acento en “cómo” se hacen las cosas, para poder seguir ofreciendo a los ciudadanos servicios públicos modernos y eficaces.

Innovando Juntos es un proyecto participativo que ofrece a todos los empleados municipales, tanto del Ayuntamiento de Madrid como de sus organismos autónomos, un espacio abierto en el que compartir sus ideas para mejorar los servicios que prestan a la ciudadanía y, apoyar, a través de una votación, a las que consideraran más interesantes.

Partiendo de la convicción de que innovar es buscar nuevas formas de hacer las cosas o hacerlas mejor, con el proyecto Innovando Juntos se han introducido una serie de elementos rupturistas orientados a promover un cambio en una cultura organizacional que, a pesar de los importantes avances introducidos en los últimos años en el marco de un profundo proceso de modernización, sigue estando altamente jerarquizada y funciona con procedimientos muy tradicionales.

En este contexto, Innovando Juntos ha logrado ofrecer a los ciudadanos una mejora en la eficiencia de servicios, a partir de un procedimiento distinto al habitual, y ha permitido además aflorar el talento interno y hacer un reconocimiento explícito al valor de los empleados públicos, que son la mayor riqueza de la organización.

OBJETIVOS

Los objetivos que se han perseguido con el proyecto Innovando Juntos son:

- Promover la participación de todo el personal del Ayuntamiento de Madrid proponiendo ideas innovadoras para prestar servicios con mayor calidad y mejor optimización de los recursos.
- Incorporar el conocimiento colectivo y la experiencia del personal municipal, para la mejora de las prestaciones a los ciudadanos.
- Avanzar hacia una administración innovadora para responder de forma adecuada a las exigencias y problemas de los ciudadanos.
- Crear un espacio de encuentro para todo el personal del Ayuntamiento, fomentando un sentimiento de pertenencia a la organización.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Todos estos elementos se han ido concretando en un proceso estructurado en 4 fases:

1. Diseño del proyecto
2. Proceso de ideación:
 - Presentación de ideas.
 - Selección de las 20 ideas más interesantes por un jurado.
 - Votación por parte de los empleados públicos para seleccionar las 5 ideas finalistas.
3. Desarrollo de los proyectos: Elaboración de proyectos sobre las ideas finalistas y elección por parte del jurado de la mejor idea.
4. Evaluación.

Innovando Juntos, refleja la convicción de que, a partir de la inteligencia colectiva, el Ayuntamiento puede desarrollar propuestas alternativas que den respuesta a las nuevas demandas los ciudadanos y generen valor para el usuario, cumpliendo así la misión de las instituciones públicas: mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

De esta forma, Innovando Juntos, ha logrado conjugar dos grandes aspiraciones en el Ayuntamiento: buscar nuevas fórmulas para mejorar los servicios y, al mismo tiempo, canalizar el conocimiento, la creatividad y el compromiso de los empleados municipales.

FASES DEL PROYECTO

Diseño: Creación del equipo de coordinación, elaboración de las bases, desarrollo de una herramienta específica para la participación y creación de un plan de comunicación.

En la etapa de diseño del proyecto se mantuvieron reuniones con los responsables de los dos concursos de ideas y proyectos que el Ayuntamiento de Madrid había realizado en años anteriores para conocer en profundidad estas experiencias y aprovecharlas.

Proceso de ideación: recepción ideas, análisis, selección de las 20 ideas más innovadoras y viables, votación pública de los empleados y difusión del resultado con las 5 ideas finalistas y sus autores.

El jurado analizó las ideas y seleccionó las 20 mejores.

Se realizó un análisis previo de 287 ideas recibidas, con el fin de desestimar las ideas sobre aspectos sociolaborales, excluidas en las bases; las duplicadas y otras que no se consideraban aptas siguiendo los criterios: poco desarrollada; con escaso impacto en los ciudadanos; propuestas de servicios que ya existen; mejoras básicas en métodos de trabajo interno.



Tras esta selección previa y una vez analizadas las ideas restantes, 100 ideas pasaron a la valoración del jurado. Se solicitó la asesoría de técnicos municipales expertos en cada materia. Cuando la idea afectaba a más de una unidad se solicitaron tantos informes como fueron necesarios para que los miembros del Jurado pudieran seleccionar las finalistas.

Para valorar las ideas y los proyectos, los miembros del jurado se reunieron en tres ocasiones entre los meses de septiembre y diciembre de 2014.

Los criterios que utilizó el Jurado para la valoración de las ideas innovadoras fueron:

Adecuación e idoneidad al objetivo que propone	Impacto en los ciudadanos
Grado de desarrollo de la idea	Originalidad
Viabilidad de implantación	Creatividad y conocimiento

El Jurado ha sido esencial en el desarrollo del proyecto, así como los expertos de las diversas unidades del Ayuntamiento que emitieron informes sobre cada una de las 100 ideas seleccionadas por el Jurado.

Presidido por la Delegada, estaba formado por representantes de todas las Áreas de Gobierno del Ayuntamiento de Madrid, por un representante de la AEVAL y por dos vocales designados entre los ganadores del premio de Atención al Ciudadano.

Las 20 ideas finalistas, elegidas por el jurado, fueron sometidas a votación y en ella pudieron participar todos los empleados municipales.

Herramienta para la votación

Conoce las ideas seleccionadas y sus votaciones

resultado votación

Gracias por participar, el plazo de votación ha finalizado

IDEAS SELECCIONADAS

<p>Medio Ambiente 43</p> <p>Comunidades verdes</p>	<p>Cultura y Ocio 293</p> <p>Bono Artes</p>	<p>Salud 39</p> <p>El Ayuntamiento de Madrid con sus ciudadanos</p>	<p>Hacienda 32</p> <p>Integración de las OAC con OAC, haciendo familia, facilitando tareas</p>
<p>Cultura y Ocio 86</p> <p>Paseo virtual por Madrid a través de la memoria de sus barrios</p>	<p>Salud 76</p> <p>Aplicación para smartphone y tablet: SAMUR - Protección Civil</p>	<p>Atención Ciudadano 5</p> <p>Información municipal a través de códigos QR</p>	<p>Hacienda 31</p> <p>Pago de las garantías por banco</p>
<p>Movilidad y Transportes 108</p> <p>Creación de una red pública de aparcamientos seguros para bicicletas privadas</p>	<p>Atención Ciudadano 334</p> <p>Unificación de tarjetas madrileñas</p>	<p>Medio Ambiente 250</p> <p>Adaptación de juegos infantiles existentes en parques a niños con discapacidad</p>	<p>Servicios Sociales 431</p> <p>Acceso y uso de los servicios sociales a través de las TICs</p>
<p>Urbanismo y Vivienda 57</p> <p>Servicio de información de vivienda para alquiler turístico (SIVAT)</p>	<p>Salud 99</p> <p>Madrid, ciudad cardioprotectida 2.0</p>	<p>Cultura y Ocio 62</p> <p>Aplicación smartphone y web Cultura madrid.es</p>	<p>Movilidad y Transportes 29</p> <p>APP nivel ocupación zona SER Madrid</p>
<p>Servicios Sociales 288</p> <p>Gestoría social municipal</p>	<p>Turismo 490</p> <p>Aplicación móvil Bienvenido a Madrid</p>	<p>Atención Ciudadano 27</p> <p>Tableta digitalizadora de firma manual</p>	<p>Economía 31</p> <p>Información Web de establecimientos LEPAR</p>

Finalistas

Los autores de las 5 ideas más votadas, junto con sus compañeros de equipo, desarrollaron una memoria de proyecto para ser presentada al Jurado en su última reunión.

TITULO	VOTOS	NOMBRE
APLICACION MOVIL BIENVENIDO A MADRID	490	ELIAS ALBERTO ATIENZAR JIMENEZ. POLICIA MUNICIPAL
ACCESO Y USO DE LOS SERVICIOS SOCIALES A TRAVES DE LAS TICS	432	JOSE IGNACIO SANTAS GARCIA TRABAJADOR SOCIAL
UNIFICACION DE LAS TARJETAS MADRILENAS	335	CESAR GARCIA SAEZ PROGRAMADOR INFORMatico
BONO ARTES	294	RUBEN ZAMORA DEL VALLE TÉCNICO
GESTORIA SOCIAL MUNICIPAL	288	JOSE ANTONIO BOYERO BRAVO POSI



Desarrollo de las memorias de los proyectos: constitución de los grupos de trabajo para desarrollar cada una de las cinco ideas y convertirlas en un proyecto viable en el Ayuntamiento, formación en técnicas de diseño de servicio basadas en las personas, “Desing Thinking”, desarrollo de los proyectos piloto, elaboración de las Memorias, presentación pública de los proyectos con un “elevador pitch”, selección del ganador.

El jurado valoró los proyectos realizados por los grupos y seleccionó el mejor proyecto.

La valoración se realizó en dos etapas. En la primera, cada miembro del jurado otorgó, en base a las memorias de los proyectos, una puntuación que supuso el 70% de la valoración final de cada proyecto. Los criterios de evaluación que se puntuaron de 0 a 10 fueron: La mejora en el servicio público, con un peso del 30%; la Viabilidad e implantación, con un peso del 20% y la eficiencia y coste económico, con un peso del 20%.

Posteriormente, los autores de las ideas y sus equipos tuvieron la oportunidad de presentar los proyectos al Jurado en un acto público tras la cual, el jurado emitió una segunda valoración, que supuso el 30% de la puntuación final. En este caso, cada miembro el jurado, individualmente, valoró la presentación de cada proyecto con una puntuación entre 0 y 10 con los siguientes criterios: Capacidad expositiva, la originalidad y conocimiento. El resultado fue por tanto la suma de ambas puntuaciones.

Cinco nuevos proyectos innovadores de mejora de servicios municipales aprobados para poner en marcha durante 2015.

PROYECTOS GANADORES INNOVANDO JUNTOS 2014	
UNIFICACION DE LAS TARJETAS MADRILENAS	Creación de una tarjeta única para todos los ciudadanos en dos variantes, en soporte papel o en aplicación móvil, que facilite a los ciudadanos el acceso a todos los servicios municipales. Esta tarjeta permite identificar a su titular, utilizar todos los servicios municipales, pagar y realizar gestiones con el Ayuntamiento de forma segura.
ACCESO Y USO DE LOS SERVICIOS SOCIALES A TRAVES DE LAS TICS	Proyecto para mejorar la eficacia y el acceso a los servicios sociales, así como agilizar y simplificar los procesos de gestión de la Atención Social adaptándola a la demanda actual y al cambio de perfil tecnológico en la población, a través de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.
BONO ARTES	Portal web que concentra toda la oferta cultural municipal de forma unitaria y atractiva, a la vez que simplifica y agiliza el sistema de adquisición de entradas. Ofrecerá múltiples ventajas para los abonados como: descuentos y reserva de localidades, accesos sin espera a espectáculos gratuitos, visitas guiadas, invitaciones a ensayos, encuentros con artistas y otros beneficios. Además de ser una herramienta de información para el ciudadano y de adquisición de entradas con condiciones ventajosas es una potente herramienta para la gestión cultural municipal.
GESTORIA SOCIAL MUNICIPAL	Creación de un Servicio de atención personalizado a los ciudadanos con dificultades de autonomía personal para la obtención e interpretación de documentos, cumplimentación de impresos y formularios, y en general, para facilitar los trámites que deban realizar ante la Administración Pública o empresas de servicios y suministros.
APLICACION MÓVIL BIENVENIDO A MADRID	Servicio informativo en formato móvil en varios idiomas para mejorar la experiencia de los turistas y viajeros que visitan la ciudad de Madrid. La aplicación proporciona información útil para visitar la ciudad como: recorridos, mapas de fácil comprensión, arte, cultura, gastronomía, transportes, servicios, agenda de eventos, y además información para la resolución de incidencias y trámites administrativos en la ciudad.

Evaluación: la evaluación fue una herramienta esencial del seguimiento para las decisiones de comunicación y se fue realizando durante todo el proyecto a través de informes regulares de los datos de audiencia (visitantes y visualizaciones), ideas enviadas y votos emitidos. También se analizó el impacto del plan de comunicación, las consultas recibidas en cada etapa y la evaluación del plan de formación con los docentes.

Tras la designación del proyecto ganador se realizó una sesión de evaluación y análisis con los miembros del equipo de coordinación para detectar: que es lo que mejor había funcionado, que podría mejorarse, que cuestiones se han generado y están pendientes de respuesta, y que nuevas ideas de mejora se proponen para futuras ediciones. Este ejercicio de reflexión se hizo sobre las tres fases del proyecto: *Antes*, durante la etapa de diseño, *Durante*, referido al proceso de ideación y de desarrollo de proyectos, y *Después*, conclusiones de todo el proyecto. Posteriormente se realizaron dos encuestas online con el objetivo de conocer, la opinión de las personas que han participado directamente en el proyecto: los que han aportado ideas y los finalistas del proyecto.

La primera encuesta, dirigida a las personas que han aportado ideas, ha sido respondida por el 51.5% de los participantes.

En la segunda encuesta, dirigida a los finalistas la tasa de respuesta ha sido del 71,4%.

HERRAMIENTA DE PARTICIPACIÓN TECNOLÓGICAS

Para decidir la herramienta de ideación más adecuada se analizaron las diferentes plataformas de *Open innovation*¹ y se realizó un estudio comparativo. Finalmente, se decidió desarrollar las herramientas con medios propios.

La herramienta de entrada de ideas estuvo disponible desde la intranet municipal (Ayre) y la extranet corporativa. El sistema permitía la entrada de un máximo de tres ideas por el mismo usuario. El autor de cada idea tenía que identificar la necesidad a resolver con su propuesta y el efecto que espera conseguir con la implantación de su idea. Cada idea propuesta incluía la siguiente información.

- Datos personales
- Título de la idea (máximo 80 caracteres).
- Categoría de la idea (Listado de principales competencias municipales).
- Presentación de la necesidad detectada.
- Exposición de la idea (1.500 caracteres, como máximo).
- Consecuencias de la implantación de la idea en los servicios que se prestan al ciudadano.

La herramienta mostraba de forma dinámica el número de ideas propuestas por los trabajadores, y el número de días que quedaban para poder aportar ideas.



¿Qué podemos hacer para mejorar los servicios que prestamos al ciudadano?

envía tu idea

55 ideas recibidas... 73 días para enviar ideas...

BASES PARA LA PARTICIPACIÓN

Objetivos	Plazos	Tema
<p>Mejorar los servicios que el Ayuntamiento de Madrid presta a los ciudadanos.</p> <p>Incorporar el conocimiento colectivo y la experiencia innovadora para responder de forma adecuada a las exigencias y problemas de los ciudadanos.</p> <p>Crear un espacio de encuentro de todo el personal del Ayuntamiento.</p>	<p>El plazo de presentación de ideas será de tres meses comenzando el 15 de junio y finalizando el 15 de septiembre de 2014.</p>	<p>Se podrán presentar ideas innovadoras para mejorar los servicios que el Ayuntamiento presta a los ciudadanos.</p>
Participantes	Presentación	Votación
<p>Podrán participar todos los empleados del Ayuntamiento de Madrid y sus Organismos Autónomos.</p>	<p>Cada persona podrá presentar un máximo de tres ideas. La presentación se realizará utilizando el siguiente formulario.</p>	<p>Todos los empleados municipales podrán participar en la selección de las mejores ideas mediante un proceso de votación abierta, del 6 al 19 de octubre de 2014.</p>

² Las Plataformas de *Open Innovation* son aplicaciones sociales que permiten a una entidad recoger ideas y contenidos innovadores de toda su red de influencia, tanto interna (departamentos, empleados) como externa (socios, clientes, expertos).

HERRAMIENTAS PARA LA DIFUSIÓN

El proyecto contó con un Plan de Comunicación, destinado a todos los empleados municipales en el que se incluyeron las siguientes herramientas:

- Creación de un nombre, logotipo y lemas para la difusión del proyecto
- Carteles de Innovando Juntos, que se distribuyeron por los edificios municipales, especialmente en aquellos espacios en los que los empleados no disponían fácilmente de acceso a ordenadores durante su jornada laboral (unidades de la policía municipal, parques de bomberos, centrales de servicios de emergencias, viveros municipales, instalaciones deportivas y culturales, oficinas centrales de agentes de movilidad, etc.).
- Mensajes de email para todos los empleados durante todas las fases del proyecto. Se enviaron un total de 12 mensajes animando a la participación.
- Se organizaron dos Jornadas informativas, para personal municipal para las que contamos con la colaboración de dos consultores expertos en innovación: la sesión inaugural celebrada el 16 de junio, dirigida a los directivos de todas las Áreas de Gobierno (Delegados, Coordinadores y Directores Generales) y que contó con la presencia Emilio Duró y la segunda sesión, el 16 de julio, para técnicos y mandos intermedios, con el fin de solicitarles apoyo en la difusión del proyecto en sus respectivas unidades a cargo de Pilar Gonzalo.
- Para dar a conocer el proyecto de una forma más atractiva y visual se realizaron videos de presentación de los 5 autores de las ideas finalistas, que se publicaron en la intranet. Asimismo, se realizó un video explicativo de desarrollo de todo el proyecto con imágenes de las diferentes etapas, de los finalistas, de los responsables municipales y del acto de clausura, en el que se comunicó el proyecto ganador.
- El proyecto contó con gran difusión en los medios de comunicación: proyecto ganador y finalistas de en televisión, prensa escrita, radios y canales de internet.

