Calidad e Innovación en la Gestión Pública



Premios 2016

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE HACIENDA Y FUNCIÓN PÚBLICA
SECRETARÍA DE ESTADO DE FUNCIÓN PÚBLICA

PREMIOS A LA CALIDAD E INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2016

MINISTERIO DE HACIENDA Y FUNCIÓN PÚBLICA
Secretaria de Estado de Función Pública
2018

TÍTULO: Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública 2016

Promovido por la Dirección General de Gobernanza Pública

Abril 2018

Disponible esta publicación en el área de Calidad en las Adminstraciones Públicas de Gobernanza Pública:

http://www.minhafp.gob.es/es-ES/Areas%20Tematicas/GobernanzaPublica/Paginas/Calidad/Gestion-del-conocimiento-y-buenas-prácticas.aspx

Edita:
© Ministerio de Hacienda y Función Pública.
Secretaría General Técnica
Centro de Publicaciones

NIPO: 169-18-035-8

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.

Acto de Entrega

Intervención de la Secretaria de Estado de Función Pública, D.ª Elena Collado 7

Intervención de la Directora Gral. Gobernanza Pública, D.ª María Pía Junquera 9

Reportaje gráfico del Acto de Entrega 11

Características y proceso de gestión de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública 2016 25

Jurado 33

Evaluadores 34

Premio a la Excelencia 2016

Candidaturas Ganadoras ex aequo

HOSPITAL DE GUADARRAMA. COMUNIDAD DE MADRID 39

ORGANISMO AUTÓNOMO DE RECAUDACIÓN Y GESTIÓN TRIBUTARIA DE LA DIPUTACIÓN DE SALAMANCA (REGTSA) 55

Mención Especial

ESCUELA DE SEGURIDAD PÚBLICA DEL AYUNTAMIENTO DE MÁLAGA 69

Accésit

DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN CANTABRIA 87

DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN ASTURIAS 107

Premio a la Innovación en la Gestión 2016

Candidatura Ganadora

SUBDIRECCIÓN GENERAL DE INSPECCIÓN, CERTIFICACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA DE COMERCIO EXTERIOR. MINECO

"ESTACICE adaptado a la VUA (Ventanilla única Aduanera) 127

Accésit

INSTITUTO GEOLÓGICO Y MINERO DE ESPAÑA

"GESTEC. Sistema de gestión técnico-económica de los Organismos Públicos de Investigación" 149

DIRECCIÓN GENERAL DE LA GUARDIA CIVIL

"Campus Virtual en el sistema de Enseñanza en la Guardia Civil" 163

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE

"Semana de la Innovación en la Gestión Universitaria UMH" 173

Premio Ciudadanía 2016

Candidatura Ganadora

DIRECCIÓN GENERAL DE ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN. CONSEJERÍA DE LA PRESIDENCIA. JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN

"Participación ciudadana a través del portal de Gobierno Abierto" 181

Accésit

DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN MADRID

"Curso Atención al público culturalmente diverso, una acción formativa para la igualdad y no discriminación" 193

OFICINA DE INFORMACIÓN DIPLOMÁTICA. MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y COOPERACIÓN

"Atlas y Hubs de redes sociales para una presencia digital global" 207

ACADEMIA DE ARTILLERÍA. MINISTERIO DE DEFENSA

"Adaptación continua de los contenidos curriculares de la enseñanza de Suboficiales del Arma de Artillería a las necesidades de la Fuerza" 217

RECONOCIMIENTO ORGANIZACIONES RECEPTORAS DE INCENTIVOS EN 2017 231

NORMATIVA 239



Elena Collado Martínez
Secretaria de Estado de Función Pública

INTERVENCIÓN DE LA SECRETARIA DE ESTADO DE FUNCIÓN PÚBLICA EN EL ACTO DE ENTREGA DE LOS PREMIOS A LA CALIDAD E INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2016

Buenos días a todos.

Sr. Secretario de Estado de la Seguridad Social, Sra. Secretaria de Estado de Comercio, Sres. Viceconsejeros de la Comunidad de Madrid, Sra.Directora General de Gobernanza Pública, Sr. Director de Función Pública, resto de autoridades, premiados y asistentes.

En primer lugar quiero daros las gracias, en mi nombre, y en el del Ministro de Hacienda y Función Pública, por acompañarnos en esta undécima edición del acto de entrega de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública.

Como ya conocéis estos Premios iniciaron su andadura en 2006. Hoy vamos a proceder a la entrega de los galardones correspondientes a la última convocatoria que premian las modalidades y categorías de: Excelencia, Ciudadanía e Innovación en la Gestión.

También, como viene siendo habitual desde 2010, vamos a reconocer públicamente a las 10 organizaciones de la Administración General del Estado que en el último año han destacado por su nivel de excelencia certificado, mediante los que denominamos “sellos de cristal”.

Quiero aprovechar la ocasión para felicitar a todas las candidaturas por la labor realizada y en especial a los ganadores. Muchas gracias por vuestro trabajo.

Durante todos los años de estas ediciones, hemos conseguido que estos premios hayan contribuido a que la Excelencia de las organizaciones públicas españolas sea un referente, a nivel nacional e internacional, en los ámbitos europeo e iberoamericano, como lo demuestra el hecho de que las organizaciones premiadas en las últimas ediciones están consiguiendo ser galardonadas cuando concurren a premios internacionales. Algunas están presentes hoy aquí.

Gracias, de verdad, por vuestro magnífico trabajo, y por poner vuestro talento al servicio de nuestra Administración Pública. Sigamos caminando hacia la excelencia.

Nada más, vamos a comenzar el acto. Cedo la palabra a la Subdirectora General de la Inspección General de Servicios de la AGE, Luisa Berrio, que conducirá el acto.



María Pía Junquera Temprano
Directora General de Gobernanza Pública

INTERVENCIÓN DE LA DIRECTORA GENERAL DE GOBERNANZA PÚBLICA EN EL ACTO DE ENTREGA DE LOS PREMIOS A LA CALIDAD E INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2016

Estimados amigos, Secretaria de Estado de Función Pública, Secretario de Estado de la Seguridad Social, resto de autoridades, premiados y asistentes, queridos amigos en definitiva. Muchísimas gracias por haber venido y hacer posible este evento. Felicidades a todos, porque todos tenemos que felicitarnos por estos premios que reflejan el talento, la profesionalidad y el esfuerzo continuo por mejorar la calidad de los servicios públicos.

Y además son premios que otorgamos, no solo a Organizaciones, sino como se ha dicho, a personas. Porque detrás de cada iniciativa, de cada actividad hay muchísimas personas, muchísimos empleados públicos que con su trabajo diario, anónimo y desinteresado, y su vocación de servicio público,hacen posible la mejora de la calidad de las organizaciones. Felicidades a todas esas personas, líderes silenciosos, que contribuyen al éxito de las organizaciones.

Y dicho esto, como no todos los días nos felicitan, ni todos los días damos premios, me vais a permitir que haga un pequeño repaso a todos y cada uno de los premiados.

Tenemos por un lado el Premio a la Excelencia en la Gestión Pública, que se ha concedido a dos organizaciones, al Organismo Autónomo de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación de Salamanca (REGTSA) y al Hospital de Guadarrama.

Son dos organizaciones, que han alcanzado estándares máximos de calidad, eficientes en términos de liderazgo, por estrategia, procesos, etc.

REGTSA, es una organización de referencia a nivel nacional e internacional en la Excelencia y la Innovación. Por su parte, el Hospital de Guadarrama es un ejemplo de buena gestión que gracias al liderazgo entusiasta y la profesionalidad y calidez de sus trabajadores ha conseguido superar las expectativas de los pacientes y de sus familias en momentos difíciles.

La Escuela de Seguridad Pública del Ayuntamiento de Málaga ha sido galardonada con una Mención Especial en la Modalidad de Excelencia en la Gestión Pública por su larga trayectoria en el camino de la Excelencia.

Los dos accésit del premio a la Excelencia se han otorgado a dos Direcciones Provinciales del Instituto Nacional de Seguridad Social concretamente, Cantabria y Asturias. Con ello se evidencia la apuesta por la calidad y el buen servicio al ciudadano que realizan todas las organizaciones de la Secretaria de Estado de la Seguridad Social. En este sentido quiero felicitar al Secretario de Estado de la Seguridad Social, agradeciéndole que comparta con nosotros esta mesa.

El premio a la Innovación en la Gestión, trata de reconocer como las organizaciones con sus mejoras, también contribuyen a la eficiencia y productividad interna de sus procesos, de su forma de actuar. En este sentido, decir, que el Premio a la Innovación ha recaido en esta edición a una buena práctica del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, en concreto de la Subdirección General de Inspección, Certificación y Asistencia Técnica de Comercio Exterior, valorada por ser una solución innovadora, adaptada a la Ventanilla única aduanera, y que destaca por su impacto positivo tanto a nivel nacional como europeo.

Tres organizaciones han recibido el accésit del Premio a la Innovación en la Gestión. Así, el Instituto Geológico y Minero de España, ha destacado con un proyecto de gestión económica innovador y complejo. La Universidad de Elche ha sido premiada por su "Semana de la Innovación" que ha puesto de relieve la creatividad e implicación de su personal siendo un claro ejemplo de mejora del servicio partiendo de propuestas de todos los empleados públicos. La Dirección General de la Guardia Civil ha recibido un accésit por la aplicación de las nuevas tecnologías a la formación a través de su campus virtual. Permítanme reconocer, además, el esfuerzo realizado por la Dirección General de la Guardia Civil, que ha sido la organización que más candidaturas ha presentado a los Premios a la Innovación y a la Ciudadanía.

Y llegamos así a los Premios Ciudadanía, que pretenden reconocer actuaciones e iniciativas con especial impacto positivo en los ciudadanos. Mi felicitación a la Dirección General de Análisis y Planificación de la Junta de Castilla y León por el premio Ciudadanía por su acción de impulso a la participación ciudadana a través del portal de Gobierno Abierto. Debemos y queremos impulsar la transparencia, la rendición de cuentas y la participación, que son nuestros grandes retos tanto del presente como del futuro. La apuesta por el Gobierno Abierto es una apuesta clara por la calidad de los servicios públicos.

También tenemos tres accésit, muy merecidos. El accésit otorgado a la Dirección General de Comunicación e Información Diplomática, del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación. Muchas gracias por acompañarnos, por hacer realidad esa apuesta por una administración abierta, una administración cercana que nos acompaña incluso cuando estamos lejos de nuestros hogares.

Los otros dos accésit del premio a la ciudadanía, han recaído en la Dirección Provincial del INSS en Madrid y en la Academia de Artillería del Ministerio de Defensa. Ambas han apostado por la cualificación profesional y la formación como una vía para mejorar la calidad de los servicios públicos.

Y felicidades por todos los Sellos que se han otorgado, especialmente al Ministerio de Defensa, que como hemos podido ver, ha sido muy premiado. Estamos muy orgullosos.

Paso a los agradecimientos. Gracias a todos los miembros del Jurado, a la Asociación Española para la Calidad, a AENOR, al Club Excelencia en Gestión, a Fundibeq, y a todos los que han participado como miembros del Jurado en calidad de premiados de años anteriores.

También muchísimas gracias a todos los evaluadores, que han trabajado con un gran rigor metodológico.

Finalmente, gracias a todos los que han presentado candidatura. A todas las organizaciones y a los funcionarios de la Secretaria de Estado de Función Pública, que han hecho posible la organización de estos Premios.

Quisiera también dar las gracias a los funcionarios de la Dirección General de Gobernanza Pública y en especial, a Luisa Berrio que ha conducido estos Premios, a Javier González, a Rosa Vargas, a Diego Vidal y a muchos otros.

Gracias al trabajo que estas personas realizan y a su esfuerzo, es como realmente mejora la calidad de los servicios públicos.

Muchísimas gracias a todos.



La entrega de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública 2016 tuvo lugar el 15 de febrero de 2018 en el Salón de Actos del Ministerio de Hacienda y Función Pública, Pº de la Castellana 162 de Madrid.



El Acto estuvo presidido por la Secretaria de Estado de Función Pública, D.ªElena Collado Martínez, el Secretario de Estado de la Seguridad Social, D. Tomás Burgos Gallego y la Directora General de Gobernanza Pública, D.ª María Pía Junquera Temprano.

Estuvieron presentes personalidades del sector público, responsables de calidad de los Departamentos Ministeriales, de las Comunidades Autónomas, Administración Local y Universidades, representantes de organizaciones privadas en el ámbito de la gestión de la calidad y medios de comunicación.



PREMIO CIUDADANÍA. ACCÉSIT
DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSS EN MADRID



PREMIO CIUDADANÍA. ACCÉSIT
OFICINA DE INFORMACIÓN DIPLOMÁTICA. MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y COOPERACIÓN



PREMIO CIUDADANÍA. ACCÉSIT
ACADEMIA DE ARTILLERÍA. MINISTERIO DE DEFENSA







PREMIO CIUDADANÍA
DIRECCIÓN GENERAL DE ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN. CONSEJERÍA DE LA PRESIDENCIA. JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN



PREMIO A LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN.ACCÉSIT
INSTITUTO GEOLÓGICO Y MINERO DE ESPAÑA



PREMIO A LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN.ACCÉSIT
DIRECCIÓN GENERAL DE LA GUARDIA CIVIL



PREMIO A LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN.ACCÉSIT
UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE







PREMIO A LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN.
SUBDIRECCIÓN GENERAL DE INSPECCIÓN, CERTIFICACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA DE COMERCIO EXTERIOR. MINECO



PREMIO A LA EXCELENCIA. ACCÉSIT
DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSS EN ASTURIAS



PREMIO A LA EXCELENCIA. ACCÉSIT
DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSS EN CANTABRIA



PREMIO A LA EXCELENCIA.MENCIÓN ESPECIAL
ESCUELA DE SEGURIDAD PÚBLICA DEL AYUNTAMIENTO DE MÁLAGA







PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA EX AEQUO
HOSPITAL DE GUADARRAMA. COMUNIDAD DE MADRID







PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA EX AEQUO
ORGANISMO AUTÓNOMO DE RECAUDACIÓN Y GESTIÓN TRIBUTARIA (REGTSA)

PREMIOS A LA CALIDAD E INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2016



PREMIOS A LA CALIDAD E INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2016 CARACTERÍSTICAS Y PROCESO DE GESTIÓN

Los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública que ha gestionado la AEVAL, y que desde julio de 2017, gestiona la Dirección General de Gobernanza Pública, son galardones anuales destinados a organizaciones públicas españolas, excluidas aquellas que revistan forma jurídico-privada, que se distinguen por una gestión de calidad basada en modelos de Excelencia o por haber implantado una mejora en su gestión que repercute en un beneficio para los ciudadanos o para el funcionamiento de dicha organización.

Estos premios fueron creados en 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. En la actualidad se regulan en el Real Decreto 951/2005 que establece el marco general de la calidad en la Administración General del Estado y se integran dentro del Programa de Reconocimiento como un subprograma y se rigen por 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. Desde 2006 a julio de 2017 la gestión ha correspondido a la AEVAL, y desde entonces a la Dirección General de Gobernanza Pública, siendo la convocatoria de 2016, la undécima edición.

Los diferentes Modelos de Excelencia han instituido en su ordenación programas de reconocimiento con el objetivo de que las organizaciones que alcanzan cierto nivel de excelencia tengan una recompensa tangible, probatoria y pública que demuestre su excelencia. El programa de reconocimiento de la AEVAL se desarrolla bajo este paradigma y se establece bajo criterios y parámetros homologables a otras organizaciones poseedoras de este programa.

La convocatoria de 2016 de los galardones se ha articulado en dos modalidades, Premio a la Excelencia en la Gestión Pública, donde se valora a toda una organización bajo los criterios de los Modelos de Excelencia (EFQM y CAF) y Premios a la Innovación en la Gestión Pública en sus dos categorías: Premio a la Ciudadanía y Premio a la Innovación en la Gestión, donde se premian a buenas prácticas concretas.

Se trata de procedimientos de concurrencia competitiva, abiertos a cualquier organización pública española, estatal, autonómica o local, de convocatoria anual y con reconocido prestigio nacional e internacional. El proceso se inició con la publicación de la convocatoria pública, Orden HAP/1478/2016, de 8 de septiembre, por parte del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas y concluye con el Acto de entrega de los galardones, celebrado en el Salón de Actos del Complejo Cuzco el 15 de febrero de 2018 y la publicación del presente libro. Las organizaciones, una vez admitida la solicitud, son evaluadas por equipos de evaluadores, personal del Sector Público de reconocida experiencia y capacitación, y reciben un informe de evaluación externa a su Memoria, en cualquiera de las modalidades y categorías.

Las diferentes candidaturas y evaluaciones han sido valoradas por el Jurado único, nombrado por la Directora General de Gobernanza Pública y compuesto por personas de reconocido prestigio y profesionalidad dentro de la Excelencia y Calidad en la Gestión. Preceptivamente el Jurado elevó su propuesta de concesión de galardones al Ministro de Hacienda y Función Pública, siendo resuelta y publicada por Orden HFP/1230/2017, de 11 de diciembre, en la que se conceden los premios, accésit y menciones especiales.

Las organizaciones ganadoras, además de dicho informe, reciben el reconocimiento público a su gestión a través de un Trofeo, un Diploma y la posibilidad de hacerlos constar en sus publicaciones, material impreso, página web o anunciarlo en sus instalaciones, por tiempo indefinido, haciendo constar el año de concesión. Por su parte el personal de las organizaciones ganadoras obtienen facilidades o prioridad para asistir a cursos, conferencias o jornadas en materia de calidad organizadas por AEVAL. Las organizaciones pueden otorgar el reconocimiento que estimen oportuno al personal que haya participado en las acciones

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

Por lo que respecta a las organizaciones de la Administración General 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, y la participación del personal 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.

PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2016

Los Premios a la Excelencia en la Gestión Pública se convocan con el objetivo de premiar a aquellas organizaciones de las diferentes Administraciones Públicas españolas, excluidas aquellas que revistan forma jurídico-privada, que se han distinguido por la excelencia en su rendimiento global por comparación a modelos de referencia internacional. Estos Modelos de Calidad Total son el EFQM (Fundación Europea para la Gestión de Calidad) y el Modelo CAF, (Marco Común de Evaluación) en sus versiones 2013. Los requisitos para la aceptación de las candidaturas son: haber obtenido un reconocimiento (sello o premio) en cualquiera de estos dos modelos en los últimos 3 años y tener publicada la Carta de Servicios.

Las candidaturas son evaluadas y puntuadas según la metodología de dichos modelos por equipos formados por 4 evaluadores acreditados en los modelos, actuando uno como coordinador, nombrados por la Presidenta de la AEVAL a través de Resolución de 8 de febrero. Estos evaluadores, 38 en total, son personal en activo de cualquiera de las administraciones públicas (Administración General del Estado, Comunidades Autónomas, Entidades Locales y Universidades) y desde su capacitación técnica y rigor ético y metodológico, evalúan las Memorias presentadas y realizan la visita preceptiva, emitiendo un informe de evaluación. Estos informes son la base de la decisión del Jurado y es facilitado a las organizaciones con el objetivo de aportar información para continuar e impulsar el camino a la Excelencia en la gestión.

A la Convocatoria de 2016 se presentaron inicialmente 11 solicitudes, de las que una de ellas, la presentada por la Agencia para el Empleo de Madrid del Ayuntamiento de Madrid, no presento la preceptiva memoria por lo que no fue evaluada. A continuación se relacionan las 10 candidaturas evaluadas, según la administración a la que pertenecen:

ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO
➢ *MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL*
• Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en Málaga
• Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Bizkaia
• Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Asturias
• Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Cantabria
➢ *MINISTERIO DE DEFENSA*
• Delegación de Defensa en la Comunidad Valenciana. Subdelegación de Defensa en Valencia
• Delegación de Defensa en Aragón
ADMINISTRACIONES AUTONÓMICAS
➢ *COMUNIDAD DE MADRID*
• Hospital de Guadarrama

ADMINISTRACIONES LOCALES
➢ *DIPUTACIÓN DE SALAMANCA*
• Organismo Autónomo Provincial de Recaudación y Gestión Tributaria (REGTSA)
➢ *AYUNTAMIENTO DE MADRID*
• Cuerpo de Agentes de Movilidad
➢ *AYUNTAMIENTO DE MÁLAGA*
• Escuela de Seguridad Pública ESPAM

El Ministro de Hacienda y Función Pública, resolvió, mediante Orden HFP/1230/2017, de 11 de diciembre, conceder los siguientes galardones:

PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA EX AEQUO 2016
Hospital de Guadarrama. Comunidad de Madrid
Organismo Autónomo Provincial de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación de Salamanca (REGTSA)
MENCIÓN ESPECIAL DEL JURADO 2016
Escuela de Seguridad Pública ESPAM. Ayuntamiento de Málaga
ACCÉSIT PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2016
Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Asturias
Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Cantabria

PREMIO A LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2016

Los Premios a la Innovación en la Gestión Pública están destinados a organizaciones públicas españolas, excluidas aquellas que revistan forma jurídico-privada, que han planificado, implantado y consumado una mejora en su gestión que ha supuesto una innovación aportando mayor valor a sus clientes tanto desde una vertiente interna como externa. Se trata de evaluar dichas prácticas bajo los criterios de:

- Creatividad y conocimiento
- Impacto
- Transferibilidad y difusión.
- Eficacia
- Eficiencia
- Complejidad
- Sostenibilidad

Las candidaturas son evaluadas y puntuadas según estos criterios por equipos formados por 2 evaluadores, nombrados por la Presidenta de la AEVAL a través de Resolución de 8 de febrero.

Estos evaluadores son personal en activo de cualquiera de las administraciones públicas (Administración General del Estado, Comunidades Autónomas, Entidades Locales y Universidades) y desde su capacitación técnica y rigor ético y metodológico, evalúan las Memorias presentadas, emitiendo un informe de evaluación. Estos informes son la base de la decisión del Jurado y es facilitado a las organizaciones con el objetivo de aportar información para extender e inducir el camino a la mejora en la gestión.

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, para facilitar la asignación de puntuaciones de acuerdo con unos paneles de cinco posiciones que incluyen las ponderaciones a realizar. Con este Formulario se evaluaron las solicitudes presentadas.

CATEGORÍA CIUDADANÍA.

La Categoría Ciudadanía premia aquellas innovadoras prácticas en la provisión de productos o servicios, así como sistemas de relación, con impacto externo en los ciudadanos o usuarios de los servicios públicos. Se trata de reconocer, bajo los criterios arriba apuntados, mejoras en la gestión que tienen un impacto directo en las relaciones que se establecen entre las organizaciones y los usuarios de los mismos.

A la Convocatoria de 2016 se presentaron 15 prácticas de las siguientes organizaciones, siendo evaluadas por 22 evaluadores nombrados por la Presidenta de AEVAL, que se distribuyen según la administración a la que pertenecen en:

ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO
➢ *MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y COOPERACIÓN*
• Oficina de Información Diplomática
"Atlas y Hubs de redes sociales para una presencia digital global"
➢ *MINISTERIO DE DEFENSA*
• Academia de Artillería
"Adaptación continua de los contenidos curriculares de la enseñanza de Suboficiales del Arma de Artillería a las necesidades de la Fuerza"
➢ *MINISTERIO DE FOMENTO*
• Subsecretaria Ministerio de Fomento.
"Portal Servicios del Ministerio de Fomento"
➢ *MINISTERIO DE INTERIOR*
• Dirección General de la Guardia Civil.
"Oficina del Servicio de atención al turista extranjero (SATE) de Magaluf (Calviá), nuevo concepto de atención al turista extranjero"
"e-Denuncia: sistema de denuncia electrónica por internet de la Guardia Civil que permite una mayor rapidez en el conocimiento de los delitos y un acercamiento a los ciudadanos y turistas mejorando su seguridad"
➢ *MINISTERIO DE JUSTICIA*
• Secretaría General de la Administración de Justicia
"Justicia Digital"
➢ *MINISTERIO DE HACIENDA Y FUNCIÓN PÚBLICA*
• Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas.
"Nuevo servicio de información previa presencial de la pensión de jubilación en el Régimen de Clases Pasivas del Estado"
➢ *MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL*
• Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Madrid.
"Curso " Atención al público culturalmente diverso", una acción formativa para la igualdad y no discriminación"

ADMINISTRACIONES AUTONÓMICAS
➢ *JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN*
• Dirección General de Análisis y Planificación
"Participación ciudadana a través del portal de Gobierno Abierto"
• Ente Público Regional de la Energía de Castilla y León
"Aplicación para dispositivos móviles "EREN-JCYL"
• Gerencia Regional de Salud de Castilla y León
"Red de Asociaciones de Pacientes de Castilla y León"
➢ *GOBIERNO DE ARAGÓN*
• Instituto Aragonés de Empleo.
"INAEM ORIENT@Orientacionline"
➢ *COMUNIDAD DE MADRID*
• Hospital Universitario Fundación Alcorcón.
"Mejorando la gestión pensando en el paciente"
ADMINISTRACIONES LOCALES
➢ *AYUNTAMIENTO DE MADRID*
• Dirección General de Participación Ciudadana
"Web de Gobierno abierto: Decide Madrid"
➢ *AYUNTAMIENTO DE MÁLAGA*
• Organismo Autónomo de Gestión Tributaria y Otros Servicios GESTRISAM
"GESTRISAM SOLIDARIA"

El Ministro de Hacienda y Función Pública, resolvió, mediante Orden HFP/1230/2017, de 11 de diciembre, conceder los siguientes galardones:

PREMIO CIUDADANIA 2016
Dirección General de Análisis y Planificación. Junta de Castilla y León por su práctica *Participación ciudadana a través del portal de Gobierno Abierto.*
ÁCCESIT PREMIO CIUDADANÍA 2016
Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Madrid por su práctica *"Curso " Atención al público culturalmente diverso", una acción formativa para la igualdad y no discriminación"*
Oficina de Información Diplomática por su práctica *Atlas y Hubs de redes sociales para una presencia digital global*
Academia de Artillería por su práctica *Adaptación continua de los contenidos curriculares de la enseñanza de Suboficiales del Arma de Artillería a las necesidades de la Fuerza*

CATEGORÍA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN.

La Categoría Innovación en la Gestión está destinada a reconocer y premiar aquellas iniciativas que redunden en una mejora organizativa o de los procesos de gestión 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. Son fundamentalmente mejoras innovadoras internas a las propias organizaciones.

A la Convocatoria de 2016 se presentaron 14 prácticas de las siguientes organizaciones, siendo evaluadas por 25 evaluadores nombrados por la Presidenta de AEVAL, que se distribuyen según la administración a la que pertenecen en:

ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO
➢ *MINISTERIO DE DEFENSA*
• Instituto Social de las Fuerzas Armadas (ISFAS)
"Desarrollo y ejecución de un Plan de Mejora en la Gestión de Residencias del ISFAS a través del fomento del uso de la creatividad como elemento motivador y generador de eficiencia"
• Subdelegación de Defensa en Burgos
"Proceso de compromisos de Calidad"
➢ *MINISTERIO DE HACIENDA Y FUNCIÓN PÚBLICA*
• Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas.
"Sistema de Gestión de Riesgos"
➢ *MINISTERIO DE INTERIOR*
• Dirección General de la Guardia Civil.
"Guía de aplicación de medidas de conciliación para la Guardia Civil"
"Implantación del nuevo Campus Virtual en el sistema de Enseñanza en la Guardia Civil"
➢ *MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL*
• Servicio Público de Empleo Estatal
"Benchlearning: Aprendizaje mutuo"
➢ *MINISTERIO DE PRESIDENCIA Y PARA LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS*
• Subdirección General de Información Nacional.
"La fototeca de la Secretaría de Estado de Comunicación"
➢ *MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDA*
• Instituto Geológico y Minero de España
"GESTEC. Sistema de gestión técnico-económica de presupuestos, centros de coste, proyectos y gastos en el ámbito de los Organismos Públicos de Investigación"
• Subdirección General de Inspección, Certificación y Asistencia Técnica de Comercio Exterior
"ESTACICE adaptado a la VUA (Ventanilla Única Aduanera)"
➢ *MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD*
• Centro Referencia Estatal atención a personas grave discapacidad promoción autonomía personal atención dependencia
"Experiencias WEB-BCI"
ADMINISTRACIONES AUTONÓMICAS
➢ *JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN*
• Gerencia de Servicios Sociales de Castilla y León

"Objetivo violencia cero"
➢ *COMUNIDAD DE MADRID*
• Hospital Universitario El Escorial.
"Modelo de Gestión por Competencias en el Hospital El Escorial, un cambio de paradigma"
ADMINISTRACIONES LOCALES
➢ *AYUNTAMIENTO DE MÁLAGA*
• Organismo Autónomo de Gestión Tributaria y Otros Servicios GESTRISAM
"Sistema de Productividad por consecución de Objetivos en GESTRISAM"
UNIVERSIDADES
➢ *UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE*
• Servicio de Calidad
"Semana de la Innovación en la Gestión Universitaria UMH"

El Ministro de Hacienda y Función Pública, resolvió, mediante Orden HFP/1230/2017, de 11 de diciembre, conceder los siguientes galardones:

PREMIO INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN 2016
Subdirección General de Inspección, Certificación y Asistencia Técnica de Comercio Exterior por su práctica *ESTACICE adaptado a la VUA (Ventanilla Única Aduanera)*
ÁCCESIT PREMIO INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN 2016
Instituto Geológico y Minero de España por su práctica *GESTEC. Sistema de gestión técnico-económica de presupuestos, centros de coste, proyectos y gastos en el ámbito de los Organismos Públicos de Investigación*
Dirección General de la Guardia Civil por su práctica *Implantación del nuevo Campus Virtual en el sistema de Enseñanza en la Guardia Civil.*
Servicio de Calidad Universidad Miguel Hernández de Elche por su práctica *Semana de la Innovación en la Gestión Universitaria UMH*

JURADO

Presidenta:

Dña. Elena Collado Martínez
Secretaria de Estado de Función Pública

Vicepresidenta:

Dña. María Pía Junquera Temprano
Directora General de Gobernanza Pública

Vocales:

D. Santiago Vélez Castillo
Jefe de Servicio de Calidad de la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios (AEMPS)

D. José Luís Estévez Barrera
Jefe del Servicio de Programación de la Dirección de Servicios de Planificación Económica de la Diputación de Barcelona

Dña. Marta Villanueva Fernández
Directora General de la Asociación Española para la Calidad

D. Avelino Brito Marquina
Presidente del Patronato de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad

D. Manuel Romero Alarcón
Director Comercial de Certificación de AENOR

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

Secretaria:

Dña. Luisa Berrio Martín-Retortillo
Subdirectora General de la Inspección General de Servicios de la Administración General del Estado



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 la Función Pública.Viceconsejería de Función Pública y Gobierno Abierto.Consejería de la Presidencia.Junta de Castilla y León

Álvarez Cano, Virginia(Coordinadora)
Directora División de Calidad. AEVAL

Álvarez Delgado, Juana
Jefa de Servicio de Relaciones Internacionales. Universidad de Cádiz

Arranz Martín, Encarnación
Jefa del Servicio de Calidad. Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano de la Comunidad de Madrid

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

Baena Ruiz, Aurora
Jefe de Servicio Inspección Programas de Empleo. Servicio de Empleo de Cataluña

Ballestín Pérez, Begoña
Jefa de Unidad Técnica de Expropiaciones. Consejería de Medio Ambiente, Administración Local y Ordenación del Territorio

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 en Aragón

Canto San Román, Luis María
Secretario Técnico. Administrativo. Dirección Provincial de Educación en Ávila. Delegación Territorial de la Junta de Castilla y León

Castelló Enguix, Bernardo
Director Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en Castellón

Cerezo Peco, Fermín
Coordinador de Organización y Gestión Pública. Ayuntamiento de Valencia

Cholbí Cachá, Antonio
Tesorero del Ayuntamiento de Benidorm

Crujeiras Casais, Rosa Mª
Adjunta Vicerrectoria de Comunicación y Coordinación.Vicedecana Facultad de Matemáticas. 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

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

Fernández Matamoros, Llorenç
Jefe de la Unidad de Asistencia a la Planificación y Evaluación.Servicio de Planificación y Evaluación de Políticas Públicas. Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat

Fuster López, María Isabel
Responsable de Calidad. Área de Tesorería del Ayuntamiento de Benidorm

García González, Nuria
Evaluadora Especializada. Departamento de Calidad de los Servicios. AEVAL

García López, Manuel
Jefe de Servicio. Asesor Técnico en Sistemas de Gestión Excelente. Dirección General Recursos Humanos. 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

Goya Espronceda, Javier
Inspector. Policía Municipal de Pamplona

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

Jiménez de Diego, MªJesús (Coordinadora)
Inspectora de Servicios. Ministerio de la Presidencia

Lázaro Álvarez, Begoña(Coordinadora)
Evaluadora Principal. Departamento de Calidad de los Servicios. AEVAL

León Espí, David
Reponsable del Servicio de Calidad. Universidad Miguel Hernández de Elche

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 Rojo, José Ignacio (Coordinador)
Técnico Superior A1 FC Especial. Ayuntamiento de Alcobendas

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

Martí Palet, Mercé
Responsable de Proyectos Organizativos. Departamento de Organización y Calidad. Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat

Martín Pérez, Sonia
Jefa del Servicio de Formación Profesional. Dirección Gral. de Formación Profesional y Régimen Especial. Consejería de Educación de la Junta de Castilla y León
Martín Seco, Paulino
Inspector Central de Educación en Castilla y León. Dirección General de Política Educativa Escolar de la Junta de Castilla y León

Martínez García, Mª Pilar
Jefatura del Área de Calidad y Mejora de los Procedimientos. Universidad de Santiago de Compostela

Martínez Leiza, Pedro
Responsable de Calidad del Conservatorio Municipal. Ayuntamiento de Irún

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

Mateo San Miguel, Inmaculada
Subdirectora Provincial de Gestión Financiera. Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en Castellón

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

Minondo Urzainqui, Ángel
Subdirección Técnica en Cátedra de Calidad. UNED Tudela

Molina Carbonell, Iván
Jefe de Servicio de Prestaciones Económicas. Consejería de Políticas Sociales y Familia de la Comunidad de Madrid.

Montañés Clemente, Silvia
Responsable del Servicio de Caliad, Transparencia e Innovación. Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat

Moreno Díaz, Ángel
Responsable de Comunicación.Técnico de Programas. Dirección General de Atención a la Dependencia y al Mayor de la Comunidad de Madrid.

Moriones García, Xanti (Coordinador)
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, Control y Estudios

Oltra Mestre Mª José
Vicerrectora de Planificación Estratégica, Calidad e Igualdad. Universidad Jaime I

Ortega Lorente, Adolfo (Coordinador)
Inspector General de Servicios. Dirección General de Gobernanza Pública. Ministerio de Hacienda y Función Pública

Pérez Alvarez Isabel
Responsable de Gestión del Talento. Área Metropolitana de Barcelona

Pérez Corrales, Mª Ángeles
Vocal Asesora de la Subidrección Gral. de Estadística y Estudios. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

Pérez Rodríguez, Carlos
Responsable de Orientación y Desarrollo de Recursos Humanos. Servicio de Planificación de Recursos Humanos de la Diputación Provincial de Barcelona
Prado Abadía, Fernando del
Responsable de Transparencia. Ayuntamiento de Viana-Navarra

Rey Carrascosa, José
Inspector Jefe de Turno.Responsable TICs. Policía Municipal de Pamplona

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

Rodríguez Bouza, Benito(Coordinador)
Jefe de Servicio. Oficina de Atención al Ciudadano. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

Rodríguez Fernández, Celso
Profesor Titular de Álgebra. Departamento de Matemáticas. Universidad Santiago de Compostela

Rossell Contreras, Montserrat (Coordinadora)
Jefa Departamento de Calidad y Evaluación de los Servicios. Dirección Gral. de la Policía Municipal. Ayuntamiento de Madrid

Ruiz de Huidobro Alonso de Villapadierna, Felipe
Responsable de Calidad. Laboratorio Regional Agrario. Consejería de Medio Ambiente, Administración Local y Ordenación del Territorio de la Comunidad de Madrid

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

Sánchez Motos, Enrique Miguel
Responsable de Área. Departamento de Calidad de los Servicios. AEVAL

Segarra Moliner, José Ramón
Técnico Superior de Calidad. Oficina de Promoción y Evaluación de la Calidad. Universidad Jaume I

Susí García, Francisco David
Responsable de Gestión de Recursos Humanos de Investigación. Servicio de Gestión de la Investigación de la Universidad de Jaén

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

Usurbil Moreno, Pablo Enrique (Coordinador)
Subinspector Grupo de Control y Auditorías.Policía Municipal de Pamplona

PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA
HOSPITAL DE GUADARRAMA

Nombre de la Organización: HOSPITAL DE GUADARRAMA

Responsable: ROSA Mª SALAZAR DE LA GUERRA
Dirección: PASEO MOLINO DEL REY, 2
Ciudad: GUADARRAMA
CP: 28440

Teléfono: 918562000
E-mail: hguadarrama.hgua@salud.madrid.org

MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



1. HECHOS Y DATOS

El Hospital Guadarrama (HG) es un Centro Sanitario Público perteneciente al Servicio Madrileño de Salud de la Consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid. Su ámbito de actuación es la comunidad de Madrid, está ubicado en el pueblo del mismo nombre en el Km 48 de la Ctra. N-VI.

Fue inaugurado por Don Manuel Azaña en el año 1934, permaneciendo cerrado durante y después de la Guerra Civil hasta el año 1952 en que fue reinaugurado como Hospital Helios S. L., pasando a formar parte del Patronato Nacional Antituberculoso (PNA).

Durante los años 50 y 60, el Hospital junto con otros Centros de la sierra, jugó un papel importante en la lucha antituberculosa desarrollada en el país. El Hospital que llegó a contar con 300 camas y una ocupación de un 100%, desarrolló durante estos años todas las técnicas empleadas en el tratamiento de la tuberculosis, contando con profesionales de reconocido prestigio.

En el año 1986 al igual que otros Centros del A.I.S.N.A., el Hospital pasa a depender de la Consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid. En las décadas de los 80 y 90, el Hospital se convirtió en un Centro de apoyo de los grandes Hospitales de Agudos de Madrid, prestando asistencia a enfermos trasladados desde dichos Centros.

En el año 1999 se elaboró un nuevo Plan Director del Hospital, se modernizaron todas sus instalaciones y su organización, convirtiéndose en un moderno hospital de media estancia dedicado al cuidado y rehabilitación de personas frágiles con pluripatología.

El edificio principal tiene 8.640 m^2, construidos en una parcela de 17.028 m^2. La zona de hospitalización comprende cuatro plantas en funcionamiento con 145 camas. La planta quinta, es zona de servicios con vestuarios, locales sindicales y Comité de Empresa. La planta baja alberga la sala de terapia (fisioterapia, terapia ocupacional, logopedia), archivo y mortuorio. En el mismo edifico principal orientado de este a oeste, existe un anexo perpendicular (ala norte) de cuatro plantas donde se ubican instalaciones y cocina (planta baja), hall principal, Admisión, Servicio de Atención al Cliente y Consultas Externa y Telemedicina (planta primera), Radiología, Farmacia, Biblioteca, Extracciones, Esterilización, Dirección y Supervisión de Enfermería en la planta 2ª, Capilla, Medicina Preventiva, Jefatura de Servicio Médico y Aula Docente en la planta 3ª.

El Hospital Guadarrama no está sectorizado, por lo que atendemos a pacientes derivados desde los Hospitales de Agudos de toda la Comunidad de Madrid.

Principales Unidades Clínicas y Actividades.

El Hospital proporciona atención médica y cuidados de enfermería a través de Equipos Interdisciplinares especializados en la atención de pacientes mayores que tras sufrir un proceso agudo son remitidos desde otros Hospitales de la Comunidad de Madrid.

Las Unidades Clínicas disponibles en el Hospital son:

- **Unidad de Recuperación Funcional (URF).** Unidad donde ingresan pacientes que han sufrido un Ictus o, pacientes con procesos de Ortogeriatría y Deterioros Funcionales. El objeto fundamental es que los pacientes recuperen su mayor nivel de autonomía.
- **Unidad de Cuidados Paliativos (UCP).** Atiende a pacientes que se encuentran en situación terminal el objetivo fundamental es el control de síntomas y mejorar la calidad de vida del paciente y familia.
- **Unidad de Cuidados Continuados (UCC).** Atiende a pacientes muy dependientes y con una carga importante de cuidados, son personas con pluripatología de complejo control clínico.
- **Consultas Externas,** donde se presta asistencia ambulatoria en: Geriatría, Medicina Interna, Rehabilitación y Heridas Cutánea Crónicas.

Otras actividades del Hospital son:

- **Terapia (fisioterapia, terapia ocupacional y logopedia).**
- **Jardín Terapéutico.**
- **Escuela de Cuidadores.**
- **Actividades grupales de entrenamiento cognitivo.**

- **Telemedicina:** uso de las telecomunicaciones y las tecnologías de la información en la atención a pacientes. El objetivo es mejorar la calidad asistencial, evitando desplazamientos de los pacientes ingresados.
- **Investigación, Formación Continuada y Docencia.**

2. HITOS CLAVE, MISIÓN, VALORES Y ESTRATEGIA

El proceso de autoevaluación EFQM se inició en el año 2005 como resultado del proceso se priorizaron áreas de mejoras y se elaboró un Plan de Calidad con base en las áreas de mejora detectadas por cada Grupo de Trabajo, esta práctica se ha venido repitiendo cada dos años. En el año 2009 y 2011, el HG decide realizar una segunda y tercera autoevaluación respectivamente. En las autoevaluaciones realizadas se implicó a profesionales de los distintos segmentos de la Organización. Se obtuvo el reconocimiento del Sello EFQM, en el año 2009, nivel de Excelencia Europea +400 puntos, renovando en 2011 para el mismo nivel. Ha continuado la autoevaluación como modelo de gestión hasta el año 2014 en el que obtiene el nivel de Excelencia Europea +500, renovándose en el 2016.

Las autoevaluaciones han sido el punto de partida para iniciar el establecimiento de planes de mejora y de innovación en aquellas áreas o unidades que disponían de alguna característica susceptible de ser mejoradas.

Desde la última autoevaluación, el Hospital Guadarrama ha continuado avanzando en su compromiso con la mejora continua y con el cambio, con nuestros clientes y con la sociedad a través de la normalización de sus procesos y la certificación de los mismos.

A la certificación de Farmacia y de Unidad de Recuperación Funcional, se ha añadido la certificación del Servicio de Enfermería con objeto de asentar la seguridad para los pacientes como estrategia. En el momento actual estamos trabajando para certificar toda la Organización.

El HG está comprometido con la Sociedad, somos un Eco-Hospital y tenemos nuestro sistema de gestión medioambiental certificado.

El Plan de Calidad incorpora la participación y el fomento del trabajo con grupos de mejora; esto está permitiendo incorporar buenas prácticas, desde las lecciones aprendidas a diario y desde la revisión sistemática de los resultados y del análisis de nuestros errores para mejorar.

MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

El Hospital Guadarrama ha definido su MVV desde la óptica de un servicio sanitario que pretende responder a las necesidades y expectativas y confianza que han depositado nuestros Grupos de Interés en nosotros. La MVV se ha revisado por última vez en 2016 en el proceso de definición del Plan Estratégico 2016-2018:

MISIÓN

Contribuir a mejorar el nivel de salud de las personas satisfaciendo sus necesidades y expectativas, mediante una atención integral de calidad, confortable, accesible, eficaz, eficiente, segura y homogénea pero a la vez personalizada, que fomente la confianza, la autonomía y la protección. Sin dejar de impulsar actividades de promoción de la salud, fomento y entrenamiento del autocuidado, así como la prevención de la enfermedad y recuperación, teniendo en cuenta los valores y deseos de las personas.

Ofrecer una atención basada en la evidencia científica, que promueva la excelencia y la continuidad. Que implique a pacientes y cuidadores en el proceso, acompañándoles en la toma de decisiones, con libertad y autonomía, potenciando la figura del paciente activo y comprometido dentro de una cultura de servicio, garantizando la confidencialidad y la protección de su privacidad.

Proporcionar a los cuidadores herramientas que les permitan atender a las personas dependientes en condiciones de seguridad, previniendo su claudicación y consiguiendo en el Hospital respiro.

Para facilitar, tras el alta, la integración de la persona en su domicilio, con mejor funcionalidad, con el mayor grado de autonomía posible y con los adecuados niveles de autocuidado.

Atendemos a los pacientes que nos derivan desde los diferentes Hospitales de Agudos, dependientes del Servicio Madrileño de Salud.

El HG se caracteriza por ser una estructura organizativa, adaptada a su misión, de acuerdo al grado de especificidad de los diferentes profesionales de los equipos que la conforman. Su base, generar equipos de proyecto interdisciplinarios, donde el paciente es el eje y cada uno aporta su especificidad de manera proactiva, buscando las mejores soluciones terapéuticas con los pacientes y sus cuidadores, de manera eficaz, eficiente y siempre de manera individualizada.

VISIÓN

“Queremos ser un Hospital modelo, que se identifique por una atención humanista, con alto nivel de calidad, basada en la evidencia científica disponible, en donde el paciente, familia y trabajadores son el centro y el motor. Que se identifique por su capacidad de resolución, de anticipación, pero también por el valor que en él se da a las personas, su confort, sensación de calidad y protección. Que esté en permanente crecimiento profesional, que logre un alto grado de satisfacción en la sociedad, en las personas que lo componen y especialmente en sus clientes. Queremos ser y que se constituya en referente de la Asistencia Sanitaria de Media Estancia en el Servicio Madrileño de Salud, donde las “personas”, con sus valores y creencias, trasciendan de su condición de usuarios o clientes”.