HERRAMIENTAS PARA LA FORMACIÓN

Para el desarrollo de los proyectos se realizó una acción formativa con un enfoque denominado “Pensamiento de diseño” (Design Thinking) y se aplicó a través de la práctica del “Diseño centrado en las personas” (Human Centered Design).

La aplicación del “Pensamiento de diseño”, que parte de ver los problemas como una oportunidad para el cambio, implica la utilización práctica del pensamiento crítico convergente, y del pensamiento creativo divergente. Supone la elaboración de un prototipo y un piloto (a partir de observaciones, encuestas, entrevistas), para que se detecten los errores, y con sus aprendizajes, se afina el diseño para lograr una solución lo más eficaz posible. El sistema fomenta la investigación y el ensayo rápido, y se basa en “aprender haciendo”, centrándose en el usuario final. Esta metodología innovadora supone que se diseña, no sólo para los ciudadanos, sino con los ciudadanos.

Esta actividad formativa, tan novedosa para sus participantes, y para el Ayuntamiento, ha facilitado además de la realización de unos magníficos proyectos, que los 25 finalistas aprendieran y practicara conceptos claves para seguir desarrollando innovaciones en sus trabajos: empatía; considerar la diferencia como una oportunidad y no como una amenaza; la capacidad de gestionar la incertidumbre; enfocar, investigar y retroalimentar para solucionar los problemas; la resiliencia; la percepción del error como parte del proceso; la co-creación y el pensamiento creativo.

IMPACTO EN LA ADMINISTRACIÓN

La elección de un sistema de comunicación abierto a toda la plantilla nos ha permitido apreciar la evolución de la percepción de los trabajadores municipales a lo largo de los meses en los que se ha desarrollado el proyecto.

Los principales resultados de la innovación obtenidos han sido:

- **Amplia participación en el proyecto:** han enviado ideas personas de todas Áreas de Gobierno y Distritos; los autores de las ideas pertenecen a los principales grupos y cuerpos profesionales. Han participado policías, agentes de movilidad, conductores, técnicos del SAMUR, médicos, arquitectos, aparejadores, ingenieros, abogados, economistas, trabajadores sociales, bibliotecarios, jardineros, informáticos, sociólogos, psicólogos, etc.
Gráficos 1 y 2.

Gráfico 1

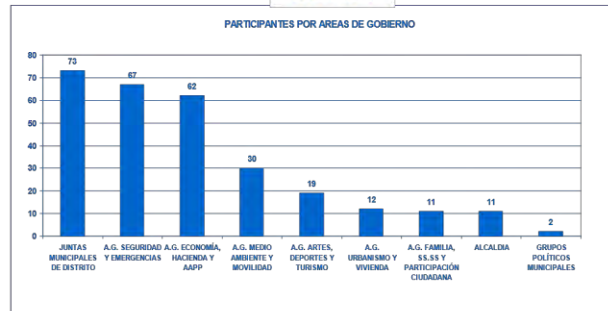


Gráfico 2

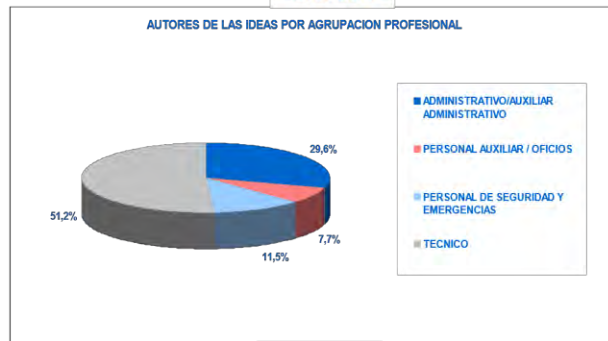


Gráfico 3

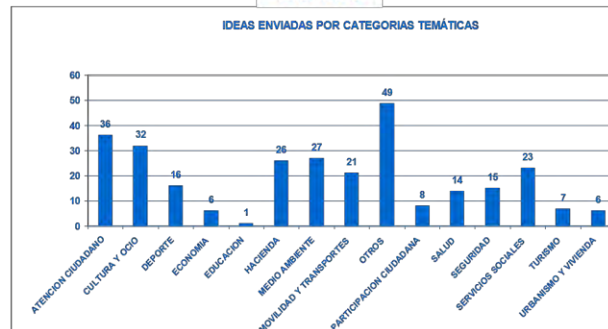
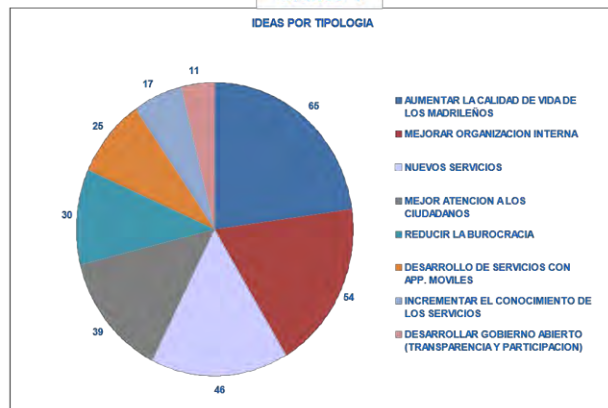


Gráfico 4

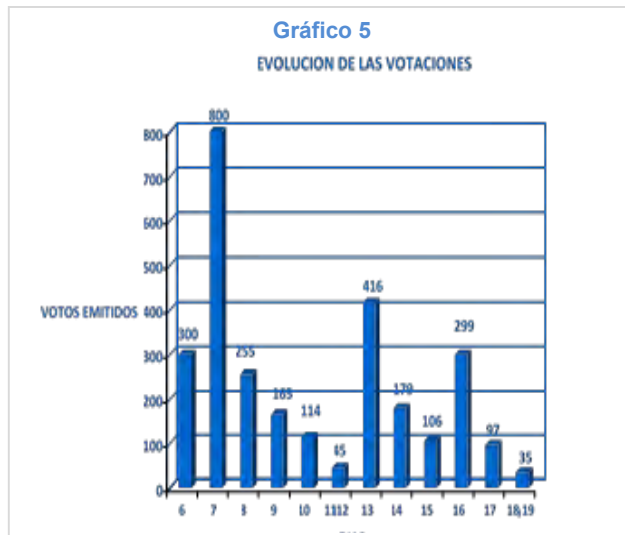


- Se han recibido 287 ideas, que abarcaban todas las competencias municipales.
Gráfico 3.

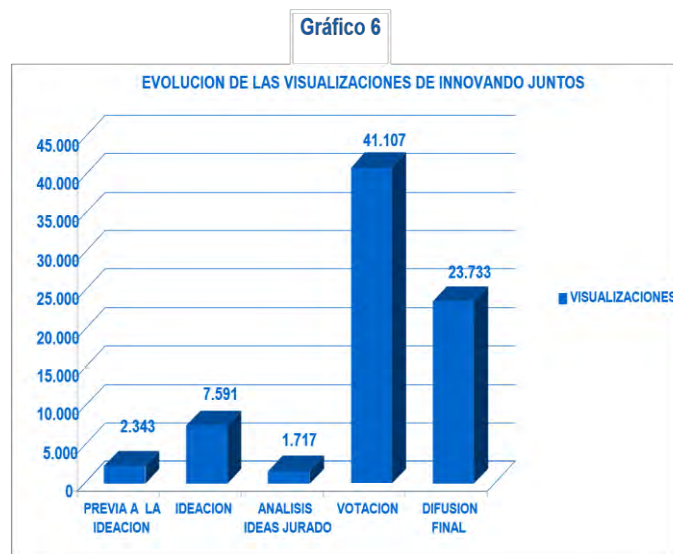
El 42,2% buscaban mejorar la calidad de vida y la atención a los ciudadanos e incrementar el conocimiento de los servicios municipales; el 29,3% planteaban mejoras de la organización interna y reducción la burocracia; el 24,7% proponían nuevos servicios y desarrollar servicios con aplicaciones móviles y el 3,8% presentaron ideas de gobierno abierto, con iniciativas de transparencia y participación. Tras su análisis se estimó que el 34,8% de las ideas presentadas eran ideas innovadoras.

Gráfico 4.

- **Significativa participación en la votación de las 20 ideas finalistas** seleccionadas por el jurado. Los 2.811 votos recibidos suponen que el 9,76% de toda la plantilla ejerció su derecho al voto. Teniendo en cuenta las visitas que la aplicación recibió en los catorce días de votación, incluyendo sábados y domingos, dado que además de por la intranet se podía acceder a la herramienta, a través de Internet y por la extranet corporativa <https://extranet.madrid.es>, se estima que el 37,8% de los visitantes emitieron su voto.



- **La importante audiencia y seguimiento** que Innovando Juntos ha tenido entre los trabajadores municipales durante todo el proceso, lo que demuestran los datos de 23.430 visitantes y 76.419 visualizaciones. El interés despertado en la fase de ideación, ha ido incrementándose en la etapa de votación, como refleja el gráfico 6 (con el 51,8% del total de las visualizaciones) debido a las numerosas lecturas que obtuvieron las 20 ideas



- Sin embargo ha sido **la fase final de desarrollo de los proyectos la que ha recibido el máximo número de visitantes**. En el mes de diciembre se recibieron el 40% del total de visitantes que lo consultaron durante siete meses. El gráfico 7 muestra, a través de la evolución de los visitantes, como el proyecto ha ido ganando credibilidad e interés entre los empleados lo que asegura una mayor participación en las próximas ediciones.



RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Alto nivel de satisfacción constatado por las encuestas realizadas a los participantes:

- El 95% de los finalistas y el 69,5% de los participantes creen que el proyecto ha hecho muy o bastante innovador al Ayuntamiento de Madrid.
- El 75% de los finalistas y el 73,3% de los participantes afirman que volverían a participar en una segunda edición del proyecto Innovando Juntos.

Gráfico 8
¿Volverías a participar con tus ideas si se realizara una segunda edición?

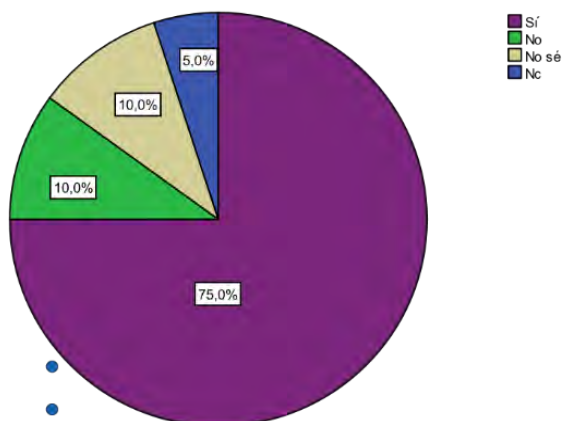
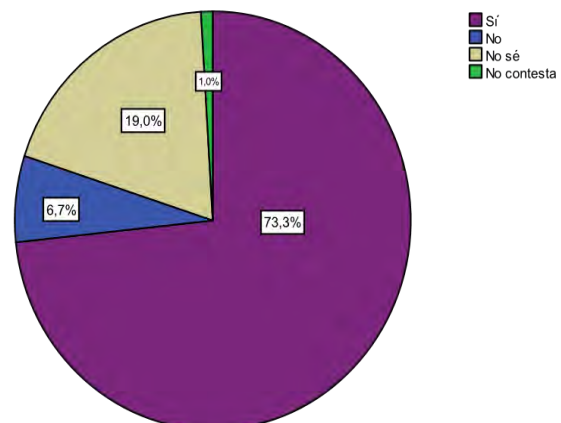


Gráfico 9
¿Volverías a participar con tus ideas si se realizara una segunda edición?

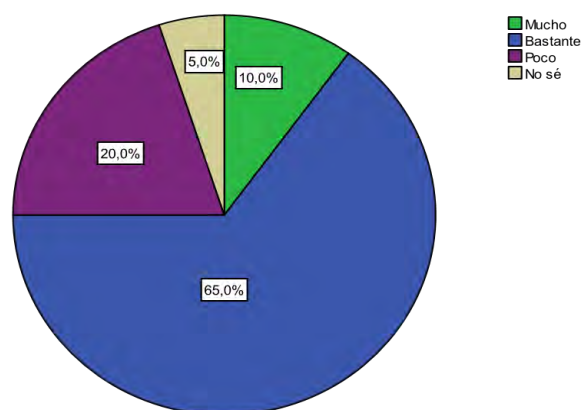


- El 95% de los finalistas y el 71,4% de los participantes animaría a otros compañeros/as a tomar parte en la segunda edición de Innovando Juntos.
- El 95% de los finalistas y el 54,3% de los participantes se muestran muy o bastante satisfechos/as con su participación en el proyecto innovando juntos.

Entre los finalistas, además se constata que:

- El 75% afirma que su motivación laboral ha aumentado mucho o bastante con su participación en el proyecto y ha reforzado su vocación de servicio público.

Gráfico 10
Valora el grado en que tu participación en el proyecto ha aumentado tu motivación laboral



- El 95% cree que participar en Innovando Juntos ha logrado acentuar mucho o bastante su percepción de las necesidades de la ciudadanía.
- Las seis palabras más nombradas para describir cómo se han sentido en el proyecto han sido: aprendizaje, reconocimiento, implicación, equipo, utilidad y colaboración.
- Innovando Juntos ha ofrecido una nueva metodología para el diseño y desarrollo de los proyectos.

PREMIO CIUDADANÍA
DIRECCIÓN GENERAL DE LA POLICÍA

Nombre de la Organización: DIRECCIÓN GENERAL DE LA POLICÍA

Título de la práctica galardonada: LA POLICÍA NACIONAL EN LAS REDES SOCIALES, UN NUEVO SERVICIO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO

Responsable: IGNACIO COSIDÓ GUTIÉRREZ
Dirección: c/Miguel Ángel 5
CIUDAD: MADRID
CP: 28010

Teléfono: 913223319
e-mail: secretaria.director@policia.es



MEMORIA-RESUMEN

RESUMEN EJECUTIVO



La Policía Nacional española comenzó en marzo de 2009 su andadura en redes sociales como una herramienta más de la Oficina de Prensa de la Dirección General de la Policía para comunicar e informar del trabajo de sus agentes y el resultado de operaciones policiales. Se convertía así en una institución pionera en el uso de Twitter, Youtube o Facebook. Un uso que fue readaptándose para convertirse en una ventanilla abierta al ciudadano y ofrecer un servicio público de información, prevención, colaboración ciudadana o divulgación de pautas de seguridad.

En estos casi seis años de trabajo, la Policía Nacional se ha constituido en líder indiscutible, no sólo desde el punto de vista cuantitativo, sino también cualitativamente al convertir la web 3.0 en una plataforma de servicio público que aporta enormes ventajas al ciudadano y que además repercute en la operativa policial gracias al feedback y la colaboración aportada a través de estos canales.

La Policía Nacional es el cuerpo policial con más seguidores del mundo (más de 1.350.000 *followers*), es la institución con más retuits –por encima de la Casa Blanca–, y su canal en Youtube es el de mayor audiencia entre las instituciones públicas españolas y cuenta con más de 250 vídeos visibles al público, que han sido reproducidos más de 5.700.000 veces. Junto a estos datos se encuentran los excelentes resultados operativos obtenidos gracias a estas herramientas. Algunos ejemplos de la enorme utilidad son los más de 500 detenidos vinculados al tráfico de estupefacientes arrestados gracias a las informaciones recibidas a través de los más de 16.000 correos enviados a antidroga@policia.es en la conocida *tweetredada*; las operaciones contra la explotación sexual desarrolladas gracias a los 1.868 correos enviados a trata@policia.es; los fugitivos reclamados por asesinatos, narcotráfico u otros delitos arrestados gracias a la difusión de carteles y vídeos a través de las redes sociales; o la paralización de la difusión de vídeos sexuales de menores gracias a la alerta privada de tuiteros.

Estos son algunos de los muchos casos que muestran la enorme utilidad real de este canal y mejor baluarte de la Policía 3.0, el uso de la innovación y la aplicación de la tecnología para la seguridad preventiva y operativa.



DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Policía Nacional: origen y situación actual

El 13 de enero de 1824 el dictó una Real Cédula en la que se creaba la Policía General del Reino, primer antecedente de la actual Policía, y que ya recogía como principal función de los agentes “el servicio público de seguridad, garantizando el bien y la seguridad pública”. Actualmente, más de 68.000 agentes, de las distintas escalas y categorías, integran la Policía Nacional, de los cuales más de 8.800 son mujeres, es decir, un 13%. La Policía Nacional es uno de los cuerpos estatales con mayor presencia de mujeres de Europa y pionera en su incorporación, hace ya 35 años.