Queremos:

- Ser un Hospital referente en rehabilitación y en atención de cuidados cotidianos complejos, donde se empodera tanto al paciente como a los cuidadores, a quienes se entrena para ello. Ser referentes por hacernos visibles en el trabajo de las enfermeras como entrenadores de los pacientes. Manteniendo una atención directa, individualizada y proactiva con los familiares como cuidadores de los pacientes, a través de nuestra Escuela de Cuidadores y su Escuela de Pacientes, tanto presencial, individual, grupal como virtual.
- Ser un Hospital de gran calidad. Queremos ser excelentes en la prestación de servicios, tanto desde el punto de vista técnico como humano. Tener servicios adaptados a la realidad, capaces de incorporar nuevas ofertas como consulta de Atención Geriátrica de resolución rápida para la atención integral a los ancianos o consulta de Enfermería Especializada en la atención a la herida crónica.
- Estar en permanente crecimiento profesional y técnico. Queremos que tanto los conocimientos, las aptitudes y las actitudes de las personas, sean las más adecuadas según el estado de la ciencia como de la evidencia científica disponible y que nos vayamos adaptando a los avances diarios, situaciones y requerimientos individuales de nuestros pacientes y sus familias.
- Lograr un alto grado de satisfacción en la sociedad, en las personas que la componen y especialmente en sus clientes. Queremos ser capaces de desarrollar estrategias de comunicación lo suficientemente potentes como para que la dimensión de la aceptabilidad, sea también un componente clave de nuestra calidad.
- Que las personas trasciendan de su condición de usuarios o clientes. Queremos superar el concepto de enfermedad o enfermo y atender a las personas de forma integral en sus necesidades de “salud”.

- Que todos los servicios que se ofertan en el Hospital, tengan identidad y que seamos capaces de tener como seña de identidad, que los profesionales forman equipos de trabajo orientados a las necesidades concretas de los pacientes, lo que significa equipos interdisciplinares para trabajar por cada caso.

VALORES

- Cultura orientada a las personas: es la orientación fundamental del Hospital y hace referencia a centrar nuestros servicios en las necesidades y expectativas de las personas, en su condición de pacientes y sus familias o entorno próximo, tanto desde el punto de vista técnico, como humano.
- Excelencia en el trato: nuestro servicio debe diferenciarse por ser próximo, por atender a la persona más allá de su enfermedad, cuidando los detalles y atendiendo a sus deseos.
- Respeto mutuo: el respeto personal y profesional entre las personas, independientemente de la profesión o las características individuales de cada uno, constituye una de las esencias del Hospital.
- Trabajo en equipo: el trabajo en equipo y la coordinación entre las distintas personas, disciplinas, procesos del Hospital y más allá del propio Hospital, para potenciar la sinergia y la fuerza del equipo humano.
- Comunicación abierta: posibilidad y necesidad de comunicarnos de una forma abierta y honesta entre las personas y los diferentes estamentos del Hospital.
- Orientación a los resultados: lograr que el trabajo de la Organización se oriente a conseguir mejoras en los resultados alcanzados para los diferentes grupos de interés, a un coste sostenible.
- Apuesta por la innovación: adoptar una posición proactiva ante el cambio para la mejora, abarcando aspectos como Formación Continuada, Benchmarking, Gestión del Conocimiento y Desarrollo Tecnológico.
- Sentido de pertenencia: compartir el proyecto del Servicio Madrileño de Salud y especialmente del Hospital Guadarrama, implicándonos en su consecución.
- Consenso y cooperación con otros Centros, Servicios, Equipos y personas: el acuerdo mutuo entre los procesos y las personas, dirige los cambios y mejoras que planteamos en el Hospital.
- Permeabilidad: una organización abierta a las necesidades de los pacientes y del sistema, desde la transparencia en la sostenibilidad.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO. VENTAJA COMPETITIVA Y DIFERENCIACIÓN EN EL SERVICIO

El HG ha definido acciones que nuestra organización debe cuidar ya que representan la clave del éxito y que son imprescindibles para la consecución de nuestra Misión:

- Que los grupos de interés, Servicio Madrileño de Salud, pacientes y familiares y hospitales proveedores de pacientes conozcan nuestra Organización y lo que podemos aportar para mejorar la salud de las personas. Trabajando codo a codo con ellos.
- Que los resultados en términos de asistencia sean buenos (Rehabilitación y Cuidados).
- Cumplimiento del Contrato de Gestión (indicadores económicos y asistenciales).
- Que los pacientes y familiares sientan que están bien atendidos en nuestra Organización.
- Que nuestros clientes estén bien informados y reciban una repuesta ágil adecuada a sus necesidades.

- Contar con profesionales comprometidos, alineados con la Estrategia del Hospital.

3. CARTERA DE SERVICIOS. LINEAS ESTRATEGICAS

CARTERA DE SERVICIOS

La actual Cartera de Servicios del Hospital Guadarrama, contempla las siguientes prestaciones:

- Cuidados enfermeros.
- Escuela de Cuidadores.
- Medicina Interna.
- Geriatría.
- Cuidados paliativos.
- Fisioterapia.
- Terapia Ocupacional.
- Logopedia.
- Medicina Preventiva.
- Atención Social.
- Atención Espiritual.
- Servicio de Atención al Paciente.

LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En la elaboración del último Plan Estratégico colaboraron cerca de 20 profesionales asistenciales y no asistenciales y de diferentes ámbitos del Hospital junto con la Dirección del Hospital y se empleó una metodología integrada dentro del Proceso de Mejora Continua del Modelo de Excelencia EFQM.

En la fase de reflexión estratégica, se analizaron los informes de autoevaluación y de la evaluación externa EFQM, así como la Estrategia de Seguridad del Paciente 2015-2018 del SERMAS y la Misión, Visión y Valores del Hospital 2012-2015. Para el estudio de los factores externos se llevó a cabo un análisis PEST, un análisis PORTER y un análisis de los grupos de interés.

Por último se elaboró un análisis DAFO de cuya matriz se identificaron las 6 líneas estratégicas para el despliegue junto con los 24 objetivos:

Línea estratégica 1: Innovación en Servicios y Organización	**Objetivo 1: Ampliar oferta de servicios** **Objetivo 2: Oferta flexible** **Objetivo 3: Continuidad asistencial** **Objetivo 4: Modelo basado en estratificación** **Objetivo 5: Hospital Promotor de Salud**
Línea estratégica 2: Control y flexibilidad en la Gestión. Sostenibilidad, Eficiencia y Seguridad	**Objetivo 1: Gestión por procesos en área no asistencial** **Objetivo 2: Inversiones alineadas con Plan Estratégico** **Objetivo 3: Eficiencia en el uso de recursos**
Línea estratégica 3: Proyección e imagen de nuestro Hospital como un Hospital Centrado en las Personas	**Objetivo 1: Valoración anual de la WEB** **Objetivo 2: Plan de visibilidad** **Objetivo 3: Difusión Carta de Servicios** **Objetivo 4: Potenciar imagen corporativo**
Línea estratégica 4: Personas. Desarrollo, participación y logro	**Objetivo 1: Optimizar el trabajo en equipo** **Objetivo 2: Mejorar la comunicación interna** **Objetivo 3: Potenciar el liderazgo** **Objetivo 4: Desarrollo profesional** **Objetivo 5: Voz del trabajador para mejorar el clima laboral**
Línea estratégica 5: Orientación al paciente. Autonomía y Humanización	**Objetivo 1: Autonomía y autogestión pacientes** **Objetivo 2: Garantizar la Política de Seguridad del Hospital** **Objetivo 3: Potenciar la continuidad asistencial**
Línea estratégica 6: Actualización del proceso asistencial basado en la mejor evidencia	**Objetivo 1: Potenciar aprendizaje en Club Benchmarking** **Objetivo 2: Desarrollar procesos integrados** **Objetivo 3: Escuela de pacientes** **Objetivo 4: Continuar Sistema de Gestión Calidad**

4. ORIENTACIÓN AL CLIENTE

En el Hospital entendemos que el compromiso con clientes es fundamental para conseguir el éxito de nuestra Organización y el cumplimiento de nuestra Misión. De la confianza y las relaciones que se establezcan con estos grupos dependerá gran parte de nuestra imagen y reputación. Como Organización pretendemos ser un referente de Media Estancia siendo excelentes en la prestación del servicio alcanzando un alto grado de satisfacción de los pacientes a los que atendemos.

Nuestros pacientes, son derivados a través de la Unidad de Derivación de Pacientes en función de los criterios de ingreso que se han establecido para los Hospitales de Media Estancia. El Equipo Interdisciplinar que atiende al paciente y a sus familiares, siguiendo la *Línea Estratégica 5: orientación la paciente, autonomía y logro*, tratará de conseguir el mayor grado de autoeficacia y seguridad en el autocuidado posible, velando por que en el momento del alta se produzca la mínima interrupción del proceso asistencial posible.

Los clientes que hemos identificado y que están recogidos en nuestro plan estratégico son:

- Pacientes y familias.
- Hospitales de Agudos proveedores de pacientes.
- Centros de Salud de referencia responsables del paciente al alta.
- Unidad Central de Ordenación Asistencial (UCOA).
- Personas: clientes internos.

Con el objetivo de conocer y mejorar el nivel de satisfacción hemos puesto en marcha distintas acciones como por ejemplo:

1) Pacientes y Familiares.

Contamos con diferentes mecanismos, tanto cuantitativos, como cualitativos para conocer el grado de satisfacción de sus pacientes y dar respuesta a sus necesidades y expectativas.

Información cuantitativa: desde el año 2002, se realiza una recogida sistemática de la opinión de todos los pacientes mediante encuestas de satisfacción entregadas al paciente o familiar, las cuales son remitidas posteriormente por correo ordinario. Se dispone de dos encuestas generales:

- Encuesta de Satisfacción en Hospitalización en marcha desde el año 2002.
- Encuesta de Satisfacción en Unidad de Cuidados Paliativos en marcha desde el año 2008. Esta encuesta se entrega junto con una carta de condolencia.

Información cualitativa: además de las encuestas, desde el año 2003 cada año realizamos tres Grupos Focales generales permitiendo profundizar en aspectos más cualitativos de las expectativas y necesidades de pacientes. En el año 2017 además se ha realizado un Grupo Focal sobre la terapia canina y un Grupo Focal realizado con familiares. Los criterios de selección son:

- Ausencia de limitación cognitiva.
- Capacidad de comunicación.
- Voluntariedad.

2) Excelencia en el trato a los pacientes.

Se presentan a continuación, algunos ejemplos de excelencia en el trato a los pacientes que están siendo utilizados para dar a conocer la marca HG dentro y fuera del Hospital como una referencia en el contexto de la media estancia:

a) La voz del paciente: dentro de la metodología de funcionamiento del Grupo de la Voz del Paciente, se han llevado a cabo:

- ✓ Sesiones de información y formación: Guadarrama en Sesión y sesiones de "Buen Trato e Intimidad", en todos los turnos, a cargo de miembros del grupo, así como un curso de Buen Trato.
- ✓ Ronda de escucha activa.
- ✓ Gestión de peticiones de los pacientes o familiares que requieren atención directa: 3 casos.

b) Comité de Bioética: compuesto por profesionales de los hospitales Guadarrama, El Escorial y La Fuenfría, constituido para analizar y asesorar las cuestiones que puedan surgir en el Hospital de carácter ético, con el objetivo de contribuir a la Humanización de la Asistencia Sanitaria, promover la mejora de la Calidad Asistencial y fomentar la Excelencia del ejercicio profesional. Las actividades realizadas han sido:

- ✓ Curso de Bioética.
- ✓ Sesión informativa de las novedades que introduce la legislación.
- ✓ Sesiones informativas.
- ✓ Colaboración con Grupos de Trabajo de la Consejería de Sanidad:
- ✓ Atención a peticiones.
- ✓ Participación en Congresos.

c) Hospital Sin Ruido: la Política del Hospital incorpora también la idea de un Hospital sin Ruido que garantice la estancia tranquila y apacible de los pacientes. Por ello se creó una Comisión del Ruido encargada de aplicar esta premisa que ha organizado distintas actividades. Todas ellas han sido objeto de felicitaciones por parte de la Dirección General de Calidad.

- ✓ Se realizó un concurso con los colegios de la zona donde los niños presentaron dibujos relativos al tema, que se encuentran expuestos en los pasillos de las habitaciones del Hospital.
- ✓ Se realizó un concurso entre los mayores para diseñar el logotipo de Hospital Sin Ruido siendo premiado un ciudadano de Sevilla.
- ✓ El Hospital ha colocado sonómetros en las plantas de hospitalización.
- ✓ Se han impartido sesiones de sensibilización a todos los turnos de trabajadores.

d) Mejora de la Calidad del Sueño: nuestra Organización colabora como institución en el Proyecto SueñOn® a través de la Unidad de Investigación en Cuidados de Salud (Investén-isciii) del Instituto de Salud Carlos III. Se han realizado diversas actividades en pro de facilitar un ambiente tranquilo:

- ✓ Sesiones de sensibilización a los profesionales, pacientes y familiares.
- ✓ Agrupación de las actividades de enfermería en el turno de noche para evitar entradas reiteradas a las habitaciones.
- ✓ Adquisición de nuevo material con ruedas de goma (carros de medicación, electrocardiógrafos y monitores de constantes portátiles, etc.) y adaptación del material ya existente (cambio de ruedas, etc.).
- ✓ Actividades diseñadas a partir de la encuesta sobre calidad del sueño:
  - ❖ Cambio en la potencia de las luces.
  - ❖ Administración de medicamentos fuera de *"las horas mágicas"*.

e) Escuela de Cuidadores. Se ha creado una Escuela para formar y entrenar a los cuidadores principales de los pacientes durante el periodo de hospitalización, con el objetivo de que el cuidado en el domicilio sea más seguro. La Escuela está disponible en la página web del Hospital a través de la cual, cualquier paciente o familiar puede conectarse y presentar sus dudas o preguntas que son contestadas por el Equipo de Enfermería en menos de 24 horas. También se puede acceder al material didáctico contenido en los talleres básico y avanzado.

Con carácter semanal, se realizan sesiones dirigidas a pacientes, familiares y público interesado en general en las que se fomentan los estilos de vida saludables, se presentan recomendaciones y cuidados sobre diferentes problemas de salud y se aclaran dudas o dificultades en el cuidado de un paciente/familiar. Hemos sido felicitados por el Consejero de Sanidad personalmente y por los profesionales de Atención Primaria. Debido al interés provocado se han realizado entrevistas a la Dirección Gerencia por Radio COPE.

- ✓ Colaboración con profesionales del Departamento de Cocina en la realización de talleres prácticos dirigidos a pacientes y familiares para la elaboración de menús adaptados a cualquier necesidad que tenga el paciente, entrega de recomendaciones a la hora de seleccionar y preparar los alimentos, fomentando así una dieta saludable basada en la dieta mediterránea.
- ✓ Actividades en los días mundiales: Día Mundial de Toma de Conciencia del Abuso y Maltrato a la Vejez, Día Mundial del Alzheimer, Día Mundial del Cuidador, etc.

f) Videollamadas por Skype: El Comité Generador de Ideas, propuso la posibilidad de que los pacientes hagan videoconferencias por skype. Esta idea ha sido de gran aceptación ya que los pacientes que tienen a sus familiares lejos han podido hablar con ellos y sentirse reconfortados de esta manera. La prensa fue eco de esta novedad y ha tenido gran repercusión en todos los medios.

g) También se han puesto en marcha otras acciones novedosas encaminadas a mejorar la experiencia del paciente durante su estancia en el Hospital, como son:

- ✓ Visitas de mascotas.
- ✓ Musicoterapia.
- ✓ Terapia canina.
- ✓ Mejora de la confortabilidad en el Hospital en las zonas donde pasan más tiempo los pacientes.
- ✓ Regalo a todos los pacientes entregado por los Reyes Magos.
- ✓ Gafas de realidad virtual.
- ✓ Vídeos con ejercicios de rehabilitación.

3) Hospital Saludable.

En la idea de que el HG es un Hospital Promotor de Salud se han puesto en marcha una serie de acciones encaminadas a mejorar el bienestar de los trabajadores:

- ✓ Clases de Zumba por las tardes.
- ✓ Talleres de Meditación en horario de mañana para trabajadores, pacientes y familiares.
- ✓ Fidel Castro imparte Taller “Cuidar al cuidador” sobre gestión de las emociones.
- ✓ Curso de Mindfulness.
- ✓ Curso Escuela de Espalda.
- ✓ Utilización de las escaleras en lugar del ascensor con cartelería diseñada a tal efecto.

- ✓ Fomento de la dieta mediterránea a través de juegos de equipo y reparto de fruta en la semana del medio ambiente.
- ✓ Organización de caminatas para los trabajadores y familiares por la sierra de la zona.

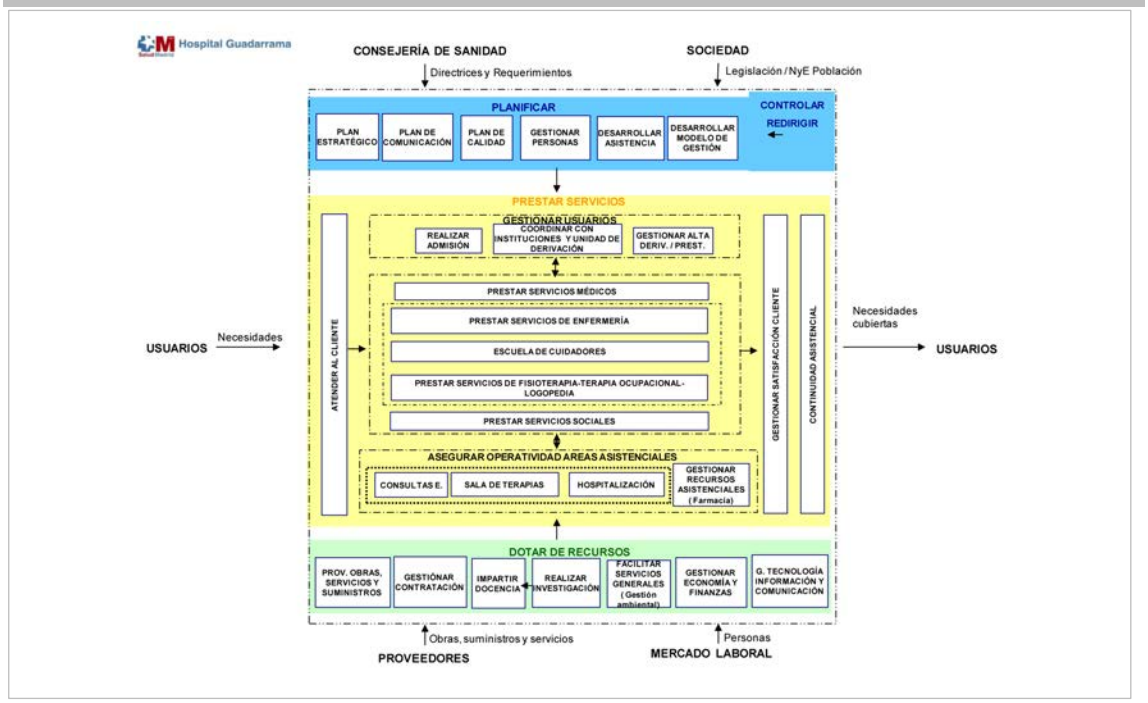
5. POLITICAS Y DESARROLLO DE PERSONAS

El Hospital Guadarrama en su Visión establece que su fin último es ser un Hospital modelo que se identifique por una atención humanista, donde el trabajador, junto con paciente y familia sea el centro y el motor; para lograrlo, el compromiso de las personas a través de su implicación y crecimiento profesional es clave, tal y como se establece en la línea estratégica 4 del Plan Estratégico 2016-2018 cuya meta es "potenciar la participación, cualificación y optimización del trabajo de los profesionales estableciendo mecanismos de comunicación interna y potenciando el liderazgo". Esta línea se despliega en objetivos para su consecución.

Desde 2013 la Comisión de Gestión de Personas elabora anualmente el Plan de Mejora de Gestión de las Personas, documento que recoge todas las acciones llevadas a cabo en esta materia a partir de las áreas de mejora de la autoevaluación EFQM, el proceso de reflexión estratégica (DAFO), información recogida a través de los grupos focales con trabajadores y la voz del empleado.

La gestión de personas en el HG estructurada a través del proceso estratégico Gestión de Personas, apoya la consecución de la Misión y Visión a través de los valores de trabajo en equipo, desarrollo profesional, comunicación, innovación y el respeto mutuo. Este proceso de Gestión de Personas junto con el Plan de Mejora de Personas, la gestión de la Prevención de Riesgos Laborales y la estrategia de RRHH se encuentra alineado con la estrategia, el Contrato Programa y la estructura del Hospital. Anualmente se revisa toda esta información para adecuarlos a las necesidades de las personas identificadas a través de las encuestas de clima, grupos focales, etc. y se realiza un seguimiento del grado de cumplimiento de los objetivos. Entre las mejoras realizadas en la gestión de RR.HH. se encuentran: creación de grupos de distribución para la mejora de la comunicación, impulso de los reconocimientos a trabajadores (por ej.: creación de la bolsa de recompensa o entrega de medalla de reconocimiento a profesionales y placa a jubilados), revisión de la encuesta de clima para garantizar el anonimato, elaboración de un procedimiento de movilidad interna, mejora de intranet del Hospital, etc.

6. GESTIÓN DE PROCESOS



Para el control de todas las actividades realizadas el Hospital Guadarrama promueve desde el 2006 el desarrollo de procedimientos de trabajos normalizados, procedimientos e instrucciones técnicas elaborados conforme a la norma ISO 9001. Los procesos del Hospital Guadarrama se encuentran identificados en su mapa de procesos.

Desde sus inicios el personal implicado ha recibido formación específica en esta materia. Los procesos definidos se agrupan en operativos (prestar servicios), estratégicos (planificar, controlar/ redirigir) y apoyo (dotar de recursos), todos ellos disponen de los correspondientes indicadores y propietarios. Periódicamente la Comisión de Calidad se reúne para el seguimiento y toma de decisiones, que permite la revisión y evaluación de la gestión de procesos y la toma de acciones de mejora, siendo el Cuadro de Mando la herramienta utilizada para la medición y revisión y las Memorias del Hospital (por ej., Memoria de Calidad) para el despliegue, información y comunicación. Los resultados son revisados posteriormente por los líderes en la Comisión de Dirección para la toma de decisiones y la identificación de posibilidades de mejora. Estas mejoras se priorizan y se incluyen en el Plan de Calidad.

Desde el año 2007 se ha avanzado en la certificación independiente de cada unidad (farmacia, rehabilitación y servicio de enfermería), unificándose y obteniendo la certificación ISO 9001 y 14001 a nivel de centro. Asimismo, se han empezado a documentar y a medir procesos del área no asistencial. El Sistema se revisa, al menos, anualmente.

7. SOCIEDAD: IMPACTO EN EL HOSPITAL Y EXPECTATIVAS DE SUS MIEMBROS

Tal y como se expone en la Visión del Hospital, las actividades del HG afectan a la sociedad, y por ello han de implicarse en la misma desde el punto de vista ambiental, de la investigación, de la formación universitaria, formación profesional y de la formación de la población en general en colaboración con Atención Primaria. Somos conscientes de que en las personas recae el valor social del Hospital, puesto que damos un servicio sanitario a la Sociedad sin ánimo de lucro. El Hospital Guadarrama presta un servicio de calidad, que comprende actividades de promoción de la salud, educación sanitaria, y la prevención, a través de charlas divulgativas, reuniones con asociaciones y voluntarios, actividades dirigidas a mejorar la información de los pacientes y familiares, etc.

En relación a la repercusión en la comunidad, cabe destacar las siguientes actividades:

- Contactos regulares con el Ayuntamiento de Guadarrama para tratar mejoras de atención a la Sociedad.
- Acuerdos con otros hospitales para la realización de pruebas diagnósticas (Telemedicina).
- Colaboración con la Consejería de Sanidad (que a su vez colabora con diferentes ONG's) enviando anualmente todo aquel material que pueda ser donado a diferentes organizaciones.
- Donación de material a una residencia.
- Donación de mobiliario al Ayuntamiento de El Boalo.
- Jornadas de puertas abiertas.
- Sesiones abiertas a la comunidad para el entrenamiento de cuidadores, dentro de la Escuela.
- Participación del Hospital como docentes en las distintas universidades.
- Asistencia a congresos presentando comunicaciones y posters.
- Actividades realizadas para promover el medio ambiente (Colaboración con el CEA (Centro de Educación Ambiental) de La Fuenfría, Asistencia a congresos y jornadas sobre medio ambiente o relacionado, presentando poster y comunicaciones. Realización de campañas de concienciación y/o información para pacientes, usuarios y trabajadores.

Celebración del Día Mundial del Agua, celebración del Día Mundial del Medio Ambiente. Envío de consejos medioambientales por e-mail mensualmente a todos los trabajadores. Realización de cuentacuentos infantiles.

- Otras actividades sociales realizadas (celebración del Día Internacional de la Enfermera, celebración del Día de la Mujer).

8. RESULTADOS

Resultados en clientes

La Misión, Visión y Valores del HG recoge la orientación al cliente, la atención humanista, prestando una asistencia de calidad pero personalizada y promoviendo la continuidad asistencial al alta. El HG realiza una medición continua de la satisfacción de sus pacientes, cuyo análisis le permite mantener una visibilidad y seguimiento continuo de los niveles, identificar los casos que presentan oportunidades de mejora en sus servicios y procesos.

Utilizamos datos cuantitativos procedentes de encuestas realizadas por el HG y otras procedentes de la CAM en la que se nos compara con otros hospitales de media- larga estancia. Consideramos que la integridad de los datos, fiabilidad y la validez de las encuestas debieran ser complementadas con otros datos cualitativos procedentes de “focus Group”, “voz del paciente”, entrevistas o dinámicas sistematizadas para recoger percepciones del cliente dado que no solamente queremos obtener información acerca de la experiencia en el pasado que el paciente ha tenido con nuestros servicios (encuestas) sino también queremos indagar las percepciones que tiene acerca de nosotros, queremos comprender sus necesidades y expectativas futuras para poder valorar en qué medida le estamos satisfaciendo. Estas medidas de percepción nos servirán en el futuro para ajustar nuestros servicios a las necesidades individualizadas de los clientes.

Para conocer si los servicios prestados responden a las expectativas de los diferentes grupos de interés, se utiliza:

- Encuestas a pacientes de hospitalización, Unidad de Cuidados Paliativos, fisioterapia-terapia ocupacional-logopedia.
- Voz del Paciente.
- Grupos focales con pacientes.
- Revisión sistemática de quejas y reclamaciones.
- Evaluación de la Calidad Percibida de los Servicios Sanitarios realizada por la CAM.
- Encuestas realizadas a los alumnos en prácticas, a Centros Universitarios y a Colegios.

HOSPITALIZACIÓN					
Concepto	HG (*)				$\bar{x}$ 2015
	2012	2013	2014	2015	
Tiempo empleado para realizar los trámites administrativos al ingreso	93,9%	95,5%	98,8%	82,9%	87%
Información facilitada al ingreso	100%	99,1%	96,7%	83%	80.5%
Trato y forma de acogerle al ingresar	95,8%	96,9%	95,2%	92,6%	92,7%
Ayuda del área de Atención al paciente	84,6%	100%	-	-	-
Trato y amabilidad de los médicos	97,6%	97,5%	94,5%	85,3%	88,4%
Competencia profesional y conocimiento (médicos)	95,9%	97,5%	95,8%	85%	87,7%
Tiempo y dedicación de los médicos	97,6%	97,5%	95,2%	81,5%	84,1%
Información facilitada por los médicos sobre su enfermedad	97,6	97,5%	97%	81,5%	85,4%
Información sobre el tratamiento médico	-	-	97%	82%	85,6%
Satisfacción global de los médicos	97,0%	97,5%	95,2%	90,1%	90,5%
Trato y amabilidad de las enfermeras	94,1%	95,7%	92,1%	86,6%	86,5%
Competencia profesional y conocimientos (enfermeras)	94,1%	95,7%	93,9%	88,3%	86,8%
Tiempo y dedicación enfermeras	94,1%	95,7%	92,7%	85,4%	84,4%
Satisfacción global enfermeras	94,1%	95,7%	93,4%	93,3%	90%
Satisfacción auxiliares de enfermería	80,8%	89,0%	89,2%	87,5%	85,1%
Satisfacción global de los celadores	94,5%	95,0%	96,2%	91,9%	90%
Información proporcionada sobre la intervención	100%	100%	100%	0%	0%
Satisfacción con el tratamiento para el dolor	-	-	84,4%	92,9%	85,7%
Información facilitada a la su salida del hospital	98,8%	95,1%	97,6%	90,6%	89,5%
La limpieza (habitación)	94,7%	98,2%	95,2	81,1%	83%
La temperatura (habitación)	93,5%	96,3%	94%	80,4%	85,3%
El baño de la habitación	89,4%	90,8%	90,3%	79,6%	81,7%
El estado de la conservación del mobiliario (sillón, armario, etc.)	95,9%	97,5%	87,9%	75,3%	74,2%
La comodidad y confortabilidad para el paciente	95,3%	97,5%	88,6%	79%	81,6%
La comodidad y confortabilidad para los acompañantes	95,2%	97,5%	84,2%	71,6%	73,6%
Satisfacción global con la habitación	95,3%	98,2%	90,4%	82,6%	81%
La presentación (comida)	85,4%	93,8%	93,4%	79,5%	86,8%
El olor (comida)	86,6%	91,9%	92,8%	81%	84,2%
La cantidad (comida)	84,0%	90,7%	95,8	87,5	90,6%
La temperatura (comida)	82,3%	90,7%	92,1%	82,5	86,5%
La variedad (comida)	87,1%	91,9%	92,1%	78,3%	81,8%
Los horarios de las comidas	86,0%	95,0%	94,5%	86,3%	91,2%
Satisfacción global con la comida	86,0%	92,0%	84,1%	79,5%	85,8%
La accesibilidad personas discapacitadas	98,8%	100%	95,7%	93,7%	87%
Satisfacción global servicios hospitalización	94,7%	94,5%	97%	89,1%	89,8%
Recomendación del servicio	95,9%	93,8%	96,4%	94,4%	91,4%

Resultados en las personas

El HG dispone de varios mecanismos para recoger, medir y analizar la satisfacción de las personas para así tomar decisiones de mejora.

Entendemos que los resultados están condicionados por cambios en el Modelo Sanitario actual.

Medimos la Calidad de Vida Laboral (CVL) desde el año 2006 bianualmente. Estas mediciones nos han permitido orientar nuestra acción e introducir mejoras en la gestión de las personas.

En la última menoría realizada en el año 2016 alcanzamos muy buenos resultados. Mejorando notablemente el clima laboral.

Hemos puesto en marcha acciones encaminadas a cuidar de los profesionales, en esta línea tenemos periódicamente sesiones destinadas al cuidado del profesional, las sesiones son impartidas por un psicólogo.

Resultados en la sociedad

El Hospital colabora y participa en otras iniciativas que buscan mejorar la relación entre el Hospital y la Sociedad de la que forma parte sin dejar de lado el aspecto sanitario que le caracteriza. En esta línea homos puesto en marcha acciones como:

- **Plan de Voluntariado**

En el año 2013, el Hospital Guadarrama vinculó este Plan con el Plan de Cuidados, dando respuesta al Plan de Autonomía de los Pacientes. En el año 2011 el Hospital firma un convenio con Cáritas Madrid; en el año 2014 se rediseña este Proyecto con la firma de una alianza, por la cual el Hospital se compromete a trabajar estrategias de visibilidad para este movimiento y Cáritas se incorpora en el Apoyo al Plan de Autonomía del Paciente. Entre las actuaciones desarrolladas se encuentran:

- Organización de tertulias para compartir experiencias y evitar el aislamiento.
- Experiencia de viajar: Un día cada dos semanas se desarrolla en el Aula de Formación proyección de imágenes sobre viajes.
- Apoyo en el duelo.
- Acompañar, proporcionar compañía a los pacientes.
- Celebración de la Jornada del Voluntariado, en 2015 la III.

Durante la sesión se ampliará la información sobre el voluntariado.

Hemos iniciado un Plan de Voluntariado joven en colaboración con el Instituto de Guadarrama, la Experiencia ha sido muy beneficiosa e innovadora.

- **Escuela de Cuidadores**

El Hospital Cuenta con una Escuela de Cuidadores para su entrenamiento durante el periodo de ingreso. La actividad desarrollada y la satisfacción con la Escuela se reflejan en la siguiente tabla.

Desde diciembre de 2013 se realizan talleres a cuidadores del Municipio de Guadarrama y a la Comunidad. Los temas tratados han sido; hábitos saludables, cuidados a la persona diabética, prevención de caídas, movilización de pacientes, taller de memoria, adherencia terapéutica, alivio del dolor, paciente anticoagulado e incontinencia

- **Gestión de Residuos**

El HG trata de minimizar el impacto medioambiental de los residuos generados en el centro incidiendo en la selección y clasificación, enviando a reciclar todo el material susceptible de tratamiento a gestores autorizados y dando un especial tratamiento a aquellos residuos potencialmente peligrosos. A continuación se muestran gráficos de la evolución de los residuos generados:

	2012	2013	2014	2015
Producción de residuos biosanitarios	1.270,7 kg	982 kg	1.060,45 kg	1.337,7 kg
Producción de residuos aceite cocina	1.080 kg	780 kg	750 kg	450 kg
Producción de residuos aceite grupo	1120 kg	2100 kg	1.100 kg	2.320 kg
Producción de residuos líquidos fijador	426 kg	50 kg	NA	NA
Producción residuos líquidos revelador	711 kg	50 kg	NA	NA
Producción de residuos papel	12.640 kg	10.400 kg	17.220 kg	13.140 kg

- **Resultados claves**

El Hospital controla sistemáticamente los indicadores que hemos considerados claves. La consecución de los resultados clave nos permite alcanzar los objetivos estratégicos marcados por el HG en el Plan Estratégico en vigor, actualmente 2016-2018, las directrices marcadas por la Consejería de Sanidad a través del Contrato Programa, así como la Misión y Visión.
Algunos de los indicadores son:

❖ **Económicos**

	2012	2013	2014	2015
Presupuesto anual	13.534.299,23	12.651.473,77	12.654.961,82	13.035.730,56
% variación del presupuesto en relación con el año anterior	- 3,16%	- 6,5%	0,03%	3%
% de ejecución del presupuesto global	99,89%	99,93%	99,98%	99,81%
% desviación presupuestaria anual	- 0,11%	- 0,07%	-0,02%	-,19%
Coste por estancia en hospitalización	284,72	316,43	304,71	288,46
Coste por estancia en URF	268	293	273,32	286,87
Coste por estancia en UCA	387	369	295,53	166,4
Coste por estancia en UCC	266	323	331,43	379,13
Coste por estancia en UCP	349	462	286,41	318,94
% cobro a terceros sobre el total facturado	100%	59%	100%	100%
% de facturas a terceros sobre el total facturable	100%	100%	100%	100%
% de presupuesto de adquisiciones realizadas por compra directa	56,84%	52,79%	42,31%	41,77%
Coste por ingreso geriatría	8.316,18	8.659,78	627,96	538,64
Coste por ingreso URF	18.507,97	9.732,59	295,53	278,79
Coste por ingreso paliativos	9.764,94	11.439,7	286,41	285,33
Coste por consulta Rehabilitación	92,85	248,81	343,42	424,84
Coste por consulta M. Interna	121,55	170,15	368,98	517,19
Coste por consulta Geriatría	108,93	139.55	239,11	282,29
% de gasto destinado a material sanitario	14,95%	13,97%	16,61%	15,91%
% de gasto de material sanitario destinado a apósitos	20,64	34,48%	1,51%	9,57%

❖ **Proceso Asistencial**

	2012	2013	2014	2015
Ganancia media de Barthel ICTUS	37.52	28.43	38,73%	34,83%
Ganancia media de Barthel ORTO	33.99	29.35	35,10	34,91
Ganancia media de Barthel Det. Funcional	31.62	26.87	34,58	32,77
Tasa de prevalencia infección nosocomial	15.3%	9,66%	9,6%	7,24%
% satisfacción global con la hospitalización	93.6%	95%	92%	97,1&

❖ **Farmacia**

	2012	2013	2014	2015
Presupuesto de farmacia	512.333	300.959	246.907	210.023
% desviación del presupuesto de farmacia en relación con el año anterior	64,85%	-41,26%	-18%	-15%
% de ejecución del presupuesto de farmacia	80%	86%	97,93%	130,56%
% desviación presupuestaria anual de farmacia	20%	14%	-2,3%	30,56%
Coste por estancia en farmacia de URF	4,35	4.96	6,2	5,2
Coste por estancia en farmacia de UCA	9,10	11,14	6,39	5,19
Coste por estancia en farmacia de UCC	7,51	8.87	6,16	5,86
Coste por estancia en farmacia de UCP	7,82	8.04	5,15	6,44

❖ Actividad

	2012	2013	2014	2015
Nº de ingresos	1.094	1.061	1.107	1.123
Nº de altas.	1.100	1.069	1.112	1.110
Estancia media global.	39.12	35,87	35,74	36,89
Nº total estancias.	43.218	38.671	39.610	40.789
Nº. Consultas	2.184	2.011	2.076	2.464
Nº de reingresos.	62	90	77	95
Índice de rotación	0,61	0,6	0,7	0,7
Tasa de mortalidad por unidades URF	1,36%	1,19%	1,48%	1,73%
Tasa de incidencia global de UPP	2,12%	2,38%	4,16%	2,6%

PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA
ORGANISMO AUTÓNOMO DE RECAUDACIÓN Y GESTIÓN TRIBUTARIA DE LA DIPUTACIÓN DE SALAMANCA (REGTSA)

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

Responsable Político: ISABEL MARIA DE LA TORRE OLVERA
Responsable Técnico: MANUEL F. RODRÍGUEZ MASEDA
Dirección: Avda. Carlos I, 64
CIUDAD: SALAMANCA
CP: 37008

Teléfono: 923280551
e-mail: mane@regtsa.es

MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



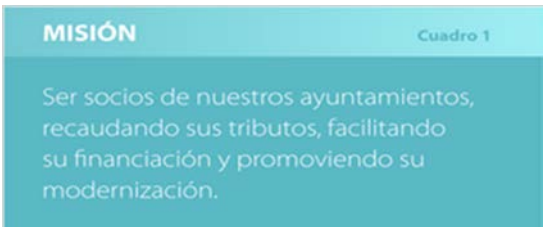
1 HECHOS Y CIFRAS

Misión de REGTSA

Se definió en el año 2000, en nuestro plan de trabajo. En diciembre de 2001 el Comité de Calidad definió, con la participación del personal los valores y principios éticos del Organismo. Estos valores, junto con la Misión y Visión configuran el Marco cultural en el que se basa toda nuestra gestión (ver mapa estratégico, apéndices). Comunicamos nuestro marco de referencia, tanto a los clientes, como a los empleados y demás grupos de interés.

El proceso de elaboración, revisión y mejora del marco de referencia se lleva a cabo por el Comité de Calidad desde 2001. Para ello analizamos información relevante de todos los grupos

de interés. Mediante la autoevaluación periódica revisamos y mejoramos este marco con la participación de los empleados de REGTSA (la participación en 2006 fue del 55%, en 2007 del 85 %, en 2011 y 2016 de la totalidad de los empleados).



Personalidad Jurídica

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

Organigrama

Órganos de gobierno

- Consejo de Administración.- Integrado por el Presidente y seis Consejeros.
- Presidente.- Será designado por el Presidente de la Diputación, entre los miembros del Consejo.
- Vicepresidenta.- Designada por el Presidente.

Estructura organizativa

- Coordinador General.- Puesto reservado a funcionario del Grupo A1, le corresponde la dirección técnica y la coordinación administrativa de todas las Áreas, Unidades y Negociados del Organismo.
- Estructura de las Áreas.- Área de Gestión tributaria, Área de Recaudación y el Área de Gestión de la información.
- Otras Unidades- Asesoría Jurídica y Unidad de Hacienda.
- Comité de Calidad.- Integrado por el Coordinador General (que lo preside), y los propietarios de todos los procesos. Es el instrumento que permite transformar la estructura de la organización en horizontal y coordinar el gobierno de todos los procesos.

Cifras clave

La provincia de Salamanca pertenece a la Comunidad de Castilla y León (España) y tiene una superficie de 12.349,95 Km2, y una población total de **340.218** habitantes, de los cuales **146.438** residen en la capital (43,04 %), y 193.780 en el resto de los municipios (Fuente INE 2014).

La provincia está integrada por 362 Municipios (la 2ª de España en n º de municipios) lo que, teniendo en cuenta el volumen de población, dificulta la prestación de servicios provinciales.

En la actualidad han delegado sus tributos 361 Municipios, 8 Mancomunidades y 5 Comunidades de regantes (ver cuadro 9.a.3).

El número de Municipios delegantes, junto a la intervención en los procesos de gestión de otras Administraciones Públicas (Catastro, AEAT y Tráfico) como proveedores de información, incrementan la complejidad del servicio.

REGTSA cuenta con una plantilla de 42 empleados, de los cuales 31 prestan sus servicios en la Oficina central, situada en Salamanca, y 10 en las Oficinas de zona, situadas en Béjar, Ciudad Rodrigo, Peñaranda de Bracamonte y Vitigudino (ver segmentación en 7.a).

El presupuesto para el ejercicio 2017 asciende a **3.447.256,00 €**.(ver distribución del presupuesto en 9.a.2).

2 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN Y LOGROS PASADOS

REGTSA nació en 1993 para prestar servicios tributarios a los municipios de la Provincia, especialmente a los de menor capacidad. Los primeros años transcurrieron sin grandes cambios, pero a partir de 2.000 la Diputación Provincial establece como principal objetivo estratégico de REGTSA su auto financiación. Esto supone el inicio del cambio en nuestra organización, ya que para conseguirlo era imprescindible considerar a los municipios como verdaderos clientes, y esto suponía, a su vez, reorientar toda nuestra estrategia.

En el año 2003 comienza la elaboración del Plan estratégico2004/2007, con la definición del Proceso de Planificación estratégica (E-01) y el nuevo proceso de autoevaluación. Esta definición comporta tres tipos de ventajas:

1. Se integra la autoevaluación en el proceso de Planificación estratégica como fuente de aprendizaje y diagnóstico de la organización.
2. Se incorpora como mecanismo de medición de la estrategia el Cuadro de Mando Integral (apéndice 5).
3. Se explicitan las relaciones de causa- efecto entre los diferentes objetivos estratégicos a través de un mapa estratégico (apéndice 2). Este Mapa nos permite explicar por qué y para quién hacemos las cosas, y su relación con nuestra cultura.

De este período, cabe destacar la transformación de REGTSA en una organización que gestiona por procesos. A partir de 2008 se impulsó la implantación de la Administración electrónica, con nuevos canales de atención a los ayuntamientos y ciudadanos, a la vez que se incrementaba la oferta de servicios.

En la actualidad estamos implantando el nuevo Plan 2016-2019, que quiere convertirnos en una Administración BEST, es decir una organización que sabe que para que algo este Bien hecho tiene que ser a la vez Excelente, Sostenible y Transparente. En esta nueva etapa la innovación en servicios, el enfoque de sostenibilidad dirigido a los Ayuntamientos y contribuyentes y la transparencia en la gestión pasan a primer plano.

En el cuadro 2 se recoge la trayectoria de nuestra organización, incluyendo los principales hitos de cada etapa y los principales reconocimientos obtenidos.

TRAYECTORIA DE REGTSA POR ETAPAS Cuadro 2

ETAPAS	HITOS	RECONOCIMIENTOS EXTERNOS
1993- 1999 **Creación y consolidación**	Estructuración de REGTSA Firma convenios Incremento cuota mercado Impulso red de comunicaciones	
2000- 2003 **Hacia una cultura de calidad**	Plan de trabajo 2000-2003 Misión, Visión y valores Primeras autoevaluaciones Inicio gestión por procesos	Premio a las mejores prácticas Administraciones Castilla y León (2003)
2004- 2007 **Hacia la excelencia**	Plan estratégico 2004- 2007 Cuadro de mando y Mapa estratégico Certificaciones ISO 9001 y 14001 Evaluación del liderazgo Inicio Administración electrónica	Premio a la excelencia en la Administración Pública en Castilla y León (2006) Sello excelencia +400 puntos (2006) Premio a la excelencia en la Gestión Pública en España (2007)
2008- 2011 **Excelentes**	Plan estratégico 2008-2011 Red de grupos de participación empleados Administración electrónica Nuevos servicios ayuntamientos	Sello excelencia + 500 puntos (2008) Certificado EFR (2009) Premio Iberoamericano de la calidad, categoría oro (2009) Finalista en los EFQM Excellence Award (2011)
2012- 2015 **Una Administración inteligente**	Plan estratégico 2012-2015 Innovación en servicios financieros Transparencia Salamanca Nuevo modelo de relaciones con los ayuntamientos Escuela REGTSA Redes sociales y profesionales	Premio Iberoamericano de la calidad, categoría oro (2012 y 2015) Finalista en los EFQM Excellence Award (2014) Premio trayectoria excelente Fundibeq (2015)
2016- **Una Administración BEST**	Plan estratégico 2016-2019 Nuevo sistema de Gestión de la información Datos y gobierno abierto	Embajadores de la Excelencia Europea (2016) Premio Ciudadanía (2015)

3 RETOS Y ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN

La nueva definición de la misión de REGTSA (ver 1.1) ha supuesto un cambio trascendental que está transformando una organización prestadora de servicios tributarios, en una organización que está evolucionando a la prestación de otros servicios complementarios (financieros y relacionados con la modernización de la Administración Local).