La Policía Nacional tiene entre sus funciones el velar por el cumplimiento de las leyes; auxiliar y proteger a las personas; vigilar y proteger los edificios e instalaciones públicos que lo requieran; velar por la protección y seguridad de altas personalidades; mantener y restablecer, en su caso, el orden y la seguridad ciudadana; prevenir la comisión de actos delictivos; investigar los delitos y detener a los presuntos autores; colaborar con los servicios de protección civil, en los casos de grave riesgo, catástrofe o calamidad pública, en los términos en que se establezcan en la legislación de Protección Civil; expedición del Documento Nacional de Identidad y de los

Pasaportes; control de entrada y salida del territorio nacional de españoles y extranjeros; la investigación y persecución de los delitos relacionados con la droga.

Los agentes forman parte del Cuerpo policial más antiguo de todas las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad españolas y que está inmerso en un plan estratégico que pretende la transformación del Cuerpo en una verdadera Policía Inteligente a través del objetivo denominado Policía 3.0.

Un proceso de transformación en el que están involucradas todas las unidades y grupos tanto a nivel central como periférico. La Policía Nacional se estructura en una organización central, -en la que destacan las cinco comisarías generales de Seguridad Ciudadana, Información, Policía Judicial, Extranjería y Fronteras y Policía Científica-, y una organización periférica formada por 20 Jefaturas Superiores, 52 Comisarías Provinciales y otras tantas Comisarías Locales y de Distrito. La Oficina de Prensa de la Dirección General de la Policía es la encargada de dirigir y coordinar la labor de comunicación de las distintas dependencias y la responsable también de gestionar los perfiles y canales de la Policía Nacional en las redes sociales.

Los nuevos retos de una sociedad global

La Policía Nacional se enfrenta hoy en día a nuevos desafíos. El terrorismo es la principal amenaza no sólo para nuestra seguridad interior, sino también para los intereses españoles fuera de nuestras fronteras. La estrategia policial frente a ETA se basa en el fortalecimiento de la lucha policial y el debilitamiento de la organización terrorista hasta su definitiva desaparición.

El terrorismo internacional, especialmente el yihadista, focaliza la actuación policial en la lucha contra el ciberterrorismo, la radicalización, el reclutamiento y la financiación, siendo claves la prevención, la cooperación y la colaboración internacional. En esta área, la Policía está incrementando también su eficacia en la lucha contra el ciberterrorismo desarrollando una vigilancia digital que garantice la seguridad en el ciberespacio.

El tercer delito más lucrativo a nivel mundial es el cibercrimen, después de la prostitución y el tráfico de drogas, por ello se ha convertido por primera vez en una prioridad estratégica. La Policía Nacional posee un gran prestigio en la lucha contra esta modalidad delictiva, -especialmente por el trabajo realizado por la Unidad de Investigación Tecnológica (UIT) y la Comisaría General de Información-, pero la constante innovación y la complejidad tecnológica requiere también una permanente formación y nuevas herramientas policiales.

La lucha contra la trata y el tráfico de personas, especialmente de mujeres y de menores, es otro de los objetivos de la actual Policía. La lucha contra el tráfico de seres humanos requiere de los investigadores una mayor cooperación con otras administraciones y un incremento de la colaboración con entidades de la sociedad civil, especialmente de las organizaciones asistenciales especializadas. La Policía Nacional tiene en marcha la segunda fase del Plan Policial contra la Trata con fines de explotación sexual que pretende reforzar la prevención y concienciación de todos los ciudadanos, y especialmente los clientes potenciales de estos servicios, de los delitos cometidos por estas redes que trafican con personas para su prostitución.

Además, los agentes especializados se enfrentan hoy en día a nuevas modalidades delictivas unidas a organizaciones criminales y que van más allá de los delitos concretos que cometen. Redes de crimen organizado que influyen con sus actividades en el normal desarrollo económico del Estado y buscan influencias políticas y que constituyen una amenaza global que intenta canalizar sus beneficios ilícitos mediante un sistema financiero global.

La Policía Nacional está trabajando y potenciando el desarrollo de investigaciones patrimoniales y de localización de activos con el fin de aflorar e intervenir los bienes producto de la actividad delictiva. Para ello se promueve la implicación de todos los sectores públicos y privados en la lucha contra la corrupción y la delincuencia económica grave y emergente.

Las acciones humanitarias y el espíritu de servicio son unas de las características policiales que estaban ya presentes cuando en 1824 se constituyó la Policía General del Reino. Unos valores de sacrificio, heroísmo, entrega y dedicación que hoy en día se están fomentando y reconociendo con un progresivo acercamiento a los ciudadanos para conocer directamente sus problemas en materia de seguridad, procurándoles una solución más rápida y eficaz. Se busca una retroalimentación entre la sociedad y la policía para poder incluso anticiparse a las pretensiones ciudadanas y seguir sirviendo a la sociedad en el siglo XXI.

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA

La comunicación en la Policía Nacional

La labor de comunicación dentro de la Policía Nacional arrancó en 1986 con la puesta en marcha del primer gabinete de prensa de la Dirección General de la Policía. Entonces existía un único gabinete a nivel central que aglutinaba las labores de información y comunicación de toda la Institución hasta que se fueron implantando los gabinetes de prensa territoriales en la Jefaturas Superiores y Comisarías Provinciales. El reto era poner todo el esfuerzo para que el trabajo diario de la Policía fuera visible para los españoles y la Policía ganara en eficacia y valoración gracias a esa labor de comunicación. Desde la Oficina de Prensa se considera que si se logra una mayor confianza de los ciudadanos en su Policía se puede desarrollar un mejor servicio policial y además repercute en una mejora de la seguridad subjetiva. Los primeros años del gabinete de prensa se centraron en mejorar la imagen pública de la Policía y la forma de comunicar desde esta institución, adaptándonos a un escenario en el que comenzaba a primar lo audiovisual.

El principal cometido de nuestra institución es el de servicio público, es decir, ser útil a los ciudadanos y desde siempre se ha pedido la colaboración ciudadana. Esa petición de colaboración ha ido evolucionando, adaptándose a los usos sociales y las posibilidades de comunicación. En 2007 la Policía Nacional comenzó a diseñar su estrategia para adaptarse a esos nuevos cambios en la comunicación y a perfilar su canal en Youtube, la puesta en marcha de un perfil en Twitter, su página en Facebook o su reciente incorporación a Instagram, entre otras redes sociales.

La Policía Nacional se convierte en una referencia dentro de la Administración General del Estado tanto por el lanzamiento del canal como por los contenidos accesibles al público a través de la plataforma www.youtube.com/policia. Un proyecto de coste cero en el que se ha utilizado los recursos propios, abandonando la búsqueda de la calidad profesional por un espíritu amateur, natural, cercano, directo y real de los vídeos. El criterio que prima es el interés y la utilidad para el ciudadano, la información policial y la colaboración ciudadana para la acción policial.



La Policía española se convirtió también en una institución pionera al poner en marcha en marzo de 2009 su perfil en Twitter. La Policía Nacional no sólo es líder indiscutible desde el punto de vista cuantitativo sino en lo más importante, en la vertiente cualitativa: la utilidad que ha sabido encontrar en la web 2.0, para convertirla en una plataforma que aporta enormes ventajas al ciudadano y utilidad policial directa en el uso de innovador de estas nuevas tecnologías.

Las cuentas de la Dirección General de la Policía son el referente de los cuerpos de seguridad, emergencias, instituciones públicas, entidades privadas y organizaciones no

gubernamentales como modelo de gestión de éxito de las nuevas tecnologías para optimizar el servicio público, así como para obtener resultados operativos tangibles con estas herramientas.

Pero el liderazgo del CNP en las redes sociales y el reconocimiento a la labor realizada desde la Oficina de Prensa de la Policía no solo es en las administraciones y organismos públicos locales, autonómicos y entidades de ámbito nacional: numerosos cuerpos de seguridad del extranjero, instituciones internacionales, Gobiernos y entes supranacionales tienen como referente el modelo de gestión realizado por la Policía española y han contactado con los responsables del proyecto para aprender de él e intentar implantarlo en sus correspondientes plataformas y ámbito de actividad. Organismos europeos, policías de todos los puntos de la península ibérica, Europa, África, Asia o América hablan de la Policía 2.0 y su implantación en España como un ejemplo de

la excelencia en la gestión pública y la prevalencia de la Administración frente al sector privado en la elaboración y desarrollo de un programa de gestión y atención al ciudadano/cliente.

La Policía Nacional cuenta con presencia en varias redes sociales, aunque su actividad principal destaca en las redes sociales usadas masivamente por los internautas españoles, para así acceder al mayor número de ciudadanos posible y ser útiles de forma eficiente, con los recursos mínimos, midiendo al máximo su aprovechamiento para una óptima rentabilidad para el ciudadano.

Frente al 99% de las instituciones, entidades privadas, personalidades y perfiles creados para campañas o proyectos concretos, la Policía española no se limita a ser un altavoz para las noticias o informaciones corporativas de la institución, operaciones policiales y difusión puntual de acciones. La Policía ha desarrollado a través de un plan integral de gestión acciones y utilidades de las plataformas 2.0, con infinidad de ejemplos y resultados cuantitativos y cualitativos excelentes.

Abriendo caminos en redes sociales

La Policía dispone de varias cuentas en Twitter. La más relevante en acciones, contenidos y repercusión social es @policia, que lidera la presencia y estrategia de la Policía Nacional en las redes sociales, con casi seis años de trayectoria. Además, se utiliza @SpanishPolice para atender a los miles de residentes extranjeros en nuestro país y los medios de comunicación globales, informar sobre las operaciones conjuntas con otros países, potenciar las relaciones internacionales de la institución y reforzar la “marca España”.



Algunos datos y acciones de la Policía Nacional en Twitter:

- La Policía Nacional tiene más de 1.350.000 seguidores en su cuenta principal; el perfil @policia recibe unas 5.000 menciones diarias y los agentes atienden de forma privada más de 150 consultas o interpelaciones de los usuarios
- Se atienden consultas desde todas las partes del mundo y referidas a la seguridad en todos sus ámbitos
- La prensa de todo el mundo ha hecho decenas artículos y reportajes audiovisuales sobre @policia, como una nueva y muy eficiente forma de comunicar, prevenir y concienciar sobre seguridad y gestionar desde la comunicación cuestiones policiales
- Facilita consejos e información de prevención de seguridad para el internauta, tanto de seguridad ciudadana como tecnológica, con ejemplos gráficos de fraudes y riesgos, prácticas inadecuadas, así como las medidas de autoprotección y prevención

- Información de servicio público para el ciudadano, tanto de seguridad como de cuestiones de Protección Civil
- Promoción del uso de la Administración electrónica española y su potencial, vinculado al DNI electrónico
- Campañas de concienciación y prevención en la privacidad y seguridad del uso de Internet, redes sociales y el móvil. Algunas protagonizadas por los principales artistas de la música española, los campeones de la selección española de fútbol u olímpicos como Mireia Belmonte
- Alertas tecnológicas sobre virus, phishing, troyanos...
- Concursos y acciones de comunicación con gran participación de los ciudadanos
- Campañas de prevención y concienciación con un resultado excelente como las campañas de difusión de los planes operativos contra la trata de seres humanos, contra el acoso escolar o contra la violencia de género
- Atención al ciudadano: la Policía recibe unas 5.000 menciones diarias y se responde todas las consultas que lo requieren de forma privada
- Dinamización de nuestros perfiles con acciones como la celebración de tweetencuentros monotemáticos en los que se atienden públicamente las consultas de los internautas y la organización de concursos en los que la seguridad y concienciación son fundamentales, con una participación masiva de los ciudadanos
- Uso innovador de redes sociales como canal de colaboración ciudadana, con resultados tangibles excelentes en la operativa policial:
- Se ha conseguido la movilización de los ciudadanos y su formación en la denuncia de la pornografía infantil en Internet, con varias operaciones de desarticulación de redes que compartían ese material gracias al uso de las redes sociales
- De igual forma, ya son más las 500 detenciones de narcotraficantes logradas a través de las Tweetredadas y, lo más importante, se han desmantelado laboratorios de droga, cultivos y de puntos de venta gracias a las informaciones obtenidas por estos canales
- Un ejemplo de la colaboración ciudadana y su utilidad es el contacto privado con un testigo clave en una violación, recientemente esclarecida, y conseguir su colaboración con el grupo operativo a través de @policia para la detención del autor
- Paralizar la difusión por Internet de vídeos sexuales de menores gracias a la alerta privada de tuiteros (varios casos conocidos -por su repercusión en Twitter y medios de comunicación- ocurridos en Cádiz; Mahón o Albacete)
- Localización de varias víctimas de un abusador sexual con burundanga tras activar la búsqueda en Twitter (se facilitó a través de redes sociales un teléfono y se localizaron más de veinte nuevas víctimas)
- La detención de fugitivos tras viralizar vía Twitter un vídeo de "Los más buscados", -como Cabeza de Cerdo que se entregó "por la presión social" a las pocas semanas -, o la difusión de tuits para localizar a determinados delincuentes, en casos concretos y puntuales, y que han tenido siempre una respuesta excelente y resultados operativos

La realización de decenas de acciones y campañas de comunicación y operativa policial a través de las redes sociales han conseguido una excelente acogida entre los internautas y el reconocimiento de los ciudadanos e instituciones de todo tipo y ámbito. La percepción social, institucional y mediática es excelente, tanto dentro como fuera de España.

Las otras redes

FACEBOOK

www.facebook.com/policianacional

La Policía Nacional utiliza esta red social desde hace varios años para informar a los ciudadanos a través de esta plataforma y tener acceso a una masa crítica de cerca de 14 millones de personas, y así aprovechar la fuerte viralidad demostrada por esta red social.

Es utilizada para realizar de forma integral las campañas de comunicación en la web 2.0, permite reforzar la vinculación y cercanía con los internautas que quieren mostrar su afecto e interés hacia la Policía española, además de estar informados y colaborar con nosotros en las acciones que requieren participación. Cuenta con más de 230.000 usuarios directos pero sus mensajes llegan a cientos de miles de internautas, gracias a su rápida y fácil propagación.

El contenido de interés y utilidad máxima para el ciudadano es lo prioritario, así como las acciones desarrolladas a través de este medio, que se pretende sea un elemento más para el servicio público que presta la Policía en todos los ámbitos.

Además, se ha conseguido realizar acciones en las que el ciudadano se involucra y participa y colabora con la Policía en su actividad.

YOUTUBE

www.youtube.com/policia

La Policía española es la institución pública española con el canal oficial más visto en España: más de 5.200.000 vistos en www.youtube.com/policia a un total de más de 250 vídeos donde la seguridad es el tema principal, basada en la información policial audiovisual, consejos de seguridad ciudadana, reportajes sobre la actividad de los agentes y lo más relevante y útil: vídeos para potenciar la colaboración ciudadana, con resultados directos e indirectos demostrados.

Las campañas en las que se facilita un canal para denunciar el vandalismo y el tráfico de drogas son una muestra, aunque el ejemplo más claro es el del vídeo con “Los más buscados”, que permitió la entrega de un fugitivo ante la presión social y la detención de otro. También se ha distribuido otro vídeo similar con las obras de arte desaparecidas más buscadas.

En resumen, se ha mostrado como un canal de gran eficacia para la Policía Nacional que, al contrario de otros organismos, no disponía ni dispone de la capacidad de realizar campañas publicitarias en medios *offline*.

INSTAGRAM

www.instagram.com/policianacional

Instagram es la última red a la que se ha incorporado la Policía Nacional y ya cuenta con 19.000 seguidores y 172 imágenes publicadas. En este canal se cuelgan fotos de los agentes, muchas de ellas tomadas por los propios policías o ciudadanos que las comparten en las redes, para transmitir la imagen cercana y preventiva de la Policía española.

En resumen, el desarrollo de este proyecto de la Policía 2.0 y sus resultados muestran cómo sin coste añadido alguno y desde el Gabinete de Prensa de la Policía Nacional se ha sabido aplicar y desarrollar las nuevas tecnologías para una innovadora gestión pública orientada hacia el ciudadano, con una comunicación bidireccional y con el Servicio Público, la Eficacia en la Seguridad, la atención al internauta y la máxima utilidad para la Administración Pública y los contribuyentes como principales premisas.



ACCÉSIT PREMIO CIUDADANÍA
AGENCIA ESTATAL BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO

Nombre de la Organización: AGENCIA ESTATAL BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO

Título de la práctica galardonada: SISTEMA INTEGRADO DE DIFUSIÓN LEGISLATIVA

Responsable: MANUEL TUERO SECADES

Dirección: Avda. de Manoteras 54

CIUDAD: MADRID

CP: 28050

Teléfono: 911114040

e-mail: manuel.tuero@boe.es



MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



La Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (AEBOE) es un organismo público de la Administración General del Estado (AGE), adscrito al Ministerio de la Presidencia. En el año 2007 se produjo su transformación de organismo autónomo de carácter comercial a agencia estatal.