Nuestra estrategia es el camino que ha elegido REGTSA para poner rumbo hacia nuestra visión (cuadro 3):

VISIÓN Cuadro 3

Ser reconocidos por nuestros ayuntamientos, ciudadanos y empleados como la mejor Administración Pública

Tratamos de cumplir nuestra misión y hacer alcanzable nuestra visión, definiendo ejes de esta visión para cada grupo de interés (cuadro 4). Esto nos permite equilibrar las necesidades de los grupos relevantes, y mantener la coherencia entre la estrategia y la propuesta de valor.

Estos ejes se revisan en cada ciclo estratégico y constituyen los principales RETOS de REGTSA en estos momentos.

EJES DE LA VISIÓN Cuadro 4

AYUNTAMIENTOS
Innovar y crear valor para los ayuntamientos

CONTRIBUYENTES
Facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales

EMPLEADOS
Conseguir que nuestros empleados se sientan orgullosos de trabajar en REGTSA.

SOCIEDAD
Promover la excelencia y la transparencia en las Administraciones Públicas

DIPUTACION PROVINCIAL
Convertirnos en un modelo de referencia para otras organizaciones

Proceso de estratégico.

El organismo elabora, implanta y revisa su estrategia desde el año 2000. El esquema de la planificación estratégica se encuentra documentado en el proceso E–01 (cuadro 5) y existen registros y evidencias de todo el desarrollo del mismo.

El Plan Estratégico elaborado en REGTSA tiene carácter de largo plazo, como regla general de cuatro años (coincide con la duración de cada legislatura). El Comité de Calidad es el órgano responsable de impulsar la elaboración, revisión y mejora de la estrategia.

PROCESO DE ELABORACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA Cuadro 5

PLANIFICACIÓN: PLURIANUAL (4 años)		
ACTIVIDAD	INSTRUMENTO	RESPONSABLE
Análisis	Matriz DAFO	Comité calidad
Formulación	Plan estratégico plurianual	Consejo Administración/ comité calidad
Revisión	Autoevaluación EFQM	Comité calidad
IMPLANTACIÓN: CICLO ANUAL		
ACTIVIDAD	INSTRUMENTO	RESPONSABLE
Fase Plan	Plan operativo anual y CMI	Consejo Administración/ Comité calidad
Fase Do	Plan de despliegue objetivos	Consejo Administración/ Comité calidad
Fase Check	Seguimiento mensual y trimestral	Comité calidad
Fase Act	Revisión anual	Comité calidad

En este momento, estamos implantando el Plan estratégico 2016-2019 (ver *https://goo.gl/t3zjPf*) cuyas estrategias clave de REGTSA se formulan en cinco **líneas estratégicas:**

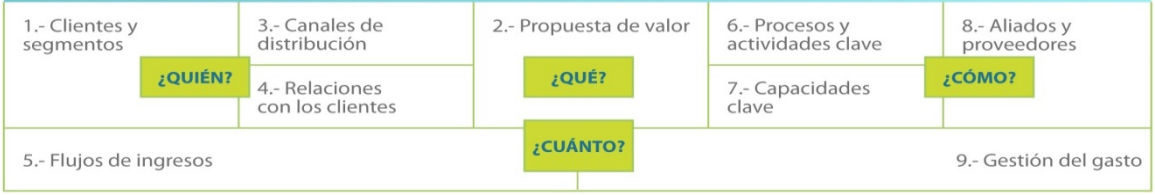
1. El socio de los Ayuntamientos
2. La mejor Administración Pública
3. El mejor lugar para trabajar
4. Una Administración con prestigio
5. Un modelo de referencia

4 MODELO DE GESTIÓN, OFERTA DE SERVICIOS Y CLIENTES

En el presente y en el siguiente apartado vamos a explicar el modelo de gestión de REGTSA (cuadro 6), contestando a las siguientes preguntas:

¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Qué ofrecemos a nuestros clientes?; ¿Cómo producimos y ponemos a su disposición nuestros servicios? y ¿Cuánto obtenemos?, es decir, ¿Cómo equilibramos ingresos y gastos?

MODELO DE GESTIÓN DE REGTSA Cuadro 6



¿QUIÉN? Clientes.

REGTSA presta servicios a dos tipos de clientes: Ayuntamientos (son verdaderos clientes que pueden elegir y que pagan por los servicios que reciben) y contribuyentes (son los ciudadanos que obligatoriamente deben pagar los tributos locales que REGTSA recauda, no pueden elegir pero su experiencia de servicio debe ser excelente, como si fueran clientes). Ver segmentación en criterio 5.

¿QUÉ?. Propuesta de valor

La definición de nuestra propuesta de valor se basa en un **concepto**, que aporta la idea de aquello que queremos ofertar a cada grupo, y en un **posicionamiento**, que expresa cómo queremos ser percibidos por los grupos de interés. Este concepto se materializa a través de unos **atributos** que incorporamos a los productos y servicios, y que suponen en la práctica unas **ventajas** para los clientes y usuarios que los utilizan.

EJEMPLO: PROPUESTA DE VALOR CONTRIBUYENTES Cuadro 7

Concepto	Facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales
Atributos	Rapidez, disponibilidad, accesibilidad y la multicanalidad
Ventajas	Proporcionar soluciones a cualquier ciudadano por el canal que elija
Posicionamiento	Excelencia y profesionalidad

Esta propuesta de valor se materializa en las cartas de servicios segmentadas por canales de atención.

¿QUIÉN?. Canales de distribución

Contribuyentes: Para poner nuestros servicios a disposición del público, utilizamos distintos canales:

- **Atención presencial:** integrada por una red de oficinas fijas (cinco) y móviles (12), que unidas a nuestra alianza con los gestores proporciona más de sesenta puntos de atención en la provincia.
- **REGTSA Directo:** integrado por nuestro centro de atención de llamadas, nuestra sede electrónica y redes sociales.

¿QUIÉN? Relaciones con los clientes

a.-Ayuntamientos: las relaciones de REGTSA con sus clientes han sido segmentadas por el Comité de Calidad, de la siguiente forma: **Segmento de grandes ayuntamientos** y **resto de ayuntamientos** (ver criterio 5).

b.- Relaciones con los contribuyentes: las responsables de las **relaciones con los contribuyentes**, que se plasman en cinco procesos, son las Jefas de Atención al contribuyente y de REGTSA Directo.

¿CUÁNTO?. Flujo de ingresos

Los ingresos de nuestra organización provienen del precio que los ayuntamientos pagan por la **prestación de nuestros servicios tributarios**. REGTSA ha desarrollado una gestión económica-financiera muy eficiente durante los años 2012-2015: ausencia total de deuda, superávit creciente en la liquidación del presupuesto (38 % en 2015) y un importante remanente de tesorería acumulado. Estos resultados nos han permitido ser más eficaces: ampliamos la oferta de servicios a los ayuntamientos, el superávit del Organismo se reparte

entre los Municipios vía subvenciones, y reducimos los precios del servicio en función del volumen de gestión de cada ayuntamiento.

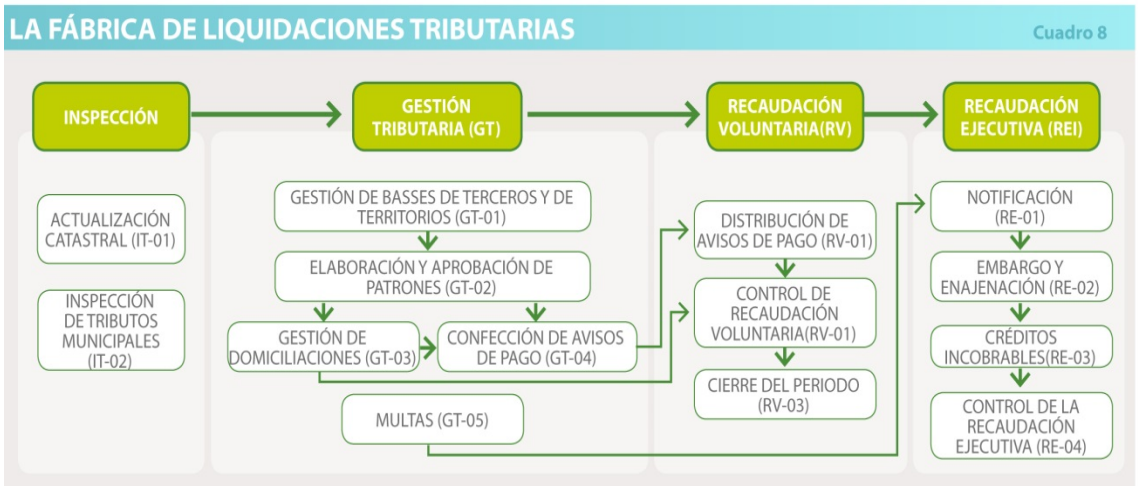
5 OPERACIONES, ALIANZAS Y PROVEEDORES

¿CÓMO?. Procesos y actividades clave: "la fábrica de liquidaciones tributarias"

La cadena de valor de REGTSA está constituida por los procesos de innovación, inspección tributaria, gestión tributaria, recaudación voluntaria, recaudación ejecutiva y servicios a los clientes (ayuntamientos y contribuyentes) y a la sociedad (ver apéndice 4). A través del proceso de innovación vigilamos el entorno y diseñamos nuevos servicios, y luego los ponemos a disposición de los clientes a través de los procesos de atención a clientes.

El principal producto de REGTSA consiste en la elaboración y cobro de liquidaciones tributarias, según el mapa que se incluye en el cuadro 8, que representa la *"fábrica de liquidaciones tributarias"*. A través de ella, REGTSA transforma información sobre los contribuyentes y sobre los objetos tributarios (un inmueble, un vehículo etc.) en algo que tiene mucho más valor, que son los tributos liquidados sin errores, y cobrados en los procesos de recaudación Para optimizar está *"fábrica"* trabajamos en tres direcciones:

- Mejorar la calidad de la materia prima (la información) a través de planes de mejora de la base de datos, de inspección y de actualización catastral.
- Garantizar la estabilidad de los procesos, especialmente los que manejan cantidades masivas de información, mediante la existencia de controles preventivos.
- Mejorar y optimizar el diseño de los propios procesos a través de la participación de los empleados.



¿CÓMO?. Capacidades clave

El "corazón del negocio" de REGTSA está constituido por las actividades de gestión tributaria, recaudación y captación y fidelización de clientes. Estas actividades no sólo constituyen el centro de la Misión de REGTSA, sino que además existen poderosas razones para desarrollarlas directamente:

- Se trata de actividades que implican ejercicio de autoridad (ver Ley 7/1985, de 2 de abril).
- Los resultados de rendimiento de estos procesos se encuentran entre los mejores del sector desde hace años (ver 9a y 9b).

¿CÓMO?. Alianzas y proveedores

En el proceso de elaboración de nuestra estrategia revisamos y actualizamos las oportunidades para el establecimiento de alianzas estables. Por otro lado, anualmente aprobamos un Plan de maestro de alianzas externas y proveedores, cuyos objetivos son

apoyar la estrategia de REGTSA, hacer compatible la colaboración con los valores y pautas de comportamiento propios de nuestra cultura y obtener resultados que redunden en beneficio mutuo y de otros grupos de interés.

¿CUÁNTO?. Gestión del gasto

Las actuaciones previstas en nuestra estrategia van acompañadas de las correspondientes previsiones presupuestarias, de este modo conseguimos una alineación entre estrategia y recursos.

En este campo destacamos tres tipos de gastos: inversiones informáticas, mantenimiento catastral y actuaciones en materia de calidad y formación.

Finalmente, mencionar que llevamos años realizando un importante esfuerzo para optimizar el gasto de personal (el más importante en el presupuesto anual), mediante polivalencia y rotación de nuestros empleados.

6 ESTRUCTURA DE GESTIÓN Y ACTIVIDADES

Valores de la organización

En REGTSA creemos en el **trabajo bien hecho**. Para conseguirlo, debemos alcanzar un equilibrio de manera que el servicio público ofrecido sea:

- 1. EXCELENTE
- 2. SOSTENIBLE
- 3. TRANSPARENTE

Para llevar a la práctica estos valores, nos propusimos desarrollar una nueva cultura que hemos denominado **"Una Administración BEST"**.(ver *https://youtu.be/5FeQvmd4Lks*)

Modelo de liderazgo

El liderazgo, es decir, el compromiso de los directivos, tanto políticos como técnicos, es un factor imprescindible para alcanzar la excelencia en la gestión. En el nivel técnico el ejercicio del liderazgo compete al Coordinador General y al resto de integrantes del Comité de Calidad. Para pilotar el viaje de la organización hasta convertirse en referente de otras, se creó en el año 2001 el Comité de Calidad, inicialmente formado por Jefes de Área y Unidad, y constituido hoy en día por todos los propietarios de los procesos (12 personas).

Para ayudar a los directivos de la organización en el ejercicio de su liderazgo, hemos desarrollado un Modelo de liderazgo participativo, integrado por 15 competencias (ver cuadro 9), estructuradas en tres grandes bloques (Cambio, resultados y personas).

Sistema de gestión

REGTSA ha diseñado un sistema de gestión (ver cuadro 10) basado en un plan estratégico cuatrienal, que se despliega a través de un plan operativo anual. En el plan operativo se explicitan tanto las metas de cada objetivo, como las acciones que se van a poner en marcha para alcanzarlas.

Como parte del sistema de gestión, el comité de calidad de REGTSA ha diseñado un esquema de procesos, representado en el mapa de procesos (ver apéndice 4), basado en el ciclo PDCA:

- **P** (planificar):

Proceso E-01 Planificación estratégica.

- **D** (hacer):

Procesos clave y procesos de apoyo

- **C** (verificar):

Voz de los grupos de interés, auditoría interna, control de no conformidades y mejora

- **A** (actuar):

Proceso E-02 Revisión por la dirección, reuniones del Comité de Calidad

Toda la actividad de mejora comienza (E–01 ver subcriterio 2c) y termina (E–02) en el Comité de Calidad, que es el auténtico timón de la organización. Por otra parte, **todos los procesos tienen claramente asignado un propietario (responsable de supervisar y mejorar cada proceso) y este se integra en el Comité de Calidad** como miembro de pleno derecho.

Para facilitar la medición y el seguimiento de todos los objetivos se ha diseñado un **cuadro de mando integral** (apéndice 5), que recoge un **conjunto equilibrado** de indicadores. Con esta información el Comité de Calidad realiza un seguimiento periódico, que se comunica trimestralmente al Consejo de Administración. Una vez al año, se realiza una revisión a fondo de todo el sistema por el Comité de Calidad.

ESQUEMA DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS Cuadro 9

FLEXIBILIDAD Y GESTIÓN DEL CAMBIO	MANTENER EN EL TIEMPO RESULTADOS SOBRESALIENTES	ALCANZAR EL EXITO MEDIANTE EL TALENTO DELAS PERSONAS
Flexibilidad	Compromiso con la organización	Empatía
Transparencia	Orientación a resultados	Inspiración
Innovación	Añadir valor para los clientes	Desarrollo del talento de las personas
Capacidad para aprender rápidamente	Preocupación por la calidad	Trabajo en equipo
Orientación estratégica	Trabajo en red	Integridad

ELEMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN Cuadro 10

ACTIVIDAD	INSTRUMENTO	RESPONSABLE
Estrategia	Plan estratégico cuatrienal	CA/ CC
Implantación estrategia	Plan operativo anual	CA/ CC
Seguimiento mensual y trimestral	Cuadro de mando integral	CC
Revisión anual	Revisión dirección	CC
Aprendizaje cada dos años	Autoevaluación EFQM	CC
Control no conformidades	Auditoría interna y externa	CC
Aprendizaje externo	Actividades Benchmarking	CC

Criterio 6 RESULTADOS EN LOS CLIENTES

[6a] Percepciones

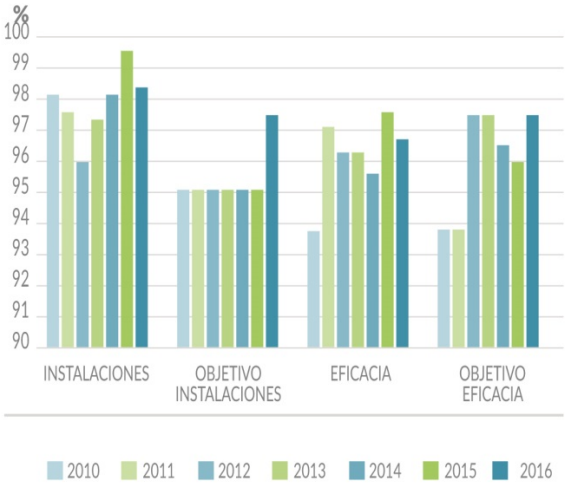
Atención Presencial a los contribuyentes

	RAPIDEZ							PROFESIONALIDAD						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Béjar	92,4	95,8	94,2	97,5	95,6	98	100	92,4	93,7	91,7	98,8	95,6	96	100
Ciudad Rodrigo	90	94,6	97	92,5	95	100	100	100	93,8	95	97,5	98,8	94	100
Peñaranda	75	98,5	94	93,3	85	96,4	100	80	97,7	93	93,3	91,7	92,7	100
Vitigudino	93,4	94,4	96	95,7	97,1	100	100	90	96,7	94	92,9	94,3	9,43	100
Zonas	89,6	95,9	95,1	95,4	92,7	98,5	100	90,4	95,2	93,2	95,9	95,3	94	100
Salamanca	85	94	89,3	94,5	93,8	91,6	98,43	88,6	89,5	90,6	94,3	93,6	91,4	97,9
Total	**85,2**	**94,5**	**90,5**	**95**	**93,7**	**93**	**98,58**	**88,6**	**91**	**91,1**	**94,5**	**93,8**	**91,9**	**98,11**

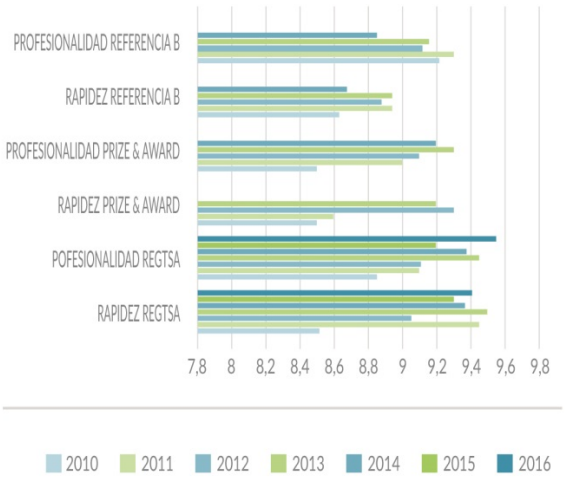
Atención Presencial a los contribuyentes

	INSTALACIONES							EFICIENCIA						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Béjar	92,3	100	75	87,5	100	100	60	76,9	94,74	100	87,50	100	100	75
Ciudad Rodrigo	83,3	88,8	80	85,7	100	100	100	100	100	100	100	100	70	100
Peñaranda	100	69,2	90	100	87,5	100	100	50	92,31	90	75	100	100	100
Vitigudino	100	100	90	100	100	100	100	100	84,62	80	100	66,6	100	75
Zonas	92	90,7	83,7	93,3	96,8	100	90,48	84	92,59	91,89	90,63	91,6	90,9	90,47
Salamanca	96,5	96,6	94	96	95,5	99,2	97,36	87,7	94,67	92,67	94,35	90,5	96	93,6
Total	**96,2**	**95,1**	**91,9**	**94,7**	**96,2**	**99,6**	**96,68**	**87,4**	**94,12**	**92,52**	**92,49**	**91,1**	**95**	**93,3**

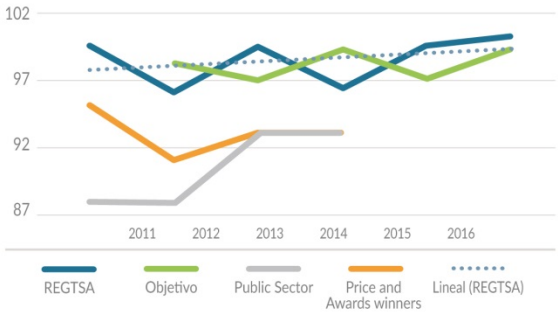
Objetivo instalaciones y eficacia



Comparaciones profesionalidad y rapidez



Recomendaciones clientes

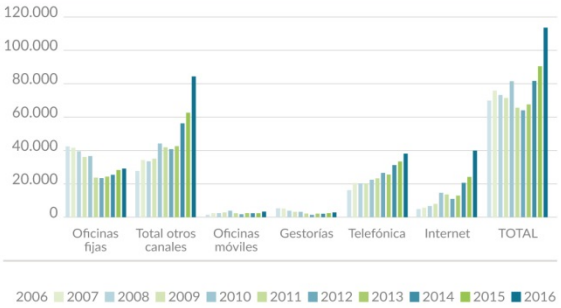


Satisfacción global ayuntamientos

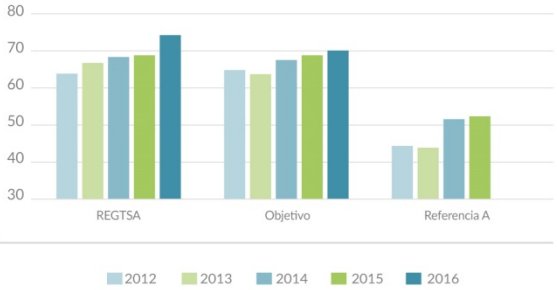


[6b] Indicadores de rendimiento

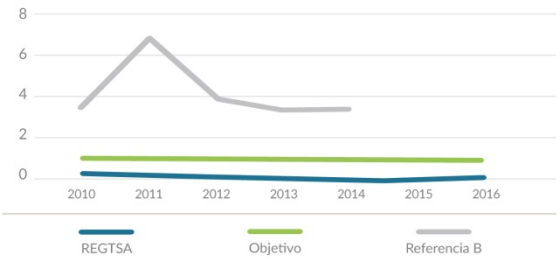
Canales de atención



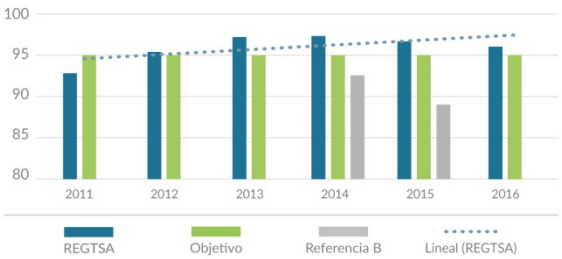
% Atención en canales alternativos



Plazo de devolución de ingresos indebidos



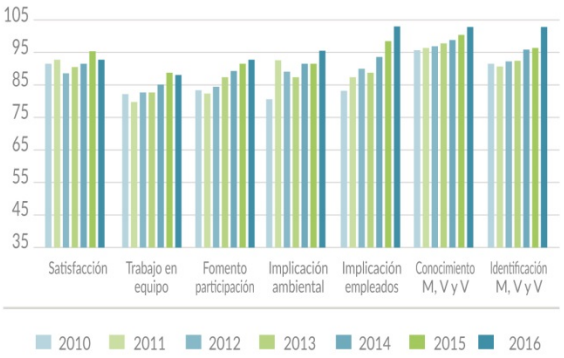
Llamadas atendidas



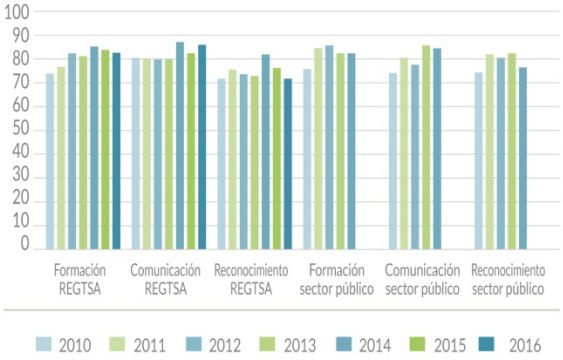
Criterio 7 RESULTADOS EN LAS PERSONAS

[7a] Percepciones

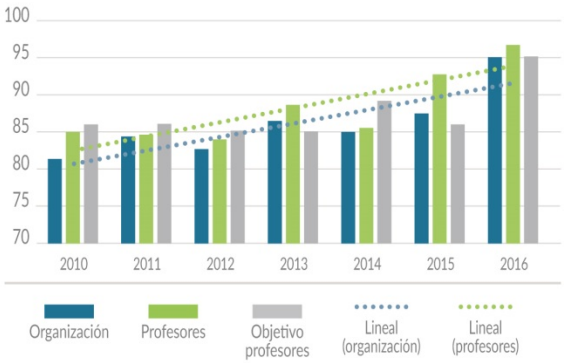
Percepciones líderes



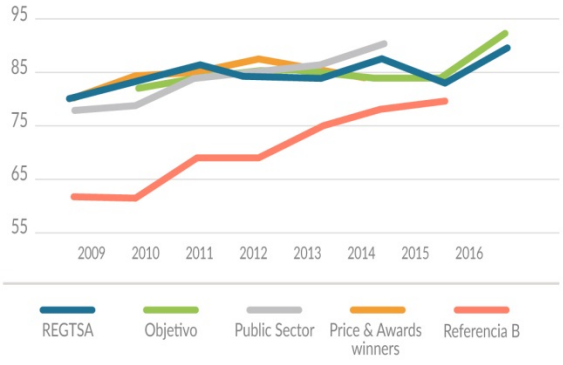
Políticas RRHH comparaciones



Valoración cursos formación

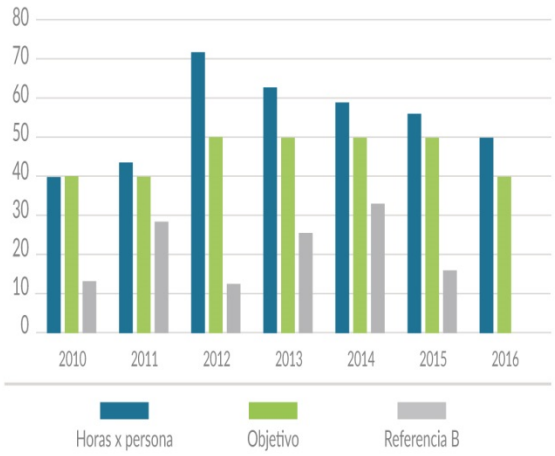


Satisfacción global

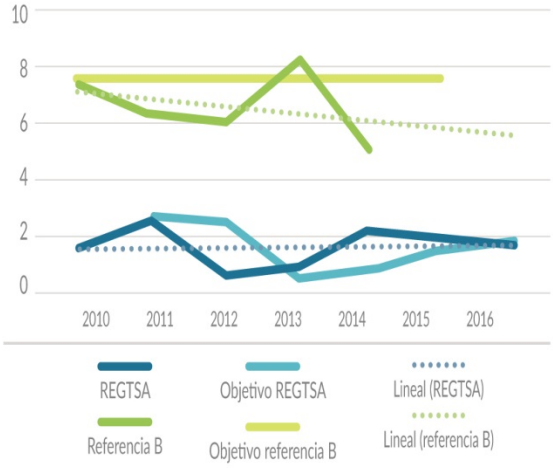


[7b] Indicadores de rendimiento

Horas de formación



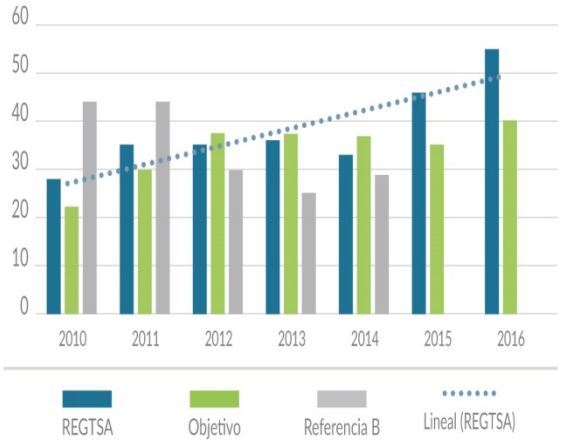
Absentismo



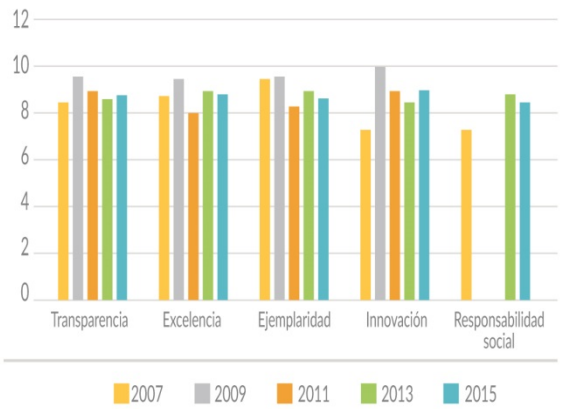
Criterio 8 RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

[8a] Percepciones

Impacto en los medios de comunicación

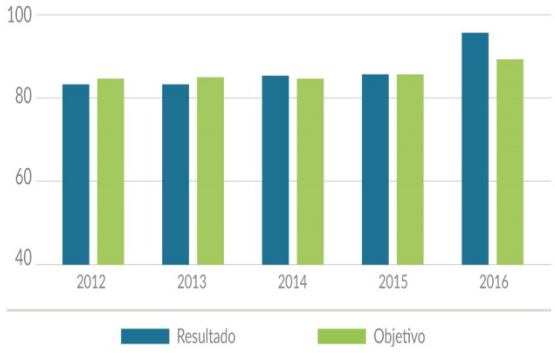


Percepciones sociedad

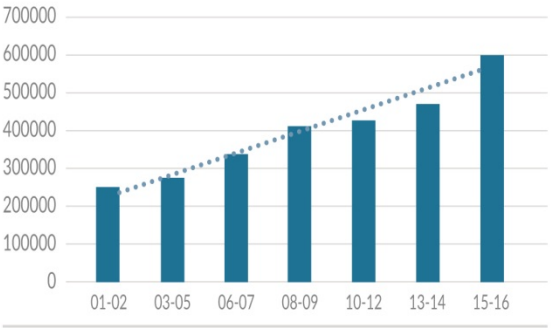


[8b] Indicadores de rendimiento

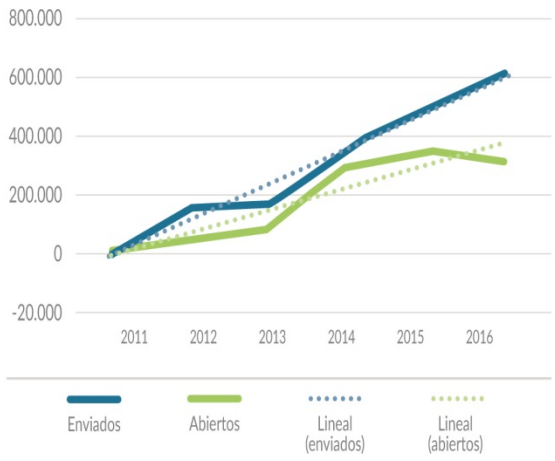
Satisfacción alumnos externos



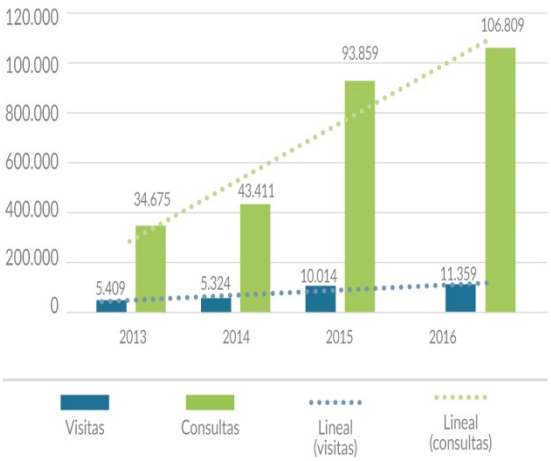
Ahorro folios años



Difusión del boletín electrónico



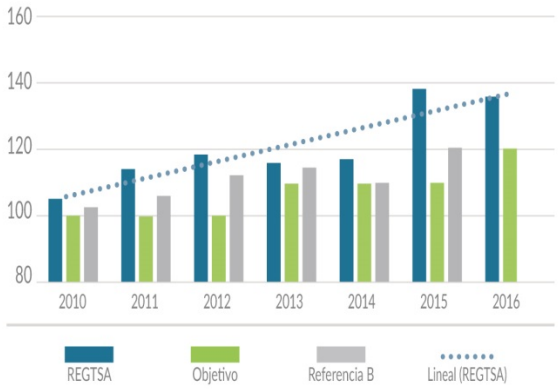
Utilización Transparencia Salamanca



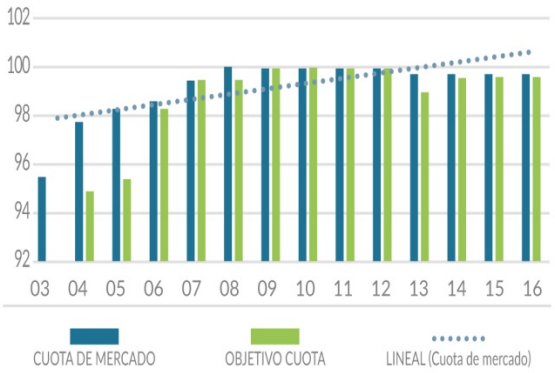
Criterio 9 | RESULTADOS CLAVE

[9a] Resultados clave de la actividad

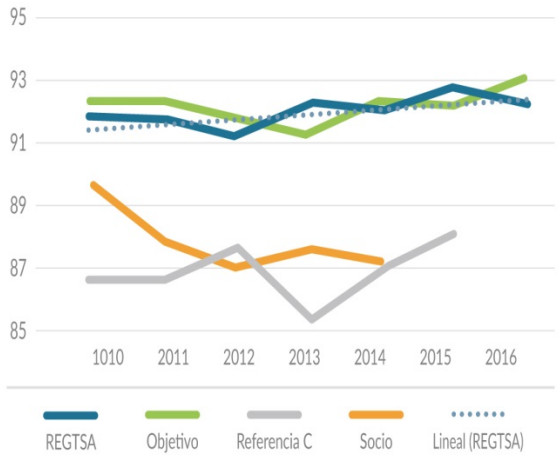
Autofinanciación



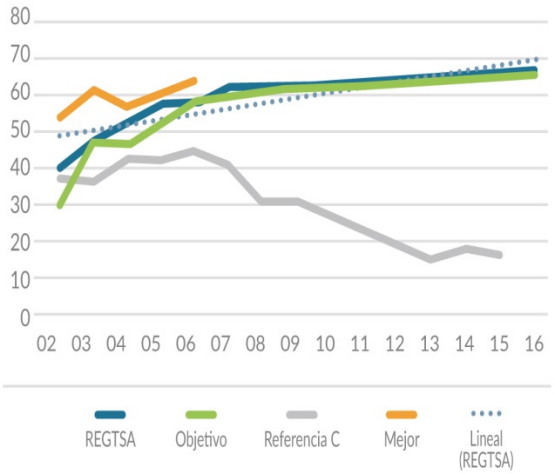
Cuota de mercado



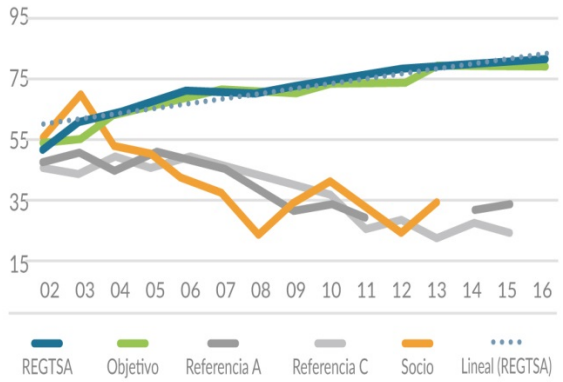
% Recaudación voluntaria



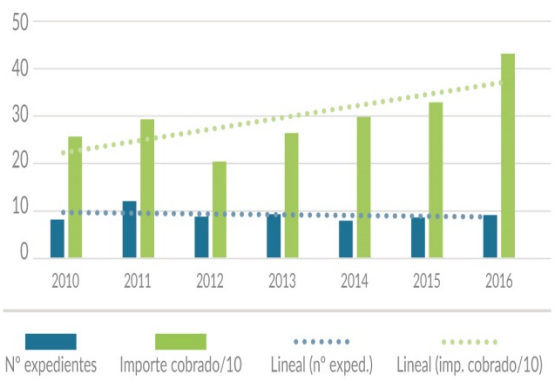
Recaudación ejecutiva



Gestión ejecutiva



Multas cobradas

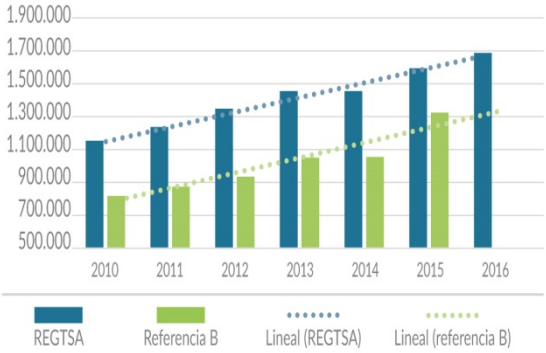


[9b] Indicadores clave del rendimiento de la actividad

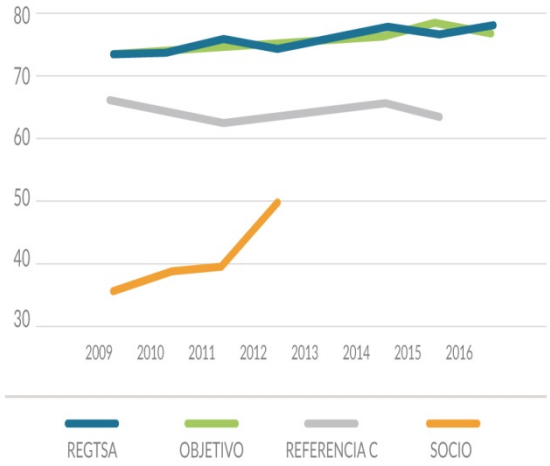
Productividad y eficiencia



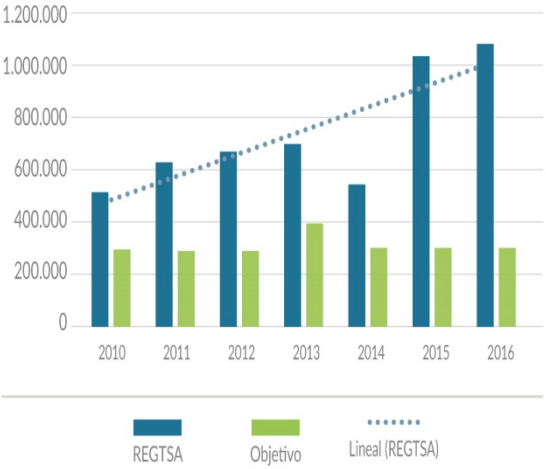
Recaudación por empleado



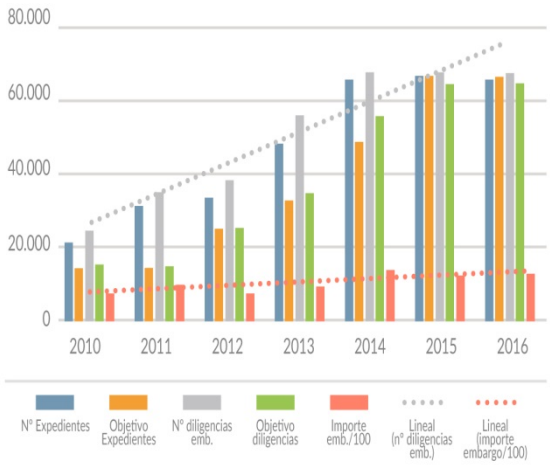
% de domiciliados



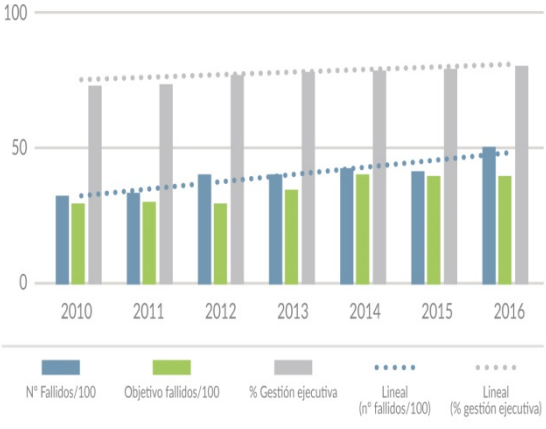
Ahorro bruto



Alineación ejecutiva-embargo



Alineación gestión ejecutiva-fallidos



MENCIÓN ESPECIAL PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA
ESCUELA DE SEGURIDAD PÚBLICA DEL AYUNTAMIENTO DE MÁLAGA

Nombre de la Organización: ESCUELA DE SEGURIDAD PÚBLICA DEL AYUNTAMIENTO DE MÁLAGA

Responsable: MARIO CORTÉS CARBALLO
Dirección: Avda. Santiago Ramón y Cajal, 105
Ciudad: MÁLAGA
CP: 29014

Teléfono: 951926054
E-mail: escuelaseguridad@malaga.eu

MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



La Escuela de Seguridad Pública del Ayuntamiento de Málaga, **ESPAM**, es un Órgano Especial de Administración integrado en el organigrama del Ayuntamiento de Málaga. La ESPAM se creó mediante decreto del Alcalde en el año 1992. Su presidente es, en la actualidad, D. Mario Cortes Carballo.

Está destinada a la *capacitación y el entrenamiento de los profesionales de la seguridad y las emergencias*. Gestiona sus compromisos de acción a través de su propia Carta de Servicios. Ha creado su Web http://espam.malaga.eu/inicio.html , el Boletín ESPAM de divulgación general, el blog de orientación pedagógica ESPAM, perfiles de *facebook* y *twitter*, ha elaborado su propio Código Ético, y en general aspiramos a ser percibidos y reconocidos como un centro de excelencia, innovador y flexible en la formación especializada de policías,

bomberos y protección civil y en general a las personas involucradas en la seguridad pública y de emergencias. Para ello nos esforzamos en ofrecer a nuestro alumnado la cualificación profesional requerida para dar respuesta a las necesidades y demandas de nuestro entorno en el Área de la Seguridad.

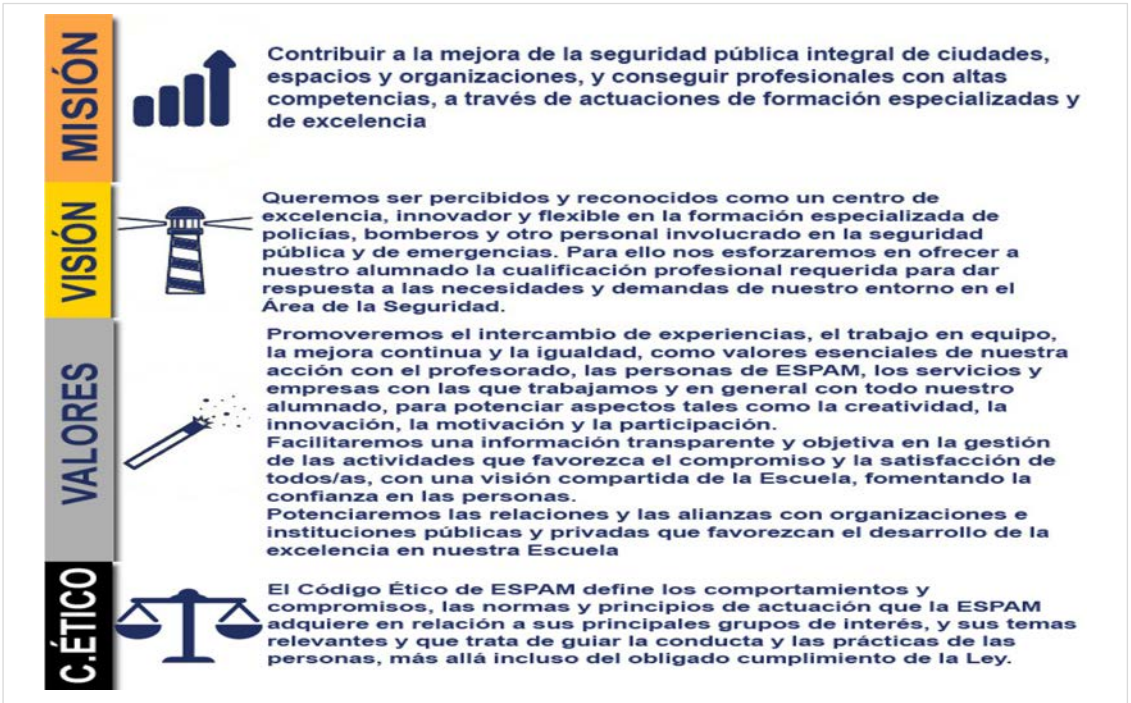
En general nos esforzamos por promover el intercambio de experiencias, el trabajo en equipo, la mejora continua y la igualdad, como valores esenciales de nuestra acción con el profesorado, con las personas de ESPAM, con nuestros servicios de referencia y empresas con las que trabajamos y en general con todo nuestro alumnos, para potenciar aspectos tales como la creatividad, la innovación, la motivación y la participación. Facilitamos una información transparente y objetiva en la gestión de nuestras actividades y queremos favorecer el compromiso y la satisfacción de todos/as, con una visión compartida de la Escuela, fomentando la confianza en las personas.