Objeto y fines:

- La edición, publicación y difusión del Boletín Oficial del Estado (BOE), en el que se publican las leyes, disposiciones y otros actos de inserción obligatoria, y del Boletín Oficial del Registro Mercantil (BORME).

- La publicación, en cualquier soporte, por propia iniciativa o en colaboración con otras administraciones públicas, ministerios, organismos o entidades de derecho público de los repertorios, compilaciones, textos legales y separatas de las disposiciones que se consideren de especial interés, así como la permanente actualización y consolidación de lo publicado.
- Es el Organismo de la AGE especializado en la edición y distribución de publicaciones oficiales, y tiene la consideración de medio propio instrumental de la AGE y de sus organismos y entidades de derecho público, para las materias que constituyen sus fines.

Principales servicios que presta

- Publica, desde el 1 de enero de 2009, en su sede electrónica, los diarios oficiales BOE y BORME con carácter oficial y auténtico, y ofrece, con carácter informativo, los diarios oficiales publicados con anterioridad a dicha fecha (el BOE desde 1960 y la Sección II del BORME desde 2001).
- Gestiona la publicación de los anuncios que se insertan en el BOE y el BORME.
- Elabora bases de datos a partir del contenido publicado en los diarios oficiales, accesibles en su sede electrónica libre y gratuitamente, y gestiona en coedición con otros organismos, las bases de datos Abogacía del Estado y Consejo de Estado.
- Edita, en diferentes formatos, por propia iniciativa o en colaboración con otros ministerios, organismos o entidades de derecho público, repertorios, compilaciones, textos legales, separatas de las disposiciones de especial interés y estudios científicos o técnicos
- Dispone de dos servicios personalizados de alertas informativas que se envían mediante correo electrónico y por el sistema RSS, sobre diferentes contenidos de los diarios oficiales y de otros productos disponibles en la sede electrónica.
- Distribuye y vende las publicaciones editadas por la Administración General del Estado, las comunidades autónomas y otros organismos nacionales e internacionales.
- Realiza trabajos de edición e imprenta para las administraciones públicas.

Plantilla

La importancia de las actividades ligadas al ámbito editorial y de imprenta determinan la peculiar configuración de su plantilla, compuesta en un alto porcentaje por personal laboral perteneciente al sector de las artes gráficas. A 31 de diciembre de 2014, esta plantilla la componen 433 empleados: 353 laborales y 80 funcionarios.

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA INNOVADORA

El *Sistema Integrado de Difusión Legislativa* es el resultado de la estrategia desarrollada por el organismo desde el año 2009, para hacer efectiva la competencia que la ley le atribuye sobre difusión normativa, trascendiendo de la mera publicación a la difusión del contenido de la norma de manera actualizada y accesible. Esta estrategia ha estado guiada por dos principios: el aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones, y el acercamiento de los servicios a los ciudadanos.

En el año 2009 confluyen dos circunstancias decisivas en la historia del Organismo y en el desarrollo de sus servicios. Por una parte, la publicación desde el 1 de enero de los diarios oficiales BOE y BORME, en formato electrónico a través de Internet, con carácter oficial y auténtico. Por otra, la entrada en vigor del primer Contrato de Gestión, instrumento clave en la configuración del nuevo modelo de gestión transparente y por objetivos que persigue la Ley 28/2006, de 18 de julio, de agencias estatales para la mejora de los servicios públicos.

Esta práctica no es el resultado de un proyecto planificado globalmente desde el principio, sino el fruto de una mejora continua de servicios y productos vinculados entre sí, en los que se han incorporado las nuevas demandas de los ciudadanos.

Un aspecto a destacar es que todo el diseño y desarrollo se ha realizado exclusivamente por personal de la Agencia, circunstancia que ha facilitado el aprendizaje y la innovación necesarios para afrontar con éxito las dificultades y los retos de su desarrollo.

Componentes del Sistema

El Sistema Integrado de Difusión Legislativa está compuesto por dos productos y un servicio que son accesibles desde la sede electrónica de la Agencia www.boe.es, de forma gratuita.

Legislación consolidada.

Un texto consolidado es el documento que integra en el texto original de una norma las modificaciones y correcciones que ha tenido desde su origen.

Nuestro sistema de consolidación además de ofrecer el último texto consolidado también incorpora las distintas redacciones intermedias que corresponden a cada una de las modificaciones que ha tenido a la norma desde su publicación inicial.

El texto consolidado se ofrece en formato HTML en todas sus versiones, lo que permite al usuario navegar libremente a lo largo del texto y de las distintas versiones, consultando las notas explicativas incorporadas. Adicionalmente, para la última versión actualizada el texto está disponible en formato PDF y ePUB. Si bien hay que incidir que los textos consolidados no tienen valor legal, sino meramente informativo.

Ejemplo de texto consolidado			
<p>Artículo 43. Competencia sancionadora</p> <p>1. La imposición de sanciones muy graves, al Ministro de Consumo y para la Seguridad Alimentaria y Nutricional, y para la Seguridad Alimentaria y Nutricional, y para la Seguridad Alimentaria y Nutricional.</p> <p>No obstante lo anterior, la competencia en función de la ley corresponderá al órgano que Datos la imposición de sanciones h) de esta ley.</p> <p>2. La potestad sancionadora 30/1992, de 26 de noviembre, Común, y en sus normas de tres meses.</p> <p>3. La potestad sancionadora 30/1992, de 26 de noviembre, Común, y en sus normas de tres meses.</p> <ul style="list-style-type: none"> Se modifica por el art. 4.16 d) Se modifican los apartados BOE-A-2003-23389 Se modifica el apartado 1 por <ul style="list-style-type: none"> Última actualización, publicada el 20/12/2014 Modificación publicada el 20/12/2014 Modificación publicada el 04/11/2012 Texto original, publicado el 12/07/2012 	<p>Artículo 43. Competencia sancionadora</p> <p>1. La imposición de sanciones muy graves, al Ministro de Telecomunicaciones y para la Seguridad de las Redes de Telecomunicaciones y para la Seguridad de las Redes de Telecomunicaciones.</p> <p>No obstante lo anterior, la competencia en función de la ley corresponderá al órgano que Datos la imposición de sanciones h) de esta ley.</p> <p>2. La potestad sancionadora 30/1992, de 26 de noviembre, Común, y en sus normas de tres meses.</p> <ul style="list-style-type: none"> Se modifican los apartados BOE-A-2003-23389 Se modifica el apartado 1 por <ul style="list-style-type: none"> Última actualización, publicada el 20/12/2014 Modificación publicada el 20/12/2014 Modificación publicada el 04/11/2012 Texto original, publicado el 12/07/2012 <p>Artículo 44. Concurrencia de potestades</p> <p>1. No podrá ejercerse la potestad sancionadora por los casos en que se aprecie idéntica la naturaleza del conducto</p>	<p>Artículo 43. Competencia sancionadora</p> <p>1. La imposición de sanciones muy graves, al Ministro de Consumo y para la Seguridad Alimentaria y Nutricional, y para la Seguridad Alimentaria y Nutricional, y para la Seguridad Alimentaria y Nutricional.</p> <p>No obstante lo anterior, la competencia en función de la ley corresponderá al órgano que Datos la imposición de sanciones h) de esta ley.</p> <p>2. La potestad sancionadora 30/1992, de 26 de noviembre, Común, y en sus normas de tres meses.</p> <ul style="list-style-type: none"> Se modifica el apartado 1 por <ul style="list-style-type: none"> Última actualización, publicada el 20/12/2014 Modificación publicada el 20/12/2014 Modificación publicada el 04/11/2012 Texto original, publicado el 12/07/2012 <p>Artículo 44. Concurrencia de potestades</p> <p>1. No podrá ejercerse la potestad sancionadora por los casos en que se aprecie idéntica la naturaleza del conducto</p>	<p>Artículo 43. Competencia sancionadora</p> <p>1. La imposición de sanciones muy graves, al Ministro de Consumo y para la Seguridad Alimentaria y Nutricional, y para la Seguridad Alimentaria y Nutricional, y para la Seguridad Alimentaria y Nutricional.</p> <p>No obstante lo anterior, la competencia en función de la ley corresponderá al órgano que Datos la imposición de sanciones h) de esta ley.</p> <p>2. La potestad sancionadora 30/1992, de 26 de noviembre, Común, y en sus normas de tres meses.</p> <ul style="list-style-type: none"> Última actualización, publicada el 20/12/2014 Modificación publicada el 20/12/2014 Modificación publicada el 04/11/2012 Texto original, publicado el 12/07/2012 <p>Artículo 44. Concurrencia de potestades</p> <p>1. No podrá ejercerse la potestad sancionadora por los casos en que se aprecie idéntica la naturaleza del conducto</p> <p>2. La imposición de una sanción sancionadora por los órganos utilizando técnicas y medios de</p>

Códigos electrónicos. Son compilaciones de las principales normas vigentes del ordenamiento jurídico, presentadas por ramas del Derecho o por materias afines (Civil, Constitucional, Penal Urbanismo, etc.). Los Códigos electrónicos se elaboran y se actualizan permanentemente a partir de la legislación consolidada.

Los usuarios pueden consultar las diferentes normas que componen el código, así como descargarlo en formato electrónico PDF y EPUB. La colección también puede adquirirse en papel.



Servicio de alertas “BOE a la Carta”. Es un servicio de información personalizado, a través del cual, mediante correo electrónico se envía a las personas suscritas, la información sobre novedades publicadas en el diario oficial BOE y DOUE y sobre otros contenidos de su interés disponibles en la sede electrónica de la Agencia.

La información que ofrece cada una de las alertas es la siguiente:

- **Alertas de Legislación:** Informan de las novedades legislativas publicadas en el BOE y de la legislación europea de interés nacional publicada en el DOUE, serie L, sobre un total de 37 materias.

- **Alertas de Anuncios:** Informan de los anuncios de licitaciones públicas y adjudicaciones publicados en la Sección V-A del BOE.

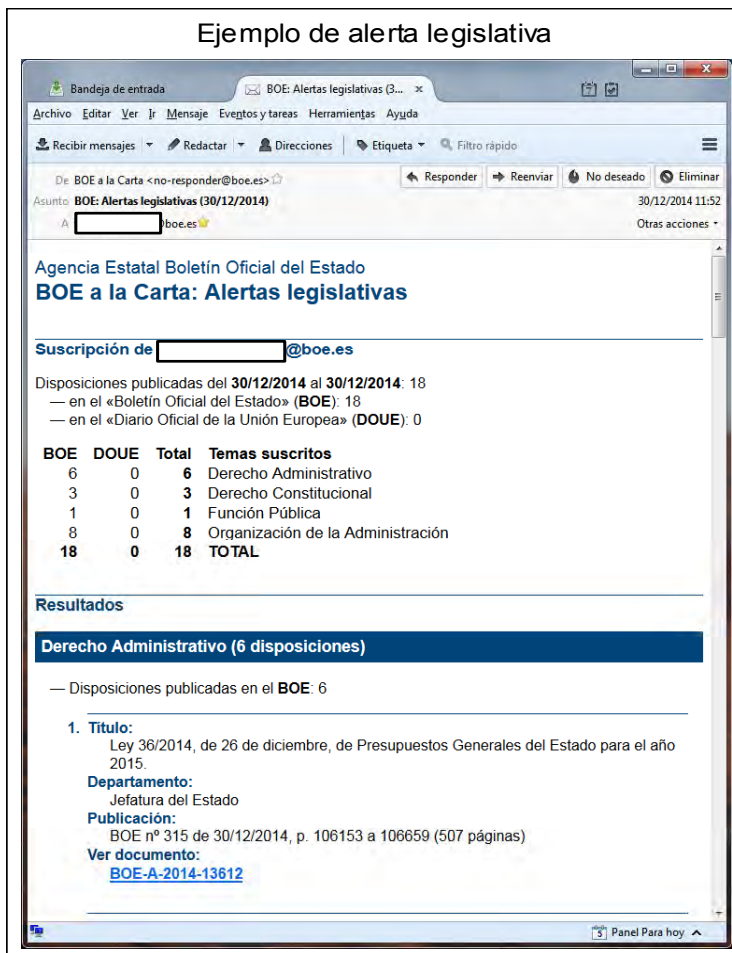
- **Alertas Temáticas:** Informan de temas de interés publicados en su mayor parte en la Sección III del BOE, tales como: becas, cambios de divisa, convenios colectivos, planes de estudio, premios, declaraciones de impacto ambiental, etc.

- **Alertas de Personal:** Informan de las disposiciones publicadas en la Sección II del BOE, Nombramientos, oposiciones y concursos.

- **Alertas de “Búsquedas más frecuentes”:** Informan de las nuevas disposiciones publicadas relacionadas con los criterios de búsquedas que el usuario guarda al consultar las bases de datos del BOE.

- **Alertas de Normas consolidadas:** Informan de las actualizaciones de las normas consolidadas que resulten de interés al suscriptor.

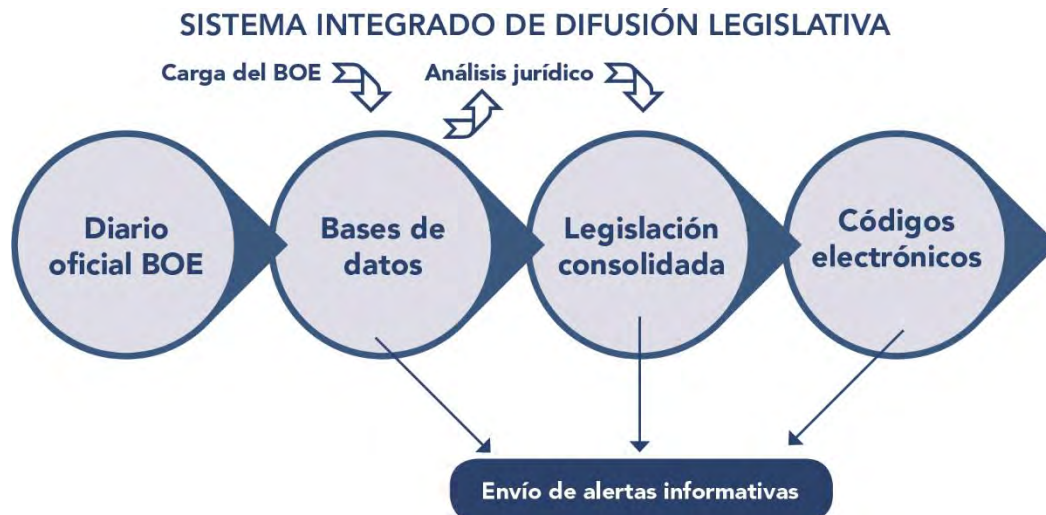
- **Alertas de Códigos electrónicos:** Informan de la actualización de los códigos electrónicos de interés del usuario cada vez que se realiza una modificación en su contenido.



El servicio de alertas constituye una herramienta de comunicación directa y ágil, adaptada a las necesidades específicas de información legislativa de interés para los usuarios. Para suscribirse sólo se necesita disponer de una dirección de correo electrónico, medio a través del cual se envía la información solicitada. En la comunicación se incluye la referencia a la disposición o anuncio publicado y el enlace a su contenido en diferentes formatos.

Funcionamiento

La integración de los elementos que componen el sistema, tanto en su aspecto técnico como operativo, se realiza conforme al siguiente esquema:



Carga en las bases de datos.

Una vez publicado el diario oficial BOE en la sede electrónica se efectúa la carga en las diferentes bases de datos elaboradas a partir de su contenido: “Legislación”, “Personal”, “Otras Disposiciones”, “Anuncios de la Administración de Justicia”, “Anuncios”. Esta carga automática se realiza en función de la sección del BOE en que se publica cada texto.

Análisis documental

Realizada la carga del contenido del BOE en la base de datos de Legislación, el equipo jurídico se encarga de su revisión, así como de enriquecer la información que contiene con el análisis jurídico de todas y cada de las disposiciones publicadas ese día. El objetivo principal de este análisis es establecer las relaciones existentes entre las disposiciones que se publican ese día con las disposiciones anteriormente publicadas para determinar si éstas se han derogado, modificado, desarrollado, etc. De este modo, el análisis jurídico permite contar con una lista acumulativa de las modificaciones que una norma ha experimentado desde su publicación inicial, constituyendo la base a partir de la que se redactará el texto consolidado correspondiente a cada norma

Consolidación de las normas

Mediante un proceso de tratamiento jurídico-documental, se da nueva redacción a los preceptos de las normas que se han visto afectados por las disposiciones publicadas en el día, al objeto de ofrecer un último texto siempre actualizado, que se añade a las versiones anteriores de la norma. En el proceso también se incorporan notas explicativas de las sucesivas redacciones que ha tenido cada precepto.