Es un centro de alta cualificación, innovador y pionero, que se ha consolidado como un referente para la formación en el ámbito de la seguridad y las emergencias. **ESPAM** se gobierna por sus Estatutos (1992) y Reglamento (1996), ha intervenido sus procesos de trabajo certificándolos en la norma ISO 9001 (desde el año 2002) , y trabaja con metodología EFQM (desde el año 2003), adquiriendo reconocimientos de bronce, plata y oro sucesivamente (este último en el 2015). En el año 2016 nos presentamos y obtuvimos el Premio de Oro Iberoamericano de la Calidad que se entregó en la cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado de Cartagena de Indias.

ESPAM ha desarrollado diferentes tipos de acciones formativas adaptándola a los requerimientos legales y a las demandas de sus usuarios: Formación Básica, Permanente, Otras Actividades, Jornadas Divulgativas, Jornadas de Instrucción, Aula Virtual, Planes Modulares de Formación Especializada, etc.

EL LIDERAZGO EN ESPAM

Los líderes de la ESPAM desarrollan su liderazgo y la estrategia de la organización a través de su marco estratégico, constituido por la Misión, Visión y Valores. Junto a estos ha elaborado y puesto en práctica un Código Ético que rige su acción. Este marco estratégico, es periódicamente revisado para alinearlo con la realidad de la Escuela, la estrategia del Ayuntamiento y las necesidades y expectativas de los grupos de interés.



ESPAM es una organización pequeña con una estructura plana y una alta delegación por parte de la dirección general hacía las diferentes personas que toman decisiones en sus áreas de responsabilidad, favoreciendo una cultura de liderazgo compartido. Este estilo de liderazgo, es evaluado de forma directa e indirecta por nuestro equipo humano y por los grupos de interés más relevantes.

Hemos identificado un conjunto de indicadores que nos permite realizar un seguimiento y evaluación del desempeño de nuestra organización. Hemos desarrollado un cuadro de mando, que gestionamos a través de nuestro Sistema de Gestión Informático para gestionar y monitorizar dichos indicadores. Hemos identificado nuestros recursos y capacidades, esto es, las potencialidades y factores que nos hacen mejores y nos diferencian, apoyándonos en ellos para construir nuestra estrategia.

Durante todos los años de trabajo desarrollados por ESPAM, hemos conseguido generar una gran confianza en nuestros grupos de interés, en la medida en que hemos sido capaces de entender no solo las necesidades y expectativas actuales, sino también las tendencias futuras que en nuestro sector se van a desarrollar. Para este fin creamos y aplicamos:

- Herramientas de investigación y estudio para conocer las necesidades subyacentes y las perspectivas con las que evolucionan los servicios, así como la recogida de propuestas de expertos sobre nuevas acciones de formación.
- Hemos desarrollado un cuadro de indicadores de nuestro Plan Estratégico.
- Disponemos de un sistema de indicadores de rendimiento y de percepción.

ESPAM se caracteriza por la transparencia en su gestión. Tanto los resultados económicos como en los de actividad, publicamos nuestros resultados en la Web, donde cualquier grupo de interés puede conocer nuestro desempeño. Publicamos periódicamente Informes de resultados, tanto de rendimiento como de percepción.

Los líderes de ESPAM desde el despliegue de nuestra Política de Calidad despliegan sus acciones para que las personas se sientan identificadas con la organización, se animen a ser emprendedores en sus áreas de actividad, y asumen el reto de asumir responsabilidades. El reconocimiento se realiza con procedimientos informales y formales. En este último aspecto el mecanismo habitual para el reconocimiento a los esfuerzos de las personas, han sido los acuerdos de Consejo de Administración y de Pleno de Ayuntamiento otorgándonos a las personas de ESPAM **Felicitaciones Públicas** por la profesionalizad, dedicación y entusiasmo en nuestro esfuerzo.

Se han diseñado **Insignias de Profesorado**, que reconocen la labor docente de los mismos y que se entregan anualmente.

LA ESTRATEGIA EN ESPAM

ESPAM identifica, segmenta, prioriza, analiza y dialoga con nuestros grupos de interés. Hemos analizado el diálogo con los Grupos de Interés, definiendo aspectos como las oportunidades y riesgos, los temas principales de interés, los canales establecidos, los compromisos y objetivos a alcanzar y las actuaciones realizadas, la siguiente matriz es revisada periódicamente con el fin detectar cualquier cambio.

Realizamos nuestro proceso de planificación estratégico a través de una Matriz DAFO, que analiza el entorno externo (amenazas y oportunidades), y interno (debilidades y fortalezas). Analizamos indicadores relacionados con las tendencias económicas, y sociodemográficas, de imagen y reputación, y de la sociedad.

Aunque nuestro sector no está exento de posibles cambios, nuestro ámbito de actividad es estable. Pese a ello, somos una organización que observa permanentemente su entorno para identificar posibles escenarios futuros. Y como consecuencia del estudio y análisis de toda esta

información hemos realizado revisiones periódicas de nuestro Plan Estratégico (la última adaptando una nueva reformulación para las anualidades 2017-18). Hemos revisado las expectativas y opiniones de nuestros principales grupos de interés (en Grupos Focales). Hemos desarrollado líneas de formación nuevas, unas de carácter propio (Planes Modulares) y otras en colaboración con Universidad de Málaga.

El comité de dirección (en nuestro caso denominado Comité de Calidad) analiza mensualmente el despliegue de nuestras actividades, los resultados de percepción y rendimiento de nuestras actividades, los objetivos marcados en nuestro Plan Estratégico y el Plan Operativo del año y el grado de cumplimiento. Se refleja especialmente en los indicadores que recogen el porcentaje de cumplimiento de nuestra programación, el seguimiento de la satisfacción de nuestros clientes, el índice sintético básico, así como los demás.

En la ESPAM hemos identificado aquellos procesos y/o áreas susceptibles de establecer alianzas, así como las competencias clave que nuestros aliados deben poseer para complementar y/o mejorar las nuestras. De forma similar, hemos identificado las áreas y/o procesos susceptibles de aplicar tecnología y de cómo esta puede mejorar el rendimiento de nuestra organización.

ESPAM ha identificado su propuesta de valor, eso es, aquellos factores que nos hacen “mejor o diferente” que otras organizaciones de nuestro sector, y que se constituyen como factores críticos de éxito para nuestra organización.

Hemos elaborado 8 Planes de Acción (iniciativas estratégicas) que nos permiten desplegar los objetivos en acciones concretas. Cada Plan de Acción da respuesta a unos objetivos concretos, y cuenta con una persona responsable de su despliegue.

Como hemos indicado, el despliegue de la estrategia es sistemático, ordenado y coherente, y establecemos relaciones causa – efecto, esto es, conociendo como las perspectivas y sus objetivos asociados impulsan los resultados y cuyo objetivo final es la consecución de la Visión.

GESTIÓN DE LAS PERSONAS EN ESPAM

La ESPAM está alineada con la estrategia general del Ayuntamiento de Málaga en el ámbito de los RRHH, siendo partícipe de los diferentes programas y planes de este. La ESPAM tiene autonomía en la organización y gestión interna de la escuela dentro del marco de sus estatutos.

El profesorado de la ESPAM suelen ser, con frecuencia, profesionales de la seguridad pública estrechamente vinculados al Ayuntamiento por su consideración de funcionarios, y aunque no son personal de la propia ESPAM, son un grupo de interés clave.

Las personas son un recurso clave para la organización, y por ello siempre ha estado en nuestra estrategia. Ya en el Plan Estratégico 2008-2011 se desarrolló una línea estratégica denominada “Desarrollo de Personas”, que tenía por objeto disponer de personas una formación multidisciplinar y adecuar sus conocimientos a las necesidades y expectativas de los clientes. Nuestro plan estratégico 2013 -2016 contiene una perspectiva denominada “Aprendizaje y crecimiento” que recoge los objetivos estratégicos en el ámbito de las personas de la organización.

Desde la ESPAM somos proactivos en conocer la percepción de las personas de la organización. Utilizamos diferentes herramientas y canales para que las personas puedan expresar sus opiniones, sugerencias, quejas o percepciones sobre diferentes aspectos de su trabajo diario, su actividad, las condiciones o las relaciones entre otros aspectos.

Los resultados de estas encuestas tienen incidencia en la política y estrategia en la medida que las observaciones, inquietudes y propuestas del personal son tenidas en cuenta para introducir cambios en la organización.

La mejor prueba de nuestra capacidad de atraer y retener Talento, es la limitada rotación de las personas de la organización (retenemos talento), así como el alto nivel del profesorado que colabora con la Escuela (atraemos talento):

- Esta estabilidad en la plantilla, su formación y desarrollo profesional, y también su implicación y compromiso, nos convierte en una organización muy especializada y muy eficaz, en la prestación de nuestros servicios.
- La capacidad de atraer el profesorado con más **talento** es lo que permite una alta satisfacción con la formación recibida por parte de los clientes, e impacta positivamente en la imagen y reputación de la escuela.

ESPAM es un centro de formación que promueve y facilita que nuestras personas se especialicen en aspectos que incidirán en su trabajo. Para ello se establecen **Planes de Formación Interna** que además de ciertas actividades concretas que planificamos e implementamos permiten la participación de nuestras personas en actividades ajenas para el cumplimiento de nuestros objetivos.

- Evaluamos la formación impartida con el fin de asegurar que se consiguen los objetivos marcados:
- Evaluamos la satisfacción de los participantes en relación a los contenidos y el profesorado
- Evaluamos la eficacia del curso. Comprobamos si asisten los destinatarios a los que van dirigidos la actividad, si quedan satisfechos y si alcanzan los efectos que preveía.

Las personas de nuestra organización tienen facilidades para participar en todas nuestras actividades, que están dirigidas a segmentos de intereses muy variados dentro de los interesados en la seguridad pública, y somos conscientes que eso facilita su sentimiento de pertenencia a ESPAM además de tener, potencialmente, efectos positivos en la cualificación de nuestro personal y en la mejora de nuestros servicios pues hace a nuestro personal más competente en la supervisión.

Evaluamos la percepción de las personas en relación a la posibilidad de presentar propuestas, y de cómo éstas son atendidas. La implicación de las personas es realmente alta y eso se refleja en los resultados relativos al grado de satisfacción con la Escuela.

Consideramos la comunicación interna como un factor clave en la gestión de la organización, en la prestación de los procesos y en la gestión de la mejora y el cambio. Hemos analizado cuales son las necesidades de comunicación de los diferentes grupos de interés interno. Destacamos la **política de puertas abiertas** por parte de la Dirección, donde cualquier persona de la organización tiene acceso para comunicar cualquier aspecto de su interés a la misma

El dialogo entre las personas y la ESPAM, viene condicionado y facilitado por las pequeñas dimensiones de la Organización y el contacto permanente entre sus miembros. La ESPAM ha identificado las necesidades de comunicación y establecido los medios para mejorar los resultados de la misma. Los mecanismos empleados se reflejan en la siguiente matriz.

La comunicación con el profesorado colaborador es igualmente fluida y se produce de manera sistemática antes, durante y después de su participación en las actividades docentes de la ESPAM. En especial conviene destacar las reuniones previas a la realización de cualquier actividad docente en las que se unifican criterios y se atienden las inquietudes y sugerencias del profesor.

Como un paso más en la acción de mejorar ESPAM y hacerlo con sus personas el Consejo de Administración ha aprobado una política de reconocimiento de las personas, que tiene por objeto premiar la excelencia académica, docente e incentivar el logro de la misma, lo cual favorecerá la formación de profesionales altamente cualificados, éticos y con rigor científico. Se

reconocen también los méritos no académicos pero que contribuyen al desarrollo de la MISION de la ESPAM.

- Reconocimiento para el personal ESPAM. La figura de reconocimiento del mérito al esfuerzo, entrega, y buen hacer profesional. Requisitos para su concesión: Haber sobresalido de manera notable por su contribución de las funciones sustantivas de la ESPAM
- Reconocimientos para los docentes de ESPAM. Se quiere resaltar aquí la excelencia docente medida no solo por el número de horas de dedicación sino por el reconocimiento de los alumnos, las aportaciones de documentación y la calidad de esta, la disposición de colaboración en el asesoramiento, etc.







ALIANZAS Y RECURSOS

ESPAM colabora con organizaciones externas, y en función de la relación que establecen con ellas las segmenta en:

- **Partners:** con el que se establece una relación de interés para aprovechar las capacidades mutuas con el fin de obtener un beneficio mutuo y crear valor a los grupos de interés. Con ellos hemos identificado dos tipos de alianzas:

  Alianzas Operativas: relacionadas con actividades operativas, donde se aportan capacidades y competencias para desarrollar una necesidad mutua

  Alianzas Estratégicas: más enfocada a la consecución de la estrategia de la organización, que se puede desarrollar en diferentes ámbitos y áreas.

- **Proveedores:** que suministra materiales o servicios para la prestación de los servicios. Su misión es por tanto la de proveer en calidad, precio y plazo acordados.

Establecemos relaciones y desarrollamos nuestras alianzas en base a los principios de la confianza, el respeto mutuo y la transparencia. Estos principios se despliegan mediante actuaciones concretas (convenios de colaboración con mecanismos de seguimiento) o la comunicación fluida con criterios transparentes como en la bolsa de profesorado o la medición de la satisfacción del profesorado, o la transparencia en los procesos de contratación de proveedores.

El principal proveedor de ESPAM es su profesorado. Para su valoración y mejora se han establecidos sistemas objetivos, además de planes de formación específicos. Instrucciones Técnicas (IT003, IT004, IT005), instrumentos de valoración de su actividad (F057, F068), planes anuales de actividades formativas desde el año 2008, etc. Todos estos instrumentos aspiran a conseguir unos profesionales plenamente identificados con ESPAM, que realicen actividades que aspiren a la máxima calidad y alumnos de nuestras actividades plenamente satisfechos.

Creamos diferentes redes que nos permiten establecer diferentes tipos de alianzas y generar valor, bien a través del desarrollo de convenios de colaboración, proyectos conjuntos, generación de ideas, o diseño de nuevos productos. El objetivo de las alianzas es generar valor a los diferentes grupos de interés, obteniendo al mismo tiempo beneficios mutuos.

Todas las alianzas son revisadas según lo establecido o recogido en el acuerdo, convenio o proyecto que las vincula, y que de forma general contiene su propio proceso y requisitos de

evaluación, a través de indicadores, comisiones mixtas, o aportaciones de los grupos de interés afectados. Reuniones periódicas, revisiones y evaluaciones compartidas y revisiones de las nuevas actividades según las evaluaciones.

El establecimiento del presupuesto, incluyendo estas inversiones, se realiza sobre la base de la previsión de necesidades de la ESPAM recogida en el anteproyecto presupuestario que es elaborado por la dirección y sometido a la aprobación por el Consejo de Administración de la Escuela, para su posterior aprobación por el pleno municipal. Por otra parte hemos creado un instrumento, la ordenanza 57, que regula los precios de las actividades formativas para los asistentes ajenos al Ayuntamiento de Málaga y que suponen una aportación importante en términos económicos a la vez que permite facilitar la incorporación de participantes, individuales o colectivos ajenos a nuestro ayuntamiento. Esta ordenanza es un instrumento excepcional, por novedoso, en nuestro país. Existe un seguimiento continuo por parte del comité de calidad y un análisis de las desviaciones con un establecimiento de prioridades incluidas es nuestro cuadro de mando de indicadores económicos financieros.

Los activos más importantes con los que cuenta ESPAM, al margen de sus recursos humanos, son las instalaciones donde presta sus servicios e imparte la formación, la flota de vehículos y el equipamiento informático de las aulas. En línea con nuestro proceso clave de Formación, y nuestra estrategia, ESPAM ha trabajado en los últimos años para seguir dotando a la organización de infraestructuras propias avanzadas y de calidad.

Nuestras instalaciones son accesibles y cuentan con medidas para garantizar el acceso a cualquier potencial cliente con necesidades especiales de accesibilidad. Contamos con rampas en la entrada al edificio de aulas, ascensor para acceder a la planta superior reservada a administración. Hay una completa señalética de nuestras instalaciones. Hay plazas de aparcamiento para nuestros usuarios. Nuestra web cumple la norma UNE 13803:2004**.**

Aun siendo conscientes de que los impactos medioambientales de las actividades de ESPAM son no relevantes, en la Escuela existe una cultura de responsabilidad o cuidado del entorno y en general del medioambiente. En este sentido, se han desarrollado actuaciones medioambientales como: La adquisición de una máquina de fuego ecológico, reciclaje del papel que se desecha, el propio Aula Virtual, con sus cursos virtuales, colocación de placas solares que nos permiten un nivel de autosufiencia en la generación y consumo de energía eléctrica

Nuestras actividades formativas están totalmente imbricadas con las nuevas tecnologías de la comunicación: web, aula virtual, comunicación por sms, activa presencia en redes sociales, son expresión de nuestra implicación en buscar y obtener elementos de innovación en la tecnología para la mejora de nuestros procesos y actividades. En la actualidad desarrollamos nuevos abordajes de formación on line, AULA VIRTUAL ESPAM, cursos on line con FGUMA, etc. Nuestros procesos adaptados específicamente a la enseñanza virtual (IT004, IT005, IT006 y PEQ 014). Todos ellos orientados específicamente en la producción virtual.

La ESPAM gestiona la información y el conocimiento en apoyo de su política y estrategia. En este sentido se tienen en cuenta las necesidades de nuestros grupos de interés relevantes: profesorado, servicios de Policía y Bomberos, Ayuntamientos, usuarios, fundamentalmente. En el terreno de la gestión de la información la ESPAM, a día de hoy dispone de una serie de herramientas que los grupos de interés usan durante el desarrollo de las actividades y para la gestión:

- INFOESPAM, Sistema Q de Calidad y Gestión Administrativa (GIAES). Que desarrollan la gestión por procesos, asignación de tareas, y medición de indicadores.
- Página web (http://espam.malaga.eu/inicio.html)
- Perfil de Facebook (https://www.facebook.com/escueladeseguridadpublica) y
- Twitter (https://mobile.twitter.com/i/guest) .

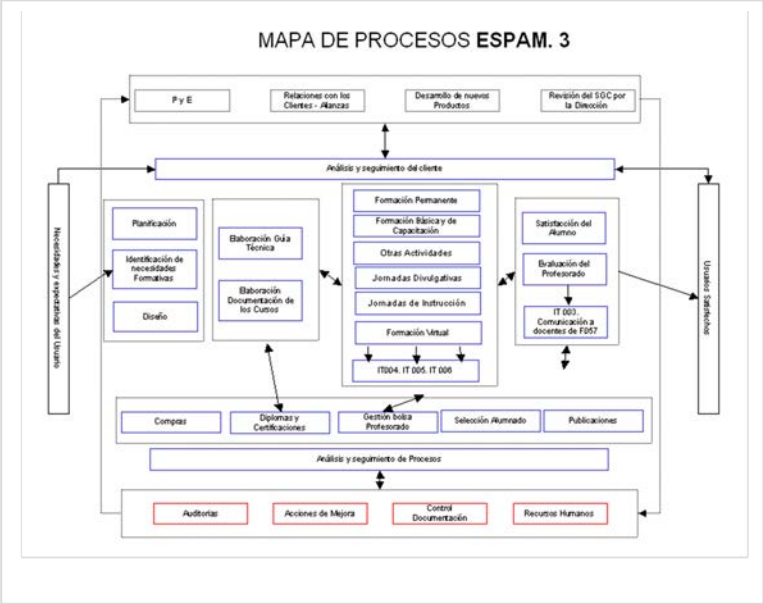
- Aula Virtual AVESPAM (http://espam.malaga.eu/avirtual.html)

Pieza clave en nuestro sistema de gestión de la información y el conocimiento es la página Web de la ESPAM, donde se ofrece información permanentemente actualizada sobre temas diversos, tales como: las actividades de la ESPAM, la convocatoria de los cursos, relación de admitidos, legislación de interés, publicaciones adquiridas para la biblioteca, manuales editados, congresos y jornadas, memorias anuales, normativa de la ESPAM, política de calidad, carta de servicios, y otros datos de interés. Además nuestra Web permite la inscripción On-line a los cursos convocados.

La ESPAM edita un Boletín Informativo propio, en el que se insertan artículos de interés relacionados con la Seguridad Pública e informaciones de la propia organización u otros ámbitos de interés, estos artículos en muchos casos son aportados por personal de la ESPAM, profesores, usuarios y especialistas en distintas materias relacionadas con la seguridad pública. La ESPAM edita un Blog propio: "*Blog Innovación educativa en los servicios de seguridad y emergencias*", en el que se insertan artículos de interés relacionados con la innovación educativa en la formación de los miembros de los servicios de Seguridad Pública y Emergencias.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

ESPAM lleva trabajando más de 15 años con una clara orientación a procesos.



Esta orientación se consolidó en el año 2002 con la certificación de su sistema de gestión de la calidad, según norma ISO 9001, por entidad externa certificadora, siendo la primera organización de su sector, y uno de los primeros departamentos municipales en obtener dicha certificación.ESPAM ha elaborado su Mapa de Procesos, que sigue el clásico esquema de tres niveles de procesos: **Procesos estratégicos, Procesos clave** y **Procesos de apoyo**. ESPAM dispone de una metodología muy clara y sistemática para la identificación, análisis, medición y mejora de los procesos de la Organización.

ESPAM ha conseguido no solo permanecer en el mercado, la mayor parte de las escuelas de seguridad públicas han desaparecido, sino mantener una oferta formativa competitiva y adaptada a las necesidades de sus clientes. Las claves han sido:

- La **bolsa de profesores**, una de las claves de nuestro negocio. Hemos elaborado un instrumento innovador concerniente a la evaluación de nuestro profesorado en torno a nuestros procesos operativos. El instrumento en cuestión sintetiza en un solo valor numérico elementos de percepción y de gestión.
- La introducción de la **formación elearning**.

- La introducción de los **Planes de Formación Modular Especializada (PMFE)**. Creados para dar respuesta a las demandas de cualificación de los funcionarios/as, en una sociedad en continuo proceso de cambio e innovación se plantean como objetivos:
  - Orientar la formación a las demandas de especialización de los diferentes profesionales.
  - Facilitar la adecuación entre la oferta y la demanda.
  - Extender la formación a lo largo de la vida profesional.
  - Ordenar las especialidades profesionales en función de las competencias apropiadas para el ejercicio profesional.
- La construcción de una **innovadora galería de tiro**.
- La transformación de un parque de bomberos en centro de prácticas con simuladores para intervenciones.
- Las encuestas a usuarios de los servicios y otras herramientas para identificar necesidades y expectativas y mejorar o generar nuevos productos y servicios.