Elaboración de Códigos electrónicos

El punto de partida para la elaboración de los códigos electrónicos es el conjunto de normas consolidadas que los componen, de tal manera que si en el proceso de elaboración de un código hay que incluir alguna norma que no está consolidada, previamente hay que componer el texto en el formato adecuado y consolidarlo.

Envío de alertas

Cada vez que se actualiza una norma consolidada o un código electrónico se envía a los suscriptores una alerta, a través de correo electrónico, informándole de dicha actualización.

El resto de las alertas informativas se remiten el mismo día en el que la información se publica en el diario BOE, excepto sábados y festivos en Madrid, una vez actualizadas las diferentes bases de datos elaboradas a partir de su contenido.

Beneficios para el ciudadano

La implantación de esta práctica aporta a los ciudadanos los siguientes beneficios.

Seguridad jurídica

Los ordenamientos jurídicos modernos se caracterizan por el elevado número de normas existentes y la rapidez con la que se suceden unas a otras y son objeto de modificación. En este

contexto resulta difícil, incluso para los especialistas, tener noticia de toda la normativa reguladora de una determinada materia, saber si esa normativa está vigente o no y determinar si sus preceptos mantienen la redacción con la que inicialmente se publicaron en el correspondiente diario oficial.

Si bien la Legislación consolidada no tiene valor legal, sino meramente informativo, facilita notablemente el conocimiento cierto de las leyes vigentes, que es uno de los componentes ineludibles del principio de seguridad jurídica garantizado en el artículo 9.3 de la Constitución.

La legislación consolidada ofrece al ciudadano la posibilidad de localizar las disposiciones que le pueden interesar o afectar, y le presenta el texto actualizado que la norma ha tenido en cada momento, y la evolución que esa redacción ha experimentado a lo largo del tiempo. También, en ocasiones la legislación incorpora notas aclaratorias que pueden ayudar a la comprensión de la norma, en particular en las ocasiones en que la técnica empleada por el legislador no ha sido la idónea.

Por estos motivos, está siendo valorada muy positivamente por los usuarios en general, tanto ciudadanos como profesionales del derecho. En particular, el personal de las administraciones públicas la emplea de manera intensiva en su quehacer diario y en la información que proporcionan a los ciudadanos.

Los Códigos electrónicos elaborados a partir de la legislación consolidada, aportan un plus de seguridad jurídica en el contexto de profunda complejidad y dispersión de nuestro ordenamiento jurídico, al ofrecer una compilación completa, ordenada y organizada, de las principales normas reguladoras de una determinada materia.

Por lo expuesto, es frecuente que páginas web departamentales que incluían su propia legislación sectorial consolidada, actualmente lo que hacen es enlazar a la base de datos de la AEBOE y a los códigos electrónicos.

Ahorro en tiempo

La Legislación consolidada libera de la minuciosa labor de saber si una norma está o no actualizada, y de las tareas de búsqueda y análisis de las distintas normas que la han modificado. Además, el formato en el que se ofrece permite la reutilización y transcripción en informes, lo que también supone un ahorro en tiempo, fundamentalmente para los profesionales del derecho y el personal de las administraciones públicas.

Asimismo, la posibilidad de disponer de toda la normativa actualizada sobre una materia o sector del ordenamiento jurídico que proporcionan los Códigos electrónicos, permite una aproximación rápida a su conocimiento.

Por su parte, el servicio de alertas evita a los ciudadanos el tener que acceder al BOE para buscar la información que precisan. La remisión diaria de las alertas les mantiene puntualmente informados de las modificaciones normativas que les interesan, facilitándoles además en el propio correo el enlace a la disposición.

Finalmente, hay que destacar la comodidad que supone el que estos servicios se ofrezcan en diversos formatos que permiten acceder a la información desde diferentes dispositivos de consulta (ordenadores personales, tabletas, teléfonos móviles, etc.).

Ahorro económico

Los beneficios anteriores suponen un ahorro evidente en términos de eficiencia y de economía para ciudadanos, empresas y administraciones públicas. Si bien no resulta fácil hacer una estimación al respecto, cabe indicar que, con el fin de atender el requerimiento de ahorro en el marco del programa CORA, la Agencia realiza estudios estimativos del impacto económico de los códigos electrónicos y del servicio de alertas.

Estas estimaciones dan como resultado que los códigos han producido un ahorro de 2,2 millones de euros y las alertas de 1,8 millones a los usuarios.

Por otra parte, hay que indicar que la información de los diarios oficiales y de las bases de datos se ofrece en formatos abiertos y reutilizables, permitiendo la descarga automatizada por el ciudadano o por agentes infomediarios, de forma que estos puedan generar servicios de valor añadido, si bien es difícil cuantificar el ahorro que ello supone.

RESULTADOS

Del éxito de la práctica dan prueba los resultados de los indicadores que miden el impacto en los ciudadanos. Estos resultados han sido posibles gracias a las continuas mejoras introducidas en la gestión de los servicios.

Legislación Consolidada

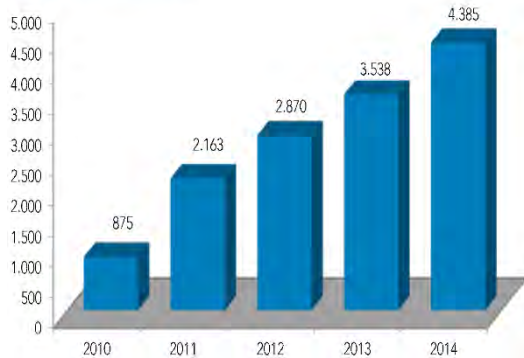
Las primeras normas consolidadas estuvieron disponibles en febrero de 2010. Durante los primeros años del proyecto, el objetivo fue consolidar las normas más relevantes del ordenamiento jurídico y ofrecerlas gratuitamente en su sede electrónica. Desde el año 2013, los esfuerzos se dirigen a mantenerlas continua y permanentemente actualizadas en el menor tiempo posible.

El aumento de normas consolidadas ha sido constante desde 2010 como puede apreciarse en el gráfico de más abajo. Actualmente la Agencia ofrece consolidada toda la normativa estatal con rango de ley, y continúa incrementando el número de normas consolidadas de rango reglamentario, atendiendo a las peticiones específicas de ciudadanos y organismos, o para su inclusión en los códigos electrónicos.

Respecto al tiempo medio de consolidación, calculado como promedio de días hábiles, contado desde la publicación de la norma que la modifica hasta que se incorpora consolidada a las bases de datos, desde el segundo trimestre desde 2013, fecha en que se dispone de este indicador, en todos los casos ha sido inferior a 3 días, y el promedio anual de consolidación ha pasado de 1,13 días en 2013 a 0,54 días en 2014.

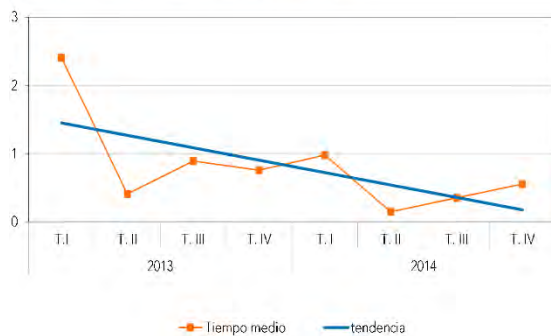
Legislación consolidada

Normas disponibles



Consolidación de normas

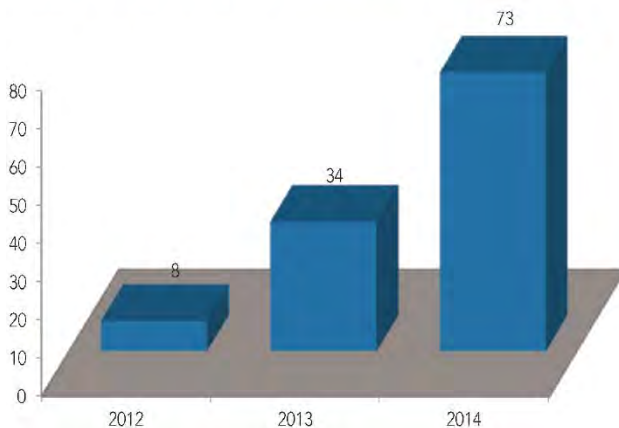
Tiempo medio de consolidación (días)



Códigos electrónicos

En el año 2012 la dirección del Organismo, aprovechando las ventajas que ofrecía la legislación consolidada y las posibilidades de las nuevas tecnologías, plantea la conveniencia de editar esta nueva colección de libros en formato electrónico que compile la normativa básica estatal y autonómica, actualizada y organizada por las distintas ramas del derecho o sobre materias comunes de interés, y la ofrezca a los ciudadanos gratuitamente desde la sede electrónica.

Códigos electrónicos disponibles en la Web

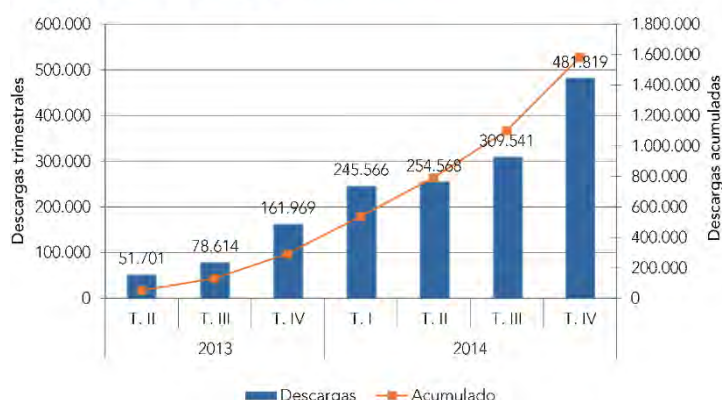


En agosto de ese año se elabora y edita, de forma semiautomática, el primer código. Al finalizar el año 2012 había 8 títulos disponibles en la web.

Desde entonces la colección no ha dejado de crecer, estando disponibles 73 títulos al finalizar el año 2014. Paralelamente se han mejorado tanto los procesos internos de elaboración, como la presentación de la colección en la web.

El éxito de la colección tiene su reflejo en el número de códigos descargados. Como puede apreciarse en el gráfico, desde el segundo trimestre de 2013, fecha desde la que se dispone de esta información, las descargas trimestrales se han multiplicado por 9. Al finalizar el año 2014 el número total de códigos descargados es 1,6 millones.

Descargas de Códigos Electrónicos

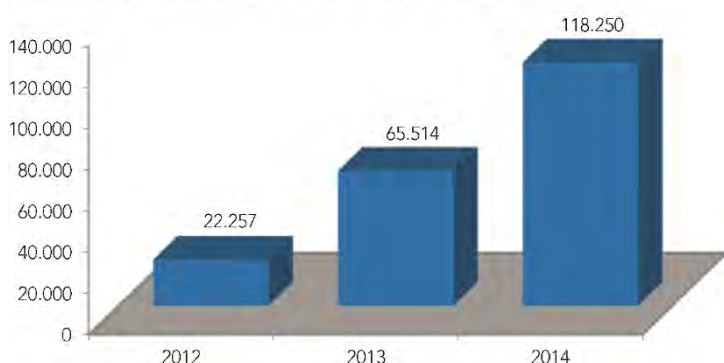


Servicio de alertas “BOE a la Carta”.

Si bien la Agencia disponía desde el año 2011 de un servicio informativo de alertas basado en la tecnología RSS que continua en la actualidad, sus limitaciones impedían dar respuesta a los nuevos retos de difusión normativa que la dirección se había fijado. Para superarlas, en 2012 se pone en marcha el proyecto “BOE a la Carta” con la finalidad de ofrecer a cada usuario, de manera personalizada el contenido del diario que le interesa.

La primera fase de este proyecto se materializa el 14 de junio de 2012, con la puesta en explotación las primeras alertas agrupadas en tres contenidos: Legislación, Anuncios y Temáticas. En 2013 se incorporaron otras cuatro alertas sobre: Personal, Normas consolidadas, Códigos electrónicos y las “Búsquedas más frecuentes” y se mejoró y facilitó el sistema de suscripción a este servicio.

Número de suscriptores a las alertas



El servicio de alertas ha mantenido un crecimiento constante desde su puesta en explotación, de forma que, en tan sólo dos años, ha multiplicado por 5 el número de suscripciones.

Uno de los factores que influyen en el incremento constante del número de suscripciones al servicio es la agilidad y puntualidad en su envío. Para reforzar estos atributos, la Agencia tiene establecido el compromiso, recogido en su Carta de servicios, de enviarlas puntualmente el mismo día de su publicación.

Todas las alertas, salvo las alertas de Legislación consolidada y Códigos electrónicos que se envían cuando se produce una modificación en su contenido, se remiten diariamente, excepto sábados y domingos; las alertas Temáticas y “Mis búsquedas” incluso se remiten los sábados.

En 2013, de un total de 981 envíos de alertas, sólo 14 tuvieron alguna incidencia que impidió hacerlo dentro de los rangos horarios establecidos. En 2014, de 1.079 envíos sólo 8 tuvieron retraso.

El siguiente cuadro contiene el grado de cumplimiento del objetivo establecido sobre plazo de envío de cada una de las alertas.

SERVICIO DE ALERTAS OBJETIVO Y RESULTADOS			
Tipo de alerta	Objetivo	Cumplimiento	
		2013	2014
Temáticas	Antes de las 10 horas	98,38%	100,00%
Anuncios		98,79%	98,78%
Legislación	Antes de las 13 horas	98,02%	98,57%
Personal		99,42%	99,58%

ACCÉSIT PREMIO CIUDADANÍA SUBSECRETARÍA DE JUSTICIA

Nombre de la Organización: OFICINA DE ATENCIÓN AL CIUDADANO. SUBDIRECCIÓN GENERAL DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA E INSPECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS. SUBSECRETARÍA DE JUSTICIA. MINISTERIO DE JUSTICIA

Título de la práctica galardonada: UN CIUDADANO, UNA ATENCIÓN

Responsable: JUAN IGNACIO CABO PAN

Dirección: c/ Bolsa nº 8

CIUDAD: MADRID

CP: 28071

Teléfono: 911788008

e-mail: juanignacio.cabo@mjusticia.es



MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



La Subdirección General de Información Administrativa e Inspección General de Servicios (SGIAIGS) se crea por Real Decreto 1125/2008, de 4 de julio, con el objetivo de integrar toda la Atención al Ciudadano del Ministerio de Justicia en una misma unidad.

La SGIAIGS asume las competencias de la inspección general de servicios del Departamento, y además recursos humanos y otras competencias hasta entonces dispersas en otras unidades del Departamento.

La Oficina de Atención al Ciudadano (OAC) del Ministerio de Justicia está dotada del siguiente personal: 1 Jefe de Área (Nivel 28), 2 Jefes de Servicio (Nivel 26), 4 Jefes de Sección (Nivel 22),

4 Auxiliares Nivel 18 con complemento de atención al público, 35 auxiliares administrativos (niveles 14 a 16) con complemento de atención al público, 9 auxiliares administrativos sin complemento de atención al público, y 4 laborales. De las citadas plazas con las que cuenta el Área, siempre hay algún puesto vacante debido a la dificultad para la cobertura ágil de los puestos de trabajo.

El Área de Atención al Ciudadano, que dirige la OAC, está organizada en dos Servicios, uno encargado de las Secciones de Registro, Apostillas y Legalizaciones e Información, y otro encargado de las Secciones de Certificados, Quejas y Sugerencias, así como la recientemente creada Unidad de Transparencia.

Aunque, formalmente, cada servicio tiene asignados un número de funcionarios de la RPT, funcionalmente no hay una adscripción exclusiva a un servicio concreto, ya que cada empleado público colabora con el Jefe de Sección o de Servicio responsable de la materia sobre la que está trabajando en ese momento o sobre la que quiere plantear alguna duda o cuestión.

Por otro lado, hasta el 31 de octubre de 2013 se disponía del apoyo de dos empresas externas, lo que implicaba en la práctica contar con 5 efectivos más de apoyo a las tareas de Registro y 3 más para las de Información. La finalización de ambos contratos de servicios, supuso de hecho la asunción de dichas tareas íntegramente por los empleados públicos de la Unidad.

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA INNOVADORA

INICIATIVA “UN CIUDADANO, UNA ATENCIÓN”.

1. ANTECEDENTES.

Desde el primer momento, la filosofía de la Oficina de Atención al Ciudadano ha sido la realización de todos los trámites en el acto, evitando, en todo caso, el clásico “vuelva usted mañana”, y además en un solo acto, evitando los reenvíos entre ventanillas, en el caso de trámites mixtos o complejos.

A pesar de ello, la excesiva departamentalización funcional en los trámites presenciales provocaba colas innecesarias cada vez que existía un pico en la demanda de alguno de los procesos de atención al ciudadano. Ante esta situación, a finales del año 2012, se puso en marcha la iniciativa “*Un Ciudadano, Una Atención*”, consistente, entre otras medidas, en dotar a los funcionarios con complemento de atención al público de la formación y las herramientas necesarias para la realización de todos los trámites presenciales requeridos, y en mejorar la distribución horaria de las tareas presenciales y no presenciales en la Oficina.

La iniciativa ha sido posible gracias a la implicación de la dirección y el conjunto de empleados de la Oficina.

La práctica implantada ha provocado el siguiente valor añadido:

- Conseguir una atención más rápida y con menos diferencias entre trámites a realizar.
- Evitar problemas derivados de las desiguales cargas de trabajo y de los puntuales incrementos en la demanda de atención presencial y no presencial, a pesar de la reducción del número de efectivos.
- Mejorar el conocimiento, la formación y el desarrollo del personal.
- Alcanzar una atención más eficiente derivada del abandono del reenvío del ciudadano entre ventanillas, ya que en una única atención puede resolverse cualquier trámite.
- Mejorar e innovar los distintos procedimientos y trámites que se realizan en la Oficina.
- Mejorar la satisfacción de los usuarios.

A pesar de los buenos resultados, la iniciativa no ha estado exenta de riesgos y barreras, destacando las dificultades técnicas (evitar la incompatibilidad en el funcionamiento simultáneo entre aplicaciones), de espacio físico (trámites como la apostilla de títulos universitarios requieren una mayor superficie de trabajo), y, sobre todo, los formativos, debido al grado de dificultad o especialización que requieren algunas tareas, sin pasar por alto la resistencia al cambio por parte de algunos empleados, que se han ido venciendo conforme se han ido visualizando los buenos resultados de la iniciativa.

Servicios que se prestan por el Área de Atención al Ciudadano:

- Expedición de certificados de antecedentes penales: de forma presencial (ciudadanos y gestorías), por correo postal y telemáticos.
- Expedición de certificados de últimas voluntades y de contrato de seguro de cobertura de fallecimiento: de forma presencial (ciudadanos y gestorías).
- Expedición de apostillas y reconocimiento previo de firma para la legalización diplomática de documentos: presencial y por correo postal, que incluye un volumen importante de atención a gestorías.
- Registro General del Departamento: apertura y clasificación de la documentación, grabación de la entrada y la salida, por correo postal y por ventanilla, gestión del Registro electrónico del Ministerio y del apartado del Ministerio de Justicia del Registro Electrónico Común.
- Información General del Departamento: información presencial (con un gran volumen en materia de nacionalidad por residencia) y gestión del segundo nivel de atención telefónica y por correo electrónico¹.
- Gestión de las quejas y sugerencias del Departamento, así como respuesta escrita a solicitudes de información general presentados por el ciudadano.
- Desde octubre de 2014 la Unidad Departamental de Transparencia del Ministerio, se encuentra en el Área de Atención al Ciudadano, al objeto de hacer efectivas las obligaciones de Publicidad Activa y Derecho de Acceso a la Información Pública en el ámbito del Departamento.

CUADRO CON VOLUMEN ANUAL DE LOS SERVICIOS PRESTADOS AL CIUDADANO			
2014	Ciudadanos presencial	No presencial y gestorías	Total
Certificados de Antecedentes Penales	61.271	49.308	110.579
Certificados de Últimas Voluntades	44.469	31.134	75.603
Certificados de Seguros de Vida	23.951	21.856	45.807
Información General*	28.982	18.596	47.578
Información Nacionalidad**	35.192		35.192
Registro de Entrada	24.342	206.870	231.212
Registro de Salida		162.506	162.506
Legalizaciones y Apostillas	155.382	20.801	176.183
Quejas y Sugerencias		1.716	1.716
Respuesta a escritos		191	191
Total	373.589	512.978	886.567
* Incluye en no presencial las llamadas telefónicas y la atención por correo electrónico			
**Sólo se desglosa en la atención presencial, en la no presencial se incluye en información general.			

¹ La información telefónica y por correo electrónico se articula en dos niveles, el primero de ellos es atendido por una empresa externa, y el segundo por funcionarios de la Oficina de Atención al Ciudadano.

Dependencias:

La actividad principal y la atención al ciudadano se realiza en la Oficina de Atención al Ciudadano (Calle de la Bolsa, 8). Asimismo, cuenta con dos oficinas de apoyo al Registro, sin atención al ciudadano, en la C/ San Bernardo, 21 (4 funcionarios y un laboral), y en el número 45 de la misma vía (3 funcionarios y un laboral).

A su vez, la OAC tiene divididos los espacios entre la atención al público, que se desarrolla en la planta baja del edificio y las tareas de interior o *back-office* que se desarrollan tanto en la planta baja como en la planta primera.



2. CREATIVIDAD Y CONOCIMIENTO

El principal objetivo de la Iniciativa “*Un Ciudadano, Una Atención*” es conseguir la atención integral al ciudadano, facilitando las herramientas precisas, e incrementando, a través de la formación, la base de conocimientos de los empleados públicos, ya que, cuanto mayor sea el conocimiento adquirido y accesible, mejor respuesta, ágil y sin dilaciones, puede darse al ciudadano.

Las circunstancias de la OAC, donde se realizan trámites con un tiempo medio de atención muy corto (de unos 4 minutos de media), con un importante volumen de público (unas 1.500 personas diarias), caracterizado por las fluctuaciones aleatorias del mismo, que suele concentrarse habitualmente entre las 10:00 y las 13:30 horas, y con una sala de reducidas dimensiones (aproximadamente 75 metros cuadrados), ha obligado a articular procedimientos de atención especialmente ágiles y que aprovechen al máximo los medios y recursos disponibles, al objeto de evitar la saturación de la Oficina.

Adicionalmente, en la práctica diaria se observaba que la atención a los ciudadanos en varios puestos de la Oficina, cuando los trámites a realizar así lo exigían, propiciaba pérdidas de tiempo tanto a los ciudadanos como a los funcionarios, por la necesidad de localizar la siguiente ventanilla a la que acudir y explicar nuevamente su caso, con la consecuente pérdida de calidad en la atención.

En este sentido, es preciso señalar que, aunque los ciudadanos que acuden a nuestra Oficina con frecuencia vienen a realizar un trámite concreto, a veces los trámites requieren varias actuaciones íntimamente relacionadas entre sí.

Tal es el caso, por ejemplo, del ciudadano que viene a solicitar un certificado de antecedentes penales y se encuentra que constan antecedentes penales que serían cancelables, pero cuya cancelación no fue solicitada por desconocimiento del procedimiento. En este caso intervenían tres secciones de la Oficina: Expedición de Certificados, Información (que le facilitaba el conocimiento relativo a si los antecedentes penales registrados ya pueden ser o no cancelados) y Registro, donde presentaba su solicitud de cancelación de antecedentes.

En la actualidad, el ciudadano que se encuentra en esta situación consigue resolver el conjunto de su petición con la intervención de un solo empleado público, sin necesidad de trasladarse a otro puesto de las Secciones citadas.

Del mismo modo, la polivalencia del personal, alcanzada a través de la formación y las herramientas disponibles permite que, en los momentos de máxima afluencia de ciudadanos, todos los efectivos necesarios estén disponibles en los puestos de ventanilla, para la atención presencial, dejando los trámites no presenciales para las horas valle, con una menor demanda de atención.

La iniciativa “*Un Ciudadano, Una Atención*” ha requerido analizar los trámites de la Oficina como un todo, donde la atención a las necesidades de una tarea se ha aprovechado para el conjunto, impulsando una mejora general sin coste. Un ejemplo de ello es la mejora de las comunicaciones, que incluía la creación de una unidad común de red donde situar toda la información a disposición de los funcionarios de la Unidad.

En cuanto a la creatividad, cabe destacar que la iniciativa “*Un Ciudadano, Una Atención*” ha permitido utilizar las sinergias derivadas de la puesta en común de los conocimientos, favoreciendo determinadas innovaciones en los procedimientos, entre las que podemos señalar las siguientes.

La tramitación de las autorizaciones en Consulados para la expedición de certificados de antecedentes penales:

Además de la solicitud telemática o por correo postal, los ciudadanos que residen en el extranjero pueden autorizar en el Consulado español más cercano a su domicilio a otra persona para que solicite, en su nombre, el Certificado de Antecedentes Penales en la OAC o en una GT.

Antes de la puesta en marcha de la Iniciativa “*Un Ciudadano, Una Atención*” los Consulados remitían dichas autorizaciones a través de fax a la OAC. Ahora las remiten a través de una cuenta de correo electrónico, accesible para varios empleados públicos de la OAC, que a su vez la reenvían, cuando es preciso, por el mismo medio a las Gerencias Territoriales, y se archivan en una unidad de red.

Gestorías

Para agilizar la atención de gestorías y asesorías se creó una opción adicional en el gestor de turnos de espera, al objeto de poder atenderles de manera directa y específica, sin que interfiriese en la atención del resto de ciudadanos.

Avances en Apostilla y Legalizaciones

La idea inicial de poner en marcha la Iniciativa “*Un Ciudadano, Una Atención*”, se reforzó con las necesidades derivadas de la implantación de un nuevo procedimiento informático para la expedición de Apostillas.

Este nuevo procedimiento, sumado al aumento del volumen de solicitudes de apostillas, derivado del incremento del número de países firmantes del Convenio de Apostilla, así como del incremento del tráfico internacional de documentos, supuso el incremento de funcionarios que debían dedicarse a dicha tarea, ya que no resultaba suficiente que sólo cuatro funcionarios se ocupasen de este trámite.

Además, de acuerdo con lo establecido en el Real Decreto 1497/2011, de 24 de octubre, por el que se determinan los funcionarios y autoridades competentes para realizar la legalización única o Apostilla prevista por el Convenio XII de la Conferencia de La Haya de Derecho Internacional

Privado, de 5 de octubre de 1961, la Oficina de Atención al Ciudadano pasa a ser competente para apostillar cualquier documento administrativo o judicial, además de los documentos de la Administración General del Estado que ya apostillaba hasta entonces.

Aunque dicha competencia es compartida con las Secretarías de Gobierno de los Tribunales Superiores de Justicia, la inmediatez del trámite en la OAC, frente a la demora en uno o dos días en los TSJ, para atender las peticiones recibidas, aumentó considerablemente el volumen de solicitudes a tramitar en esta.

La nueva aplicación permitió una mejor distribución de la carga de trabajo, dado que los funcionarios podían ver desde su PC las firmas que debían de apostillar, sin necesidad de trasladarse al fichero físico, en el que se custodiaban anteriormente las firmas.

En cuanto al ámbito del reconocimiento previo de firmas para legalizaciones, y dado que el procedimiento es muy similar al de la Apostilla, se ha solicitado una pequeña adaptación de dicha aplicación de apostilla que permita su utilización también para este trámite, que estará disponible muy pronto.

Información en materia de Nacionalidad

La atención integral en la OAC también ha producido consecuencias positivas en lo relativo a la información sobre nacionalidad, ya que ha permitido detectar fallos en la gestión que han podido resolverse gracias a su aplicación.

Información General

Desde el punto de vista de la gestión de la información general, cabe destacar el desarrollo, desde marzo de 2014, de una aplicación web que permite la gestión de las peticiones de información por correo electrónico en un segundo nivel (el primer nivel está externalizado), desde cualquier PC de la Oficina, combinándolo con la atención presencial, sobre todo cuando la afluencia de público es menor.

Registro

Tal y como puede observarse en los datos estadísticos ofrecidos, el mayor volumen de entrada de documentos en el Registro General del Ministerio de Justicia se produce a través de correo postal. La gestión de dicha entrada implica la apertura, clasificación y correspondiente grabación de la documentación en la aplicación de registro. El conjunto de dichas tareas eran realizadas hasta noviembre de 2013 con el apoyo de una empresa externa, lo que suponía disponer de cinco efectivos más en las tareas de la Oficina.

Ante la pérdida del citado personal externo de apoyo, se procedió a analizar, racionalizar y optimizar el método de trabajo en la Sección de Registro General. Se aprovechó la Iniciativa "*Un Ciudadano, Una Atención*" para que todo el personal funcionario atendiese la entrada de Registro en ventanilla y se dedicó a otra persona que no tenía complemento de atención al público a las labores permanentes de Registro.

De esta manera, el personal de atención al ciudadano pudo asumir la carga de trabajo, e incluso realizarlo con mayor eficacia que anteriormente, dado que se ajustaron los tiempos de entrega de la documentación, de tal manera que la misma puede distribuirse, en la mayoría de los casos, a la Unidad destinataria en el mismo día de su recepción en el Ministerio.

Quejas y Sugerencias

La Sección de quejas y sugerencias estaba compuesta por tres personas dedicadas en exclusiva a la gestión de dicha Sección (todas ellas sin atención al público). Desde el mes de febrero de 2014, y a la vista de los resultados de la Iniciativa "*Un Ciudadano, Una Atención*", se dio un paso más en la multidisciplinariedad extendiéndola a las tareas de interior o *back office*. De esta manera, se llevaron a cabo dos medidas:

En primer lugar, la implantación de una aplicación web que permitía gestionar las quejas y sugerencias desde cualquier puesto de la OAC. Dicha aplicación ha eliminado la necesidad de

preparación de un portafirmas tradicional en papel, siendo todas las quejas y sugerencias tramitadas, firmadas y remitida la respuesta al ciudadano de forma electrónica, imprimiéndose únicamente aquellas respuestas en las que el ciudadano no ha aportado una dirección de correo electrónico a la que dirigirlas.

En segundo lugar, se amplió el número de conocedores de dicha aplicación a cinco funcionarios, dedicándose todos también a otras tareas de *back office*, tales como el Registro o la expedición de certificados de antecedentes penales por correo postal, en función de las necesidades de cada momento.

3. IMPACTO EN LOS CIUDADANOS-USUARIOS

El impacto en los ciudadanos-usuarios de la iniciativa “*Un Ciudadano, Una Atención*” ha sido positivo tanto en la cantidad (reducción de tiempos de espera) como en la calidad (mejoría en la percepción de la atención recibida) de los trámites realizados.

A continuación pueden observarse los datos sobre la reducción de los tiempos medios de espera y de estancia total en la Oficina (tiempo medio de espera más tiempo medio de atención).

EVOLUCIÓN DE LOS TIEMPOS DE ESPERA Y ESTANCIA EN LOS AÑOS 2013 Y 2014						
Servicio	Ciudadanos Atendidos		Tiempo medio de espera		Tiempo medio de estancia	
Año	2013*	2014*	2013*	2014*	2013*	2014*
Antecedentes Penales	73.688	90.496	0:09:46	0:07:31	0:14:00	0:11:35
Legalización y apostilla	72.799	47.656	0:09:56	0:09:47	0:14:13	0:15:07
Nacionalidad	52.293	29.087	0:09:38	0:10:21	0:13:09	0:15:28
Registro General	25.829	19.016	0:11:46	0:10:01	0:14:56	0:13:34
Información General	33.290	23.114	0:09:40	0:11:25	0:12:44	0:15:06
Últimas Voluntades	49.946	49.287	0:10:55	0:09:17	0:15:58	0:14:43
Gestorías**	Sin datos	7.582	Sin datos	0:04:43	Sin datos	0:13:31
Otros***	2.748	Sin datos	0:05:49	Sin datos	0:08:53	Sin datos
Totales	310.593	266.238	00:10:06	0:09:13	00:14:10	0:13:37
*Los datos de 2013 son de enero a octubre y los de 2014 de marzo a diciembre dado que por un error informático se han perdido los datos de octubre de 2013 a febrero de 2014.						
** Nuevo servicio en 2014		***Fallos del sistema informático				

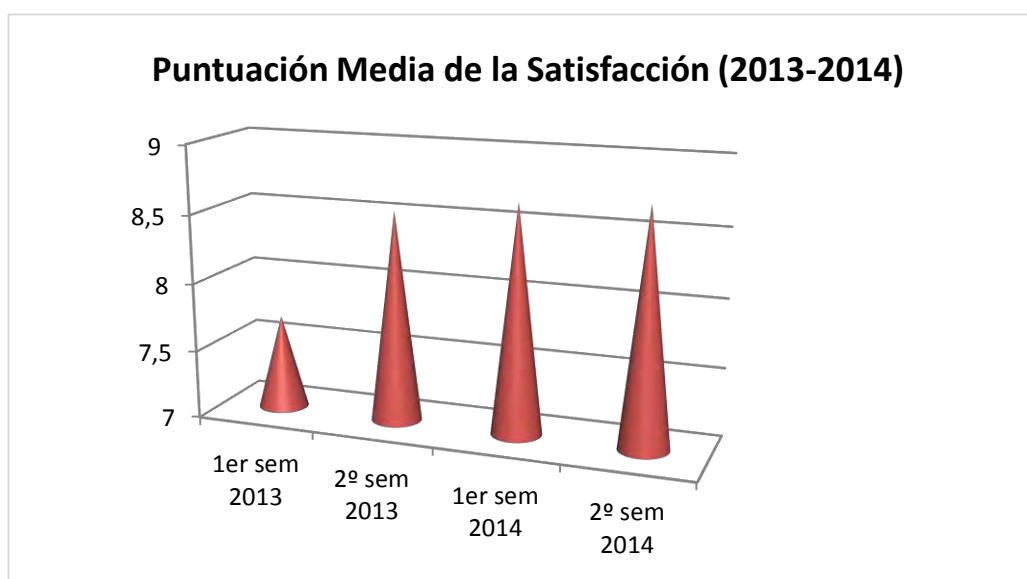
Del análisis de estos datos puede deducirse que se ha reducido el tiempo medio de espera en la Oficina en 53 segundos, mientras que el tiempo total de estancia se ha reducido en 33 segundos. Una de las causas de dicha mejora ha sido la desaparición del reenvío entre puestos de las distintas Secciones, dado que un mismo funcionario puede atender en una sola llamada trámites mixtos o complejos.

Del análisis detallado de los trámites realizados de manera efectiva, se observa que, por ejemplo, se ha mantenido el volumen de Apostillas emitidas en 2013 y en 2014, que han sido 94.884 y 94.847, respectivamente, sucediendo un tanto similar con el resto de trámites.

Más llamativo aún que la cantidad, relativa a la reducción de los tiempos de espera, es la significativa mejora que se ha producido en la percepción de la calidad de la atención recibida, que puede observarse en el cuadro que figura a continuación:

EVOLUCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS POR SEMESTRES (2013-2014)				
Aspectos Consultados	1 ^{er} sem 2013	2 ^o sem 2013	1 ^{er} sem 2014	2 ^o sem 2014
Trato recibido	8,54	9,22	9,2	9,25
Horario de atención	8,17	8,53	8,62	8,51
Tiempo de atención prestado	8,1	9,01	8,97	8,91
Información verbal recibida	8,07	8,96	9,02	9,1
Condiciones ambientales	7,93	8,66	7,99	8,03
Acceso a la oficina	7,59	8,47	8,31	8,38
Material informativo	7,32	8,3	8,11	8,44
Estado de las instalaciones	7,17	8,17	Sin Datos**	Sin Datos**
Tiempo de espera	7,06	8,11	8,3	8,47
Señalización de la oficina	6,99	7,97	Sin Datos**	Sin Datos**
Nivel conocimiento funcionarios	Sin Datos**	Sin Datos**	9,11	9,08
Resolución gestión a tramitar	Sin Datos**	Sin Datos**	8,99	8,95
Puntuación Media	7,69	8,54	8,66	8,71
Grado de satisfacción global*	3,87	4,47	4,51	4,51
Grado de cumplimiento de las expectativas*	3,76	4,27	4,22	4,26
*La evaluación de estos ítems es de 1 (Muy mala-Mucho peor) a 5 (Muy buena-Mucho mejor)				
**En 2014 se sustituyeron dos de las preguntas de 2013				

En el cuadro precedente, puede observarse la mejoría que perciben los ciudadanos en su atención, destacando, en la última encuesta realizada, la altísima valoración media (9,25) que dan los ciudadanos al trato recibido en la Oficina, valor que además sigue una pauta creciente en toda la serie analizada, con un importante salto comparativo entre el primer semestre y el segundo semestre de 2013.



Por su parte, la puntuación media de todas las cuestiones planteadas, también ha seguido un permanente ascenso, tal y como se observa en el gráfico precedente, acompañado de un, difícilmente mejorable, grado de satisfacción global (un 4,51, es decir, más cercano al muy buena que al buena) y del grado de cumplimiento de las expectativas (un 4,26, es decir, por encima de un cumplimiento de las expectativas con una respuesta media entre mejor de lo esperado y mucho mejor de lo esperado).

Desde el punto de vista metodológico, las encuestas sobre la satisfacción del servicio siguen un procedimiento de entrega sistemático (se solicita su cumplimentación anónima al ciudadano cuyo número del gestor de colas termina en 15), que permite la existencia de una muestra aleatoria y suficientemente representativa de ciudadanos que la completan cada semestre (entre 300 y 600 cuestionarios por semestre).

4. TRANSFERIBILIDAD Y DIFUSIÓN

La buena práctica es aplicable en todas las Oficinas de Atención al Ciudadano y, en general, en cualquier ámbito de la Administración en el que las tareas de una Unidad no requieran de un tiempo de atención prolongado y donde se pretenda facilitar una atención instantánea, de acuerdo con las demandas que se realicen para la prestación del servicio en cada momento.

Es importante destacar que los tiempos cortos de atención, unidos a un gran volumen de público, hacen que la cita previa no sea una solución adecuada para la OAC, debido a los tiempos muertos que esta forma de gestión genera. Por ello, esta Iniciativa es especialmente transferible para aquellas Oficinas que se caractericen por estas circunstancias de inmediatez y gran volumen de demanda.

Además de ello, el Ministerio de Justicia tiene oficinas por todo el ámbito geográfico nacional, a través de las denominadas GGTT. Entre otras funciones, las Gerencias Territoriales del Ministerio de Justicia ejercen tareas de atención al ciudadano, en concreto: la expedición de certificados (de antecedentes penales, últimas voluntades y contratos de seguros de cobertura de fallecimiento), la expedición de apostillas y el registro auxiliar del Departamento.

La desconcentración de funciones de atención al ciudadano en las Gerencias Territoriales del Ministerio ha sido paulatina, asumiendo estas cada vez mayores competencias. Merece destacarse el caso de la Apostilla, dado que hasta el año 2013 tan sólo podían apostillar documentos expedidos por la propia Gerencia Territorial, cuando ahora pueden expedir apostillas de cualquier tipo de documento administrativo o judicial.

5. EFICACIA

Dado que la iniciativa no estaba exenta de dificultades, la dirección de la OAC estableció que la misma debía implantarse de manera paulatina. Así, en un primer momento, se dividieron el conjunto de las Secciones en dos trámites: uno que tendría que ser aprendido por el conjunto de los empleados públicos con tareas asignadas de atención al público, y otro que seguiría siendo exclusivo de la Sección.

Para ello se unificó la realización por el conjunto de funcionarios de la Oficina de los trámites relativos a Apostilla, expedición de Certificados de Antecedentes Penales, Nacionalidad y Registro de Ventanilla.

Las distintas Secciones mantuvieron la exclusividad sobre los trámites de Legalizaciones, Información General, gestión de Quejas y Sugerencias, Certificados de Últimas Voluntades y Seguro y Registro de entrada del correo postal.

Una vez formado el conjunto del personal y consolidado dicho esquema, se fueron incorporando los trámites “exclusivos” iniciales, que quedaron en las Secciones, a la iniciativa “*Un Ciudadano, Una Atención*”.

Igualmente, se ha diversificado la formación del personal funcionario y laboral sin complemento de atención al público, con el objeto de que conociesen más tareas de retaguardia, para que puedan acudir a las mismas en función de las distintas necesidades que tuviese la Oficina en cada momento.

La eficacia de la iniciativa, además de por su impacto en los ciudadanos-usuarios, ya analizado, se manifiesta en el número medio de trámites que sabe realizar cada auxiliar administrativo. Del total de seis trámites que se realizan en ventanilla, antes de comenzar la iniciativa (finales del año 2012) la media era de 2 trámites por funcionario. En la actualidad, en enero de 2015, dicha media ha ascendido a 4,53 trámites por funcionario, con el objetivo de que en menos de un mes pueda alcanzarse la media de 5.

Además, la eficacia se ha demostrado en una mayor agilidad también en los trámites de *back-office*, donde se ha eliminado el retraso por completo.

En este sentido:

- Los documentos se registran y trasladan a las Unidades en el mismo día de su entrada en el Ministerio.
- Las quejas y sugerencias se responden habitualmente en plazo.
- Las solicitudes de certificados de antecedentes penales que se reciben por correo postal son respondidas en el mismo día o al día siguiente.
- Las peticiones de información por correo electrónico que tienen entrada en un segundo nivel son cursadas o respondidas con la mayor celeridad (menos de un día hábil).

Tal y como se ha puesto de manifiesto anteriormente, la Iniciativa “*Un Ciudadano, Una Atención*” se ha demostrado como uno de los mecanismos más eficaces para la puesta en marcha de mejoras e innovaciones de todos los trámites que se realizan en la Oficina de atención al Ciudadano.

En definitiva, la Iniciativa “*Un Ciudadano, Una Atención*”, ha permitido cumplir con los objetivos de la Oficina de Atención al Ciudadano:

- Atención integral (evitar el reenvío entre ventanillas).
- Atención ágil (reducción de los tiempos de espera).
- Atención de calidad (buen trato al ciudadano y minuciosa realización de los trámites).
- Atención resolutoria (expedición en el acto).

Finalmente, hay que destacar el considerable descenso en el número de quejas interpuestas por los ciudadanos sobre la OAC, que ha pasado de 137 en el año 2012, a 52 en 2014.

6. EFICIENCIA

La iniciativa “*Un Ciudadano, Una Atención*” no ha supuesto coste para la Administración, habiéndose producido sin embargo importantes ahorros en dos direcciones: el gasto que ocasionaban las empresas prestadoras de servicios en la Oficina; y, por otro lado, el gasto en papel, tóner, así como en sobres y franqueo postal.

En el caso de la empresa dedicada al apoyo de las labores de registro (5 personas), simplemente se dejó de licitar el correspondiente contrato. Esto supuso un ahorro total de 112.347 euros anuales (IVA incluido).

En cuanto al servicio de información, con el vencimiento del contrato en la misma fecha (31 de octubre de 2013), se cambiaron las condiciones del pliego de prescripciones técnicas, dedicándose los recursos destinados a la atención presencial a la atención telefónica y por correo electrónico en un primer nivel, que se presta por la empresa ganadora del nuevo concurso público, desde sus instalaciones ajenas al Ministerio de Justicia. Aunque la nueva licitación realizada partió de un importante ajuste presupuestario, en lo que a la eficacia se refiere, supuso una mejora en la prestación del servicio telefónico y por correo electrónico, como pone de

manifiesto la obtención del Premio Mejor Servicio de Atención al Ciudadano 2014, concedido por la Revista Contact Center a este Servicio.

Por otro lado, cabe destacar que todas las comunicaciones que son posibles se remiten a los ciudadanos a través de correo electrónico.

7. COMPLEJIDAD

La complejidad de la Iniciativa “*Un Ciudadano, Una Atención*” se centra, fundamentalmente, en cuatro factores.

El primero de ellos ha sido la complejidad técnica de la iniciativa, dado que los funcionarios deben acceder a diversas aplicaciones informáticas simultáneamente para la realización de los trámites, siendo preciso facilitar el funcionamiento conjunto de todos ellos.

Esta complejidad ha sido aún mayor, debido a que el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones informáticas necesarias es realizado por distintas Unidades y Organismos.

Conseguir que productos informáticos procedentes de sitios tan diversos no generen incompatibilidades de funcionamiento en los mismos puestos no ha sido sencillo, habiéndose requerido una presencia y atención constante por parte del Centro de Atención al Usuario, sobre todo en horas centrales de la mañana con un mayor volumen de público.

La segunda dificultad o complejidad ha sido el espacio físico disponible. Debido a las características de la Oficina de Atención al Ciudadano, dicho espacio en determinados momentos se vuelve insuficiente. Se cuenta con 25 puestos de atención al público, que se vuelven escasos en las horas de elevada demanda por parte de los ciudadanos.

Como tercer elemento de complejidad, puede destacarse la escasez de tiempo para la realización de tareas de formación. Las exigencias del volumen de gestión y la premura de la atención al ciudadano, hacen que las posibilidades de formación en nuevos trámites sean limitadas.

Finalmente, hay que tener también en cuenta la resistencia al cambio de una parte del personal. La cultura administrativa, claramente vinculada a una dependencia jerárquica y funcional, ha provocado no pocas resistencias y críticas iniciales a la puesta en marcha de la iniciativa.

8. SOSTENIBILIDAD

La Iniciativa “*Un Ciudadano, Una Atención*” nace del impulso de los gestores de la propia Subdirección General de Información Administrativa e Inspección General de Servicios.

La iniciativa comenzó de manera progresiva en el año 2012, y ha seguido avanzando. Aún quedan trámites pendientes de ser realizados por todo el personal de ventanilla. No obstante, ya hay 12 funcionarios que gestionan todos los trámites de la Oficina, y una inmensa mayoría que sólo está pendiente de aprender otro trámite más.

El impulso de la iniciativa y su continuidad están garantizados por los siguientes factores:

- No implica ningún gasto presupuestario adicional.
- Está desvinculada de los posibles cambios de los responsables políticos del Departamento, dado que la iniciativa se ha llevado a cabo desde el primer momento en un nivel de gestión administrativa.
- Las ventajas de la iniciativa han sido percibidas por los responsables de los distintos servicios y secciones que han visto cómo los posibles atascos puntuales en sus respectivas áreas son resueltos por todos con una mayor facilidad.
- Para el personal que ya ha aprendido a realizar determinadas tareas ha supuesto: eliminar la rutina, facilitando la innovación y mejora, así como su motivación, facilitándose las

sustituciones en periodos de vacaciones, la posibilidad de formación, etc, ya que todos los empleados pueden sustituirse entre sí, y no sólo dentro de cada sección, y la motivación que supone además la buena valoración del servicio recibido por los ciudadanos.

- La dirección de la Unidad está plenamente implicada en la implantación de la iniciativa.
- Los nuevos funcionarios que se incorporan a la Oficina asumen la Iniciativa “Un Ciudadano, Una Atención”, con tal facilidad y rapidez que son un acicate más para la motivación del conjunto del equipo.

La sostenibilidad de la Iniciativa “*Un Ciudadano, Una Atención*” está también garantizada por los nuevos proyectos que la Oficina ha solicitado. En este sentido, merecen destacarse los dos siguientes:

En primer lugar, la incorporación de la OAC al Sistema Integrado de Registros. Dicho sistema implica que los escritos que se presenten por los ciudadanos en la ventanilla, son digitalizados y compulsados electrónicamente, grabándose el asiento registral en el acto, y devolviéndose el escrito original al ciudadano, debidamente sellado. En el sistema anterior, el funcionario simplemente le ponía un sello en la copia, que garantizaba su entrega, procediéndose a realizar la grabación del asiento registral en un momento posterior, desde los puestos de *back office*.

De esta manera, se ha hecho imprescindible que los funcionarios que prestan sus servicios en ventanilla, aprendan la mecánica de grabación de asientos registrales, que en determinados casos les era desconocida. Así, podría aumentar el número de efectivos disponibles para la clasificación y grabación del importante volumen de documentación recibida en el Ministerio por correo postal.

En segundo lugar, se ha solicitado a la Subdirección de Nuevas Tecnologías de la Justicia, la implantación de sistemas de apostilla automática de Certificados de Antecedentes Penales, a través del mecanismo de la firma de dichos documentos mediante Sello Electrónico de Órgano, con independencia del funcionario que haya expedido el mismo. De esta manera, ya no serán necesarios los reenvíos, que, en estos momentos son inevitables, dado que un mismo funcionario no puede apostillar un documento firmado por él mismo.

Relación de siglas o acrónimos utilizados:

SGIAIGS (Subdirección General de Información Administrativa e Inspección General de Servicios).

OAC (Oficina de Atención al Ciudadano del Ministerio de Justicia)

GT (Gerencia Territorial de Justicia)

TSJ (Tribunal Superior de Justicia)

RPT (Relación de Puestos de Trabajo)



RECONOCIMIENTO A LAS 10 ORGANIZACIONES ACREEDORAS DE INCENTIVOS AL RENDIMIENTO 2014-2015



Ana María Ruiz Martínez

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

SELLOS DE CRISTAL 2015

Los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública se entregaron en un acto presidido por D. Tomás Burgos Gallego, Secretario de Estado de Seguridad Social el día 20 de octubre de 2015 en el Salón de Actos del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.

Como en ocasiones precedentes en el mismo acto de entrega de galardones de los Premios a la Calidad se reconoció a 10 organizaciones de la Administración General del Estado por su compromiso con el programa de Reconocimiento a que se refiere el R.D. 1/2005, de 29 de julio.

Nuevamente, estas diez organizaciones han recibido en 2015 los incentivos a que se refiere el Artículo 31 del mencionado Real Decreto. Con estas cuantías económicas se pretende reconocer un esfuerzo mantenido por las organizaciones así como las personas que las forman y sus líderes y directivos, por sus resultados de calidad con relación a modelos de referencia. 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, podrán ser acreedoras de una dotación económica adicional para su personal en concepto de complemento de productividad.

A estos efectos, el Programa 929 M de la Ley de Presupuestos Generales del Estado 2015, fija el importe máximo que percibirán en conjunto estos 10 órganos u organismos, que sólo podrán volver a recibir este tipo de dotación económica por un concepto análogo, transcurrido un período mínimo de tres años.

Es justo destacar que esta dotación económica, incluso en la complicada coyuntura de restricciones presupuestarias que afecta a las administraciones públicas, apenas ha sufrido un pequeño decremento, que apenas llega al 3%, en los últimos años

El reconocimiento económico obtenido a través de los incentivos al rendimiento tiene su expresión simbólica y pública, cada año, con la concesión de los denominados “sellos de cristal” que se entregan a los líderes de cada una de las organizaciones acreedoras de los incentivos al rendimiento. El objetivo es trascender el ámbito estrictamente material de las recompensas económicas haciendo visible al entorno de las administraciones públicas presentes en el acto y a las personas de estas organizaciones significando el esfuerzo realizado para conseguir este reconocimiento.

En el período correspondiente a octubre 2014-octubre de 2015, de entre las organizaciones certificadas por AEVAL según los modelos de calidad reconocidos (CAF, EFQM o EVAM), se seleccionaron aquellas que se destacaron especialmente.

A través del sistema establecido, las 10 organizaciones y líderes finalmente merecedores 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:

POR LA CERTIFICACIÓN EFQM +500

- *DELEGACIÓN DE DEFENSA EN CASTILLA Y LEÓN. SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN VALLADOLID*

Representada por D. Tomás Alonso Marcos, Delegado de Defensa en la Comunidad de Castilla y León.

- *DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN HUESCA*
- *DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN HUESCA*

Representadas por D. Alfonso Ramos Ortega, Director Provincial de ambos organismos

- *DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN CASTELLÓN*

Representada por D. Bernardo Castelló Enguix, Director Provincial

POR LA CERTIFICACIÓN EFQM 400-499

- *SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN CÓRDOBA*

Representada por D. Nicolás de Bari Millán Cruz, Subdelegado de Defensa en Córdoba.

POR LA CERTIFICACIÓN EFQM 300-399

- *DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL EN BARCELONA*

Representada por D. Víctor Santabárbara Rupérez, Director Provincial

- *ACADEMIA DE ARTILLERÍA DE SEGOVIA*

Representada por D. Javier Alonso Herranz, Subdirector Jefe de Estudios

- *SUBDELEGACIÓN DEL GOBIERNO EN BIZKAIA*

Representada por D. Ignacio Erice Apraiz, Subdelegado del Gobierno en Bizkaia

POR LA CERTIFICACIÓN EVAM 200-299

- *AGENCIA ESPAÑOLA DE MEDICAMENTOS Y PRODUCTOS SANITARIOS*

Representada por D. Francisco Javier Muñoz Aizpiru, Secretario General de la AEMPS

- *DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO SOCIAL DE LA MARINA EN LUGO*

Representada por D.^a M^a Soledad Pérez Rodríguez, Subdirectora Provincial

La entrega de estos sellos supone un reto de futuro para estas organizaciones pero 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.

NORMATIVA

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

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

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

El objeto de este real decreto se refiere al diseño de un marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado que permite integrar de forma coordinada y sinérgica una serie de programas básicos para mejorar continuamente los servicios, mediante la participación de los distintos actores interesados: decisores

políticos y órganos superiores, gestores y sociedad civil.

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

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

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

En los capítulos II a VII se establece el contenido de cada uno de los programas. Cuatro de estos constituyen una reformulación de los ya existentes e introducen significativas modificaciones con respecto a la situación anterior. Así, por lo que se refiere a las cartas de servicios, se prevé la posibilidad de establecer medidas de subsanación en caso de incumplimiento de los compromisos declarados, sin que puedan dar lugar a responsabilidad patrimonial, de realización de verificaciones y certificación y de elaborar, en su caso, cartas interorganizativas o

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

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

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

Por último, las cinco disposiciones adicionales atañen, respectivamente, a la incorporación de otras iniciativas de calidad no explícitamente previstas en este real decreto, al plazo para el señalamiento de las unidades ministeriales responsables en la materia, a la adhesión voluntaria de otros organismos públicos, a la participación de las Inspecciones de Servicios previstas en el artículo 4.2 y las disposiciones adicionales quinta y sexta del Real Decreto

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

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

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 a cabo su actualización periódica, de

acuerdo con el procedimiento establecido en este real decreto.

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

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

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

1. Las cartas de servicios y sus posteriores actualizaciones serán aprobadas mediante resolución del Subsecretario del departamento al que pertenezca el órgano o esté vinculado o adscrito el organismo proponente, previo informe favorable de la Secretaría General para la Administración Pública, y del Ministerio de Economía y Hacienda para los supuestos previstos en el último inciso del párrafo c) del artículo 9.

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

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

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

Artículo 12. Seguimiento de las cartas de servicios.

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

2. Los órganos y organismos remitirán a la unidad a la que se refiere el artículo 3.3, en el primer trimestre de cada año, un informe sobre

el grado de cumplimiento de los compromisos en el año anterior, en el que explicitarán las desviaciones y las medidas correctoras adoptadas, así como las medidas de subsanación aplicadas, en su caso. La Inspección General de Servicios del departamento podrá verificar el grado de cumplimiento de los compromisos de calidad declarados en las cartas por los procedimientos que estime convenientes.

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

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

Artículo 13. Cartas de servicios electrónicos.

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

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

CAPÍTULO IV

Programa de quejas y sugerencias

Artículo 14. Definición.

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

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

1. La ubicación, dentro de cada órgano u organismo, de la unidad a la que se refiere el

artículo anterior se señalará de forma visible y será la más accesible para su localización y utilización por los usuarios.

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

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

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

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

Artículo 16. Contestación.

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

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

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

Artículo 17. Actuaciones de las unidades responsables.

1. La Inspección General de Servicios de cada departamento hará el seguimiento de las

quejas y sugerencias relativas a los órganos, unidades y organismos de su ámbito, tanto centrales como periféricos.

2. El seguimiento de las quejas y sugerencias de los servicios periféricos integrados en las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno corresponderá a la Inspección General de Servicios del Ministerio de Administraciones Públicas.

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

Artículo 18. Seguimiento.

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

Artículo 19. Efectos.

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

CAPÍTULO V

Programa de evaluación de la calidad de las organizaciones

Artículo 20. Definición y objeto.

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

2. La autoevaluación es un ejercicio regular por el que las propias organizaciones analizan sus procesos y resultados de gestión para identificar los puntos fuertes y las deficiencias y determinar consecuentemente los oportunos planes de mejora.

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

Artículo 21. Desarrollo.

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

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

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

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

CAPÍTULO VI

Programa de reconocimiento

Artículo 22. Objeto.

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

a) El reconocimiento a la excelencia.

b) Los premios a la calidad e innovación en la gestión pública.

Artículo 23. Reconocimiento a la excelencia.

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

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

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

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

a) La excelencia de su rendimiento global por comparación a modelos de referencia reconocidos.

b) La innovación en la gestión de la información y del conocimiento, así como de las tecnologías. BOE núm. 211 Sábado 3 septiembre 2005 30209

c) La calidad e impacto de las iniciativas singulares de mejora implantadas.

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

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

Artículo 25. Características de los premios.

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

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

CAPÍTULO VII

Programa del Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos

Artículo 26. Creación y fines.

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

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

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

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

Artículo 27. Recogida y análisis de datos.

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

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

Artículo 28. Información y participación social.

1. El Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos articulará un sistema de

comunicación regular con informadores clave representativos de los agentes socioeconómicos para completar la valoración de la calidad de los servicios ofertados y fomentar la participación ciudadana.

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

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

CAPÍTULO VIII

Responsabilidades y competencias en los programas

Artículo 29. Competencias generales.

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

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

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

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

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

a) Relativas al marco general en su conjunto:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

c) Relativas al programa de cartas de servicios:

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

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

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

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

d) Relativas al programa de quejas y sugerencias:

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

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

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

e) Relativas al programa de evaluación de organizaciones:

1.º Colaborar con los órganos y organismos en la implantación y seguimiento de los programas de evaluación conforme a modelos de gestión de calidad en los términos previstos en el artículo 21.

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

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

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

f) Relativas al programa de reconocimiento:

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

2.º Certificar, conforme a los modelos de gestión de calidad previstos en este real decreto, la capacitación de funcionarios como

¹De acuerdo con la Disposición adicional tercera del Real Decreto 1039/2009, de 29 de junio, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de la Presidencia, las menciones a la Secretaría General para la Administración Pública, contenidas en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco

general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, han de entenderse referidas a la "Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios".

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:

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

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

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

La segunda modalidad de los premios, los Premios a la Innovación, está destinada a reconocer y galardonar a las organizaciones públicas que se hayan distinguido en los aspectos de innovación en la gestión del conocimiento así como de las tecnologías. Pretende, por una parte, dar respuesta al protagonismo que ha alcanzado la faceta de

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

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

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

género, entre los criterios de evaluación de las candidaturas.

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

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

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

1. El Premio a la Excelencia, con categoría única, que tiene por finalidad reconocer a las organizaciones que se hayan distinguido muy especialmente en la excelencia de su rendimiento global por comparación a modelos de referencia internacional.
2. Los Premios a la Innovación, con las siguientes categorías:
 - a. Premio a la Gestión del Conocimiento, con el fin de reconocer a las organizaciones que hayan implantado con éxito iniciativas de gestión del conocimiento y la innovación.
 - b. Premio Tecnimap para Proyectos de Administración Electrónica, con el fin de reconocer las mejores prácticas en la aplicación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones a la mejora de la prestación de servicios.
3. Los Premios a las Buenas Prácticas, con las siguientes categorías:
 - a. Premio Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los servicios públicos, destinado a reconocer las prácticas de buena gestión

con impacto directo en los ciudadanos o usuarios de dichos servicios.

- b. Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna, destinados a las iniciativas que redunden en una mejora de la gestión interna sin impacto directo en los ciudadanos o usuarios.

Segundo. Características

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

Tercero. Efectos

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

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

Quinto. Jurados de los Premios

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

Sexto. Convocatoria de los Premios correspondientes a 2006

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

Séptimo. Recursos.-Contra la presente Orden, podrá interponerse, en el plazo de dos meses contados desde el día siguiente al de su publicación en el Boletín Oficial del Estado, recurso contencioso-administrativo ante el Juzgado Central de lo Contencioso-Administrativo que corresponda, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 9 y 46 de la Ley 29/1998, de 13 de julio, reguladora de la Jurisdicción Contencioso-Administrativa, o potestativamente, y con carácter previo, recurso administrativo de reposición ante el mismo órgano que la dictó, en el plazo de un mes (artículos 116 y 117 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, según redacción dada por la Ley 4/1999, de 13 de enero).

Disposición final primera

1. El Premio Technimap 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 Technimap, 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 desdoblán, 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/1621/2014, de 2 de septiembre, por la que se convocan los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública correspondientes a 2014.

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, define 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 2014.

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 10 y un mínimo de 7 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, 2 de septiembre 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 Martínez.

ANEXO 1

BASES DE LA CONVOCATORIA DEL PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2014

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.

2.3 No haber sido ganadora del Premio a la Excelencia en cualquiera de las tres convocatorias anteriores.

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 31 de octubre de 2014, 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 Sor Ángela de la Cruz, 9, 2ª planta; 28071 Madrid, o en la subselección electrónica www.aeval.es

3. Las candidaturas deberán ir acompañadas de la Carta de Servicios vigente 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 7 de noviembre de 2014 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 13 de febrero de 2015.

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, 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 2014).

2. Aquellas organizaciones que hayan realizado su autoevaluación previa conforme al Marco Común de Evaluación (CAF) versión 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 2013 o 2014.

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 2013 en

su correspondiente interpretación para las Administraciones Públicas, o del Modelo CAF versión 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 2014**

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN SOLICITANTE

Denominación oficial de la organización solicitante¹ _____

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 administrativo² _____

Persona de contacto³ _____

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 2014

_____ de _____ de _____ 2014

FIRMA DEL RESPONSABLE DE LA ORGANIZACIÓN⁴,

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

¹ Órgano, organismo o unidad administrativa.

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 2014

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 Sor Ángela de la Cruz, 9, 2.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 2014» 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 2014

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 31 de octubre de 2014, 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 Sor Ángela de la Cruz, nº 9, 2.ª planta; 28071 Madrid; 28071 Madrid, o en la subselección 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 7 de noviembre de 2014, 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 30 de Enero de 2015. 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 2014 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 proporcionará 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 de 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 2014

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 2014.

_____ de _____ de 2014

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 2014

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 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. Si existieran limitaciones para su envío o recepción, se remitirán a AEVAL (calle Sor Ángela de la Cruz, n.º 9, 2ª planta; 28071 Madrid) en soporte electrónico (CD, DVD o memoria USB), o a través de sistemas de intercambio de archivos autorizados por el MINHAP, 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 2014», 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 2014

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, institucional o económico.

ANEXO 3

Bases de la convocatoria del Premio a la Innovación en la Gestión 2014

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 métodos de gestión nuevos o mejorados técnica u organizativamente en comparación con los existentes.
- Funciones de apoyo a los procesos de la organización destinados a proveer de servicios internos o a los ciudadanos.
- Sistemas innovadores destinados al aprovechamiento de las opiniones o sugerencias de los empleados para la mejora de los servicios o procesos internos.
- Nuevos métodos destinados a rediseñar o innovar en la planificación e implantación de procesos.
- Programas de cooperación o colaboración con otras organizaciones para evitar duplicidades o mejorar la eficiencia de las organizaciones.

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 31 de octubre de 2014, 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 Sor Ángela de la Cruz, n.º 9, 2.ª planta; 28071 Madrid o en la subselección 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 7 de noviembre de 2014, 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 30 de enero de 2015. 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 2014 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 proporcionará 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 de 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. 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.

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 2014

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 2014.

_____ de _____ de 2014

FIRMA DE LA PERSONA RESPONSABLE DE LA ORGANIZACIÓN⁴,

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

¹ Órgano, organismo o unidad administrativa que presenta la 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 2014

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 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.

1.7 Las memorias que no se ajusten a los epígrafes y contenido de los criterios de evaluación que figuran en el anexo 2.3 podrán ser excluidas del proceso de evaluación.

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 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. Si existieran limitaciones para su envío o recepción, se remitirán a AEVAL (calle Sor Ángela de la Cruz, n.º 9, 2.ª planta; 28071 Madrid) en soporte electrónico (CD, DVD o memoria USB), o a través de sistemas de intercambio de archivos autorizados por el MINHAP, 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 2014», 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 2014

La evaluación de las candidaturas del Premio a Innovación en la Gestión 2014 se realizará teniendo en cuenta las evidencias mostradas en la Memoria, destinadas a exponer iniciativas innovadoras que se traduzcan en métodos de gestión nuevos o mejorados técnica u organizativamente en comparación con los existentes; funciones de apoyo a los procesos de la organización destinados a proveer de servicios internos o a los ciudadanos; sistemas innovadores destinados al aprovechamiento de las opiniones o sugerencias de los empleados para la mejora de los servicios o procesos internos; nuevos métodos destinados a rediseñar o innovar en la planificación e implantación de procesos, o bien programas de cooperación o colaboración con otras organizaciones para evitar duplicidades o mejorar la eficiencia de las organizaciones.

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 internos de carácter novedoso o sustantivamente mejorados respecto de los existentes.

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 destinado a la optimización de procesos y recursos 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 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/1258/2015, de 18 de junio, por la que se conceden los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública correspondientes a 2014.

En cumplimiento de lo previsto en la Orden HAP/1621/2014, de 2 de septiembre, por la que se convocan los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública correspondientes a 2014 (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 La Policía Nacional en las redes sociales, un nuevo servicio de atención al ciudadano, presentada por la Dirección General de la Policía.

2. Conceder accésit a las siguientes prácticas: Sistema integrado de difusión legislativa presentada por la Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado.

Un ciudadano, una atención, presentada por la Subsecretaría de Justicia.

Artículo 2. Premio a la Innovación en la Gestión.

1. Conceder el Premio a la Innovación en la Gestión a la práctica Gestión de Activos en ADIF: Plataforma PGA, presentada por ADIF y ADIF AV.

2. Conceder accésit a las siguientes prácticas: Gestión y Evaluación por Objetivos en la Subsecretaría del MINETUR: Proyecto GEO, presentada por la Subsecretaría del Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

Gestión y desarrollo tecnológico de los exámenes para la obtención del permiso de conducción, presentada por la Dirección General de Tráfico del Ministerio del Interior.

Innovando juntos, presentada por el Ayuntamiento de Madrid.

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 la Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Barcelona.

2. Conceder accésit a la candidatura presentada por la Subdelegación de Defensa en Burgos.

3. Conceder una Mención Especial a la candidatura presentada por el CEIP Alfonso X, el Sabio, de Navarra.

Madrid, 18 de de junio de 2015.–El 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, Ana María Ruiz Martínez.

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 transcurrido 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 licenciario autorizado de dicho modelo, indicando su número de licencia.

Si se trata de organizaciones de la Administración General del Estado el licenciario 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», notificándose 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 administrativo³ _____

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 ORGANIZACIÓN¹

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
Licenciario/a autorizado del Modelo EFQM de Excelencia, con N° 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