Hemos identificado claramente nuestros clientes y su segmentación:

- plantilla de policía, bomberos, y protección civil del Ayuntamiento de Málaga
- personas de otras áreas, organismos o empresas del Ayuntamiento de Málaga (p.e. área de participación ciudadana, GESTRISAM, SMASSA)
- otros colectivos de cuerpos de seguridad municipales no pertenecientes al Ayuntamiento de Málaga (p.e. bomberos y policías de otros municipios y provincias)
- Empresas (p.e. REPSOL, METRO MÁLAGA, AERODINAMICS). Instituciones (p.e. Autoridad Portuaria de Málaga, RTVA, Agencia Tributaria Andaluza, etc.). Asociaciones y ONGs. (p.e. Cruz Roja, APROINLA, Hermanas Hospitalarias, Federación de Mujeres)

Hemos elaborado y difundido los elementos que constituyen nuestra Propuesta de Valor:

- Especializados en Seguridad.
- Sabemos escuchar.
- Calidad de las instalaciones.
- Pasión por la Excelencia.
- Equipo especializado.

RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Todas nuestras actividades producen resultados de percepción que se hacen sobre el universo de las asistentes (con márgenes de error inferiores al 1%). Todos los resultados se producen segmentados por tipos de formación (básica, permanente, otras actividades, formación modular), por clientes (policías locales, bomberos, protección civil, externos, directivos, alumnos-profesores) y se encuentran desagregados en las bases de datos y es posible, y así ocurre cuando es necesario, agregarlos o segmentarlos por otras necesidades: sexo, edad, años, etc. Se realizan estudios prospectivos para conocer las necesidades futuras. Los datos aportados están, por lo general, en medias anuales pero se producen actividad a actividad y en cada actividad se comparan con los objetivos que alcanzó o debió alcanzar. Y se actúa cuando no cumplió el objetivo y/o criterio. Existe un amplio cuadro de indicadores. Se fijan objetivos actividad a actividad y por valores anuales.

Medidas de Percepción

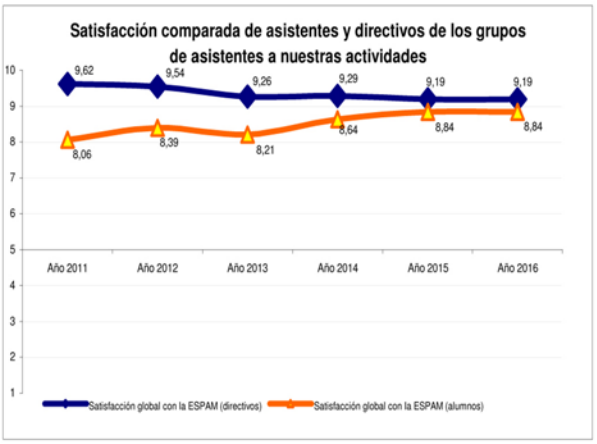
La Escuela de Seguridad Pública, en consonancia con su misión y visión, ha llevado a cabo una metodología sistemática de evaluación de la satisfacción de sus clientes, siendo estos la totalidad de la plantilla de Policía, Bomberos, Protección Civil del Ayuntamiento de Málaga, así

como los asistentes a cualquiera de nuestras actividades formativas aunque no pertenezcan al personal del Ayuntamiento de Málaga.

ESPAM estudia de manera pormenorizada y segmentada, la opinión de sus clientes en cada una de las actividades formativas:

- los agrupa por servicios municipales,
- por clientes (policías locales, protección civil, bomberos, externos)
- por empresas,
- por tipos de formación (permanente o continua, de ingreso o de capacitación o ascenso),
- por su posición en los procesos (alumnos, profesores, responsables de empresa)
- y realiza estudios periódicos para conocer la opinión que tienen nuestros clientes sobre la propia ESPAM.

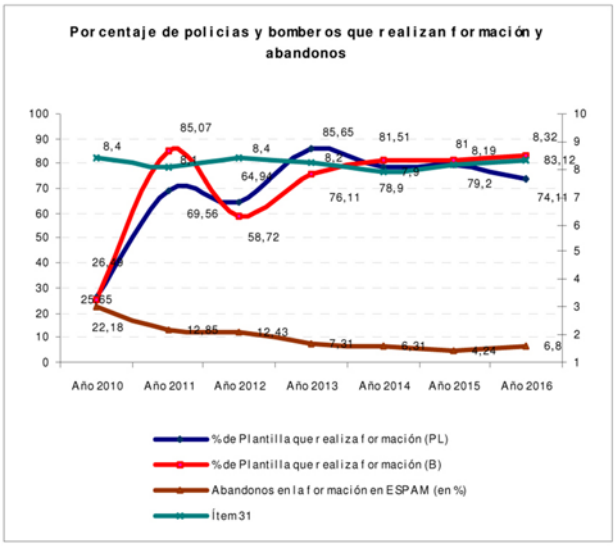
Igualmente ESPAM tiene abierto un buzón de recogida de propuestas de formación en el que cualquiera de las personas que son partes interesadas, y en general cualquier profesional de materias relevantes en nuestra área profesional, puede presentar una idea para que sea estudiada y juzgada por ESPAM respecto a la conveniencia de su aplicación. ESPAM tiene objetivos y valores de referencia fijados que actualiza anualmente y que los ajusta a sus procesos relacionados con los clientes. ESPAM pregunta por sus actividades a todo el universo de sus clientes y mantiene una alta tasa de respuestas (superior al 80%) entre ese universo.



Las encuestas de percepción realizadas (a directivos de empresas, alumnos) de los distintos cursos arrojan unos resultados que en general siempre superan el valor criterio previsto (7/8 sobre 10).

Indicadores de rendimiento

ESPAM produce actividades formativas destinadas a crear y mejorar conocimientos y competencias profesionales y se caracteriza por la capacidad de respuesta a las demandas de nuestros clientes. ESPAM tiene dos grandes líneas estratégicas: mantener una formación para los cuerpos de seguridad municipales que sea **intensa** y de **calidad**.



ESPAM se comunica con sus usuarios, clientes, proveedores apoyada fuertemente en la tecnologías de la comunicación. Nuestra web, y a través de ella el Aula Virtual, nuestro presencia en facebook y twiter, SMS, son los canales principales de enviar y recibir comunicaciones que soportan la parte

de nuestras acciones esenciales para inscribir alumnos, recibir peticiones de formación, informar de nuestras actividades, recibir y enviar textos y documentos.

Por ello desde hace algunos años es para nosotros esencial la monitorización de nuestra comunicación vía Web.

Desde el año 2012 el Consejo de Administración lanza un nuevo objetivo para intensificar, completar y mejorar la formación de los cuerpos de seguridad de nuestro Ayuntamiento.

RESULTADOS EN LAS PERSONAS

La ESPAM lo componen 8 personas en su plantilla más un número de colaboradores variable, esencialmente profesores. La totalidad del universo de nuestras personas son estudiadas a fin de producir información que contribuya a la mejor satisfacción y la mayor producción. Se realizan estudios de clima laboral anuales sobre las personas de ESPAM. Se valoran a todos los docentes y se recogen sus opciones actividad a actividad tanto en instrumentos cuantitativos como cualitativos a fin de percibir carencias, si las hubiera, como adelantarnos a demandas futuras. Se recogen resultados de productividad de cada actividad con objetivos. Todos los resultados de profesores se encuentran segmentados por sexo, actividad formativa, tipo de formación. Los resultados de las personas de ESPAM se presentan ordenados por conceptos (comunicación, cercanía de la dirección, medios,...)

Medidas de Percepción

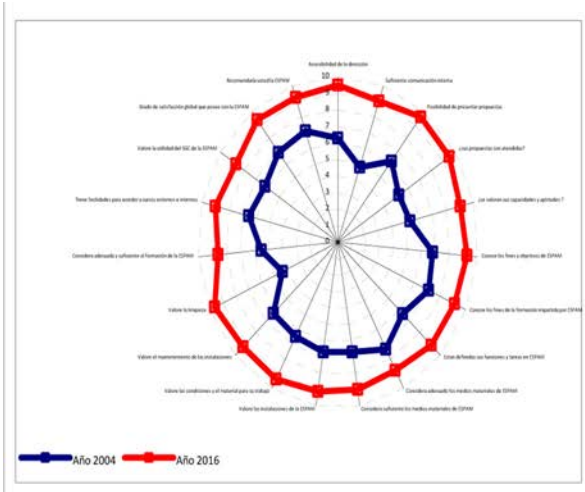
La ESPAM dispone de un proceso sistemático para la obtención de información de las personas de la Organización. Considerando en este apartado a:

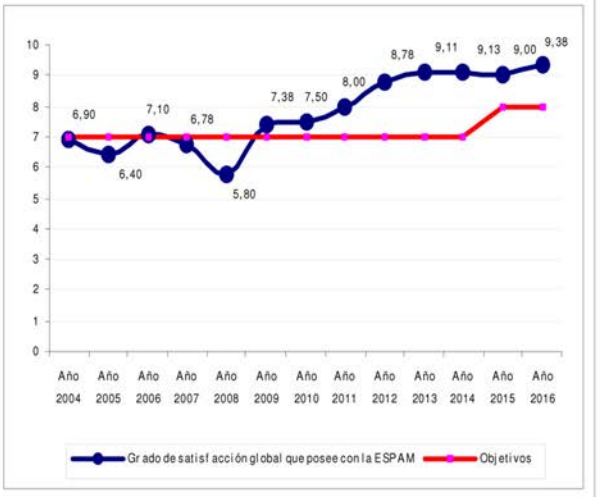
1. Profesorado de sus actividades formativas. ESPAM, desde siempre ha identificado como una fortaleza el cuadro docente de sus actividades
2. Personal permanente de la ESPAM

El número de profesores y profesoras con que ESPAM se mantiene en contacto y trabaja habitualmente supera los/as 500 docentes.

Presentamos aquí la satisfacción general del personal con la escuela a lo largo de los años y la Comparación entre los resultados de la encuesta de Clima Laboral entre el año 2004 y el 2016

El análisis correspondiente a los datos obtenidos a lo largo de los años fue indicando distintos objetivos para nuestra intervención. Es decir: detectamos carencias, fijamos objetivos, actuamos y evaluamos. Esa práctica ha elaborado una acción sostenida que permite mantener una muy alta satisfacción de todas las personas. A continuación se presentan valores obtenidos al inicio de la serie de mediciones y los finales.





Indicadores de rendimiento

ESPAM presenta una actividad creciente tanto en horas de docencia, en alumnos, en satisfacción, en ediciones etc. Los expedientes, cada una de las ediciones las denominamos expedientes, debido a que implican la realización de muchas tareas, requieren un importante esfuerzo por parte del personal encargado de tramitarlos. Sin embargo el aumento de la actividad a lo largo de los años no supone un aumento de los errores, estando estos por debajo de nuestra exigencia, a pesar del aumento de las actividades y de la cantidad subsiguiente de documentos generados.

Evaluación del Profesorado



El profesor es un colaborador habitual y proveedor de servicios. Esa situación doble de nuestros profesores, hace que en el ámbito de sus competencias profesionales los consideremos personas, al estar de manera estable con nosotros la mayoría. No obstante en la medida que proveedor remunerado ESPAM lleva una línea de evaluación constante de cada uno de ellos. Esa evaluación se hace, a través del instrumento F057, valorando tanto su esfuerzo y dedicación como la opinión de los alumnos suyos.

La plantilla de la ESPAM se mantiene estable desde la última incorporación en 2004. El absentismo laboral es insignificante, y solo deja huella por alguna patología aguda circunstancial. No existen diferencias salariales por sexos.

Los líderes de ESPAM han desarrollado una política de comunicación interna que se ha basado en la creación de espacios de comunicación y coordinación. En esos espacios se ha producido una delegación real de tareas y una comunicación permanente entre todo el personal de ESPAM que ha facilitado las altas puntuaciones de satisfacción de las personas de ESPAM con su institución y además el aumento en la producción de acciones formativas.

Los líderes de ESPAM han desarrollado una política de intensa comunicación hacia el interior, a las personas que conforman ESPAM, así como hacia los clientes. La manera de visualizar esa dinámica motivadora ha sido la política de distintivos, reconocimientos y medallas que ha supuesto en los dos años que lleva en marcha 10 reconocimientos formales a las persona de ESPAM, 148 distintivos a alumnos, y 13 medallas al mérito ESPAM a docentes y alumnos. En el año 2016 además la obtención del Premio de Oro Iberoamericano a la calidad ha sido el acicate para que el Consejo de administración del ESPAM así como el Pleno del Ayuntamiento de Málaga haya concedido de manera unánime la felicitación y reconocimiento a todos los miembros de ESPAM.

RESULTADOS EN SOCIEDAD

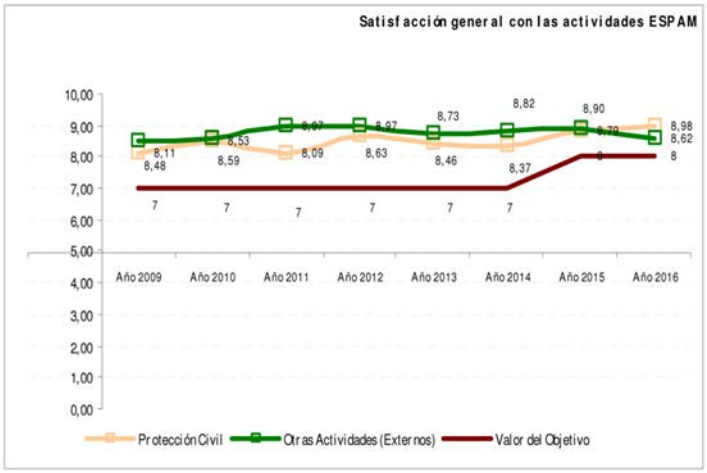
Las actividades de ESPAM se extienden a todos los sectores de la sociedad que están interesados en la seguridad, entendida como protección de personas y bienes, en sus facetas de prevención y de intervención, en el ámbito de las competencias legales que tiene asignadas las actividades municipales. Colectivos de protección civil, empresas y por supuesto los policías locales y los bomberos son los destinatarios naturales. Junto a ellos asociaciones y entidades sin ánimo de lucro se benefician de nuestro trabajo. Como con cualquier actividad

ESPAM se recogen opiniones y percepciones de los alumnos, de los directivos de las entidades, de los rendimientos de los procesos. Nuestras actividades y los contenidos y documentación se facilitan a los interesados, se adaptan a los niveles conceptuales y procedimentales de cada caso. Nuestros canales de comunicación son accesibles (vía Web). Estudiamos los resultados y se generamos evidencias por actividad, clientes, sexo, productos, etc. Todas nuestras actividades se disponen objetivos a cumplir actividad a actividad, objetivos de carácter anual. Los estudios prospectivos (necesidades, grupos focales) se realizan de acuerdo a objetivos determinados por la dirección en el inicio del año.

Percepciones

ESPAM desde sus inicios ha tenido como preocupación que sus actividades tengan un componente que se proyecte a la ciudadanía. Ese afán de divulgación se concreta en múltiples campos de su acción cotidiana. En el campo de la edición de textos, en la realización de actividades formativas, en la celebración de encuentros divulgativos, en la página Web entre otros aspectos.

Los asistentes externos (ajenos a nuestra plantilla de la policía y los bomberos) a nuestras actividades muestran además un elevado y sostenido índice de satisfacción con la formación recibida.



Esa satisfacción se da en todos los campos evaluados entre ellos en la utilidad de la formación para su trabajo.

Igualmente es muy elevada la satisfacción de las empresas y entidades que nos encargan las actividades. El gráfico adjunto muestran las percepciones de los asistentes a nuestras actividades que proceden de fuera de los cuerpos de seguridad (policía, bomberos) comparados con los voluntarios de protección civil.

Nuestro afán de proyectar nuestras acciones lo más ampliamente posible nos ha hecho implicarnos en alianzas con colectivos e instituciones. Las actividades de Defensa Personal para mujeres maltratadas que se realizan desde el año 2008 en colaboración con el Área de la Mujer, o con colectivos de mujeres, entre ellos la Federación de Mujeres Ágora y desde su inicio se han trabajado con más de 160 mujeres. Este año pasado integrarnos en su Plan Estratégico contra los malos tratos.



Curso: Autoprotección en Mujeres Maltratadas (2013)

Las Jornadas de Prevención de Riesgos en el Hogar, una línea de colaboración con entidades vecinales, de tercera edad, centros educativos entre otros a los que ofrecemos formación para la prevención de riesgos en el hogar, prevención e intervención en el acoso escolar, son expresión de estos esfuerzos.

Este esfuerzo se extiende a todos los ámbitos interesados en la formación y cualificación en Emergencias y Seguridad que se explicita en numerosas Jornadas Divulgativas destinadas a diversos colectivos, sociales y generalistas unos, profesionales y muy específicos otros.

Junto a los colectivos sociales (vecinales, de tercera edad, escolares, etc.) y la apertura de nuestras actividades a profesionales de la policía y de los bomberos de otros municipios, realizamos actividades, en forma de Jornadas, que tienen una función de carácter divulgativo sobre novedades, legales, de materiales, etc., destinadas a cubrir de espacio de comunicación con otros profesionales. Así integramos a profesionales de la psicología, del derecho, a colectivos de técnicos de Protección Civil, a docentes universitarios y a otros para facilitar el intercambio de experiencias y conocimientos.

Por último promovemos que otros profesionales de la seguridad pública ajenos a nuestro ayuntamiento puedan acceder a nuestra formación (si cumplen los requisitos específicos de cada actividad). ESPAM ha participado, organizado y colaborado en numerosas jornadas y encuentros de carácter técnico sobre diversas problemáticas.

Entre otras hemos organizado en los últimos años las siguientes:

- Jornada Municipal de Intervención psicológica en emergencias y catástrofes (2012) en colaboración con el Colegio Oficial de Psicólogos.
- Las Jornadas de Coordinación de Intervenciones para el Voluntariado de Protección Civil (2013).
- Jornada de Coordinación entre Administración de Justicia y Policía Local, con miembros de la judicatura y del Tribunal Supremo (2014).
- Jornadas dedicadas al Terrorismo Yihadista, con presencia de expertos vinculados al CNI (2014) y CITCO (2016).
- Jornadas “Delitos en las Redes Sociales” (2014).
- Jornada formativa para cofradías y hermandades sobre protección en las salidas profesionales. (ámbito local) (2015).
- Jornadas de Intervención en Emergencias en el ámbito municipal. Plan bianual con la FGUMA y Cátedra de Emergencias.

Difusión de Información relevante para los ciudadanos.

ESPAM mantiene una acción informativa y divulgadora constante de todos sus eventos y actos a la ciudadanía. Esa actividad formativa se hace a través de nuestros propios canales de comunicación.

Todas nuestras actividades se anuncian y convocan vía Web: (http://espam.malaga.eu/inicio.html)

Mantenemos una presencia activa en los medios de difusión: (http://espam.malaga.eu/massmedia.html)

De forma estable y continuada durante años tenemos presencia mediante boletines y blog aportando difusión relevante en materia de seguridad y emergencias a los profesionales y ciudadanos: (http://espam.malaga.eu/boletin.html) . Mantenemos perfiles en Facebook y Twiter en los que mantenemos una actividad permanente de comunicación: (https://www.facebook.com/escueladeseguridadpublica). Publicamos las memorias de nuestras actividades: (http://espam.malaga.eu/resultados.html)

Premios

ESPAM se esfuerza desde su nacimiento en darse a conocer las nuestros usuarios, clientes y en general a toda la sociedad y para ello se ha presentado a reconocimientos y premios en nuestro ámbito local al inicio y posteriormente en el ámbito nacional e internacional.

ESPAM recibió el primer premio a la calidad por departamentos dentro del PAC (Plan de Acción de Calidad) del Ayuntamiento de Málaga en el año 2002. Este premio es el primero que se otorgó en el Ayuntamiento de estas características y reconoce a la ESPAM como institución pionera dentro del Ayuntamiento de Málaga en los valores de la calidad. En años posteriores ESPAM, y sus empleados, han seguido recibiendo reconocimientos.



ESPAM ha obtenido el galardón Premio de Oro en el Premio Iberoamericano de la Calidad 2016

ESPAM tiene acreditado un nivel de ORO (+500) por AEVAL en el año 2015.

Indicadores de rendimiento

Colaboración con entidades destacables

ESPAM mantiene alianzas de cooperación con destacados centros de estudios e investigación. Los reseñados en nuestra Web como la Universidad de Málaga, la de Salamanca, la Escuela de Seguridad Pública de Andalucía, La Autoridad Portuaria de Málaga son algunas de ellas. No obstante la colaboración y trabajo conjunto se extiende también a empresas y entidades que a lo largo de los años han contado con nosotros para formar a su personal. Se citan algunas de las entidades, empresas, colectivos con los que ESPAM desarrolla actividades formativas para sus miembros.

ADMINISTRACIONES: Comunidad de Melilla, METROMÁLAGA, Subdelegación de Defensa de Málaga, Ejército del Aire, Cuerpo Nacional de Policía, Instituto Nacional de Seguridad, Archivo Histórico, Radio Televisión Andaluza RTVA, Agencia Tributaria, Museo Picasso Málaga, Hospital de Carlos de Haya, Hospital Clínico, Hospital Cruz Roja.

EMPRESAS: Decathlon, CARREFOUR, Autoescuelas Torcal, Dragados y Construcciones, IKEA Málaga, ALSTOM, Securitas, CATSA, E.S. Repsol YPF, E.S. Tamoi.

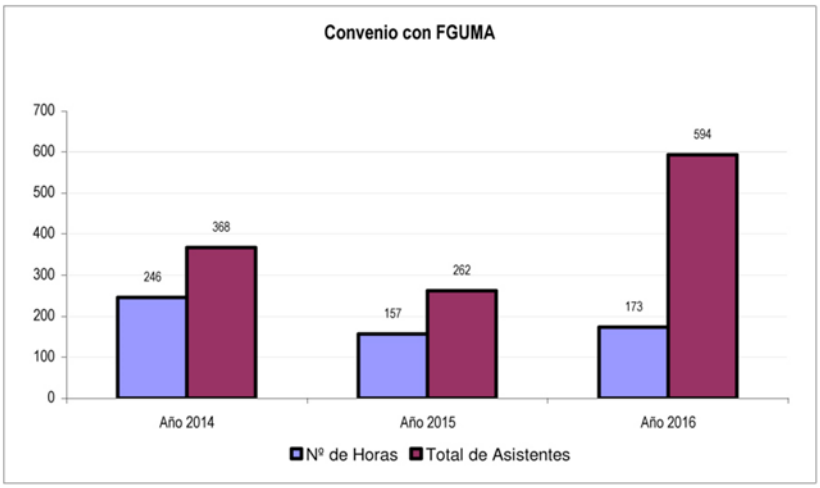
ONG y ASOCIACIONES: Bomberos sin Fronteras, Federación de Mujeres Ágora.

Con la Fundación General de la Universidad de Málaga (FGUMA), y como parte de los objetivos nuestros pusimos en marcha una adenda al convenio de colaboración con UMA que ha dado lugar a nuestra participación en treinta y dos acciones formativas en las que han participado un total de 1224 personas.

Entre los cursos realizados podemos destacar:

- Manejo del Comportamiento Hostil y Violento
- Especialización para Bomberos, Policía Local y Protección Civil en Primeros Auxilios Psicológicos en Conductas Suicidas
- Prevención de estrés en situaciones de emergencias.

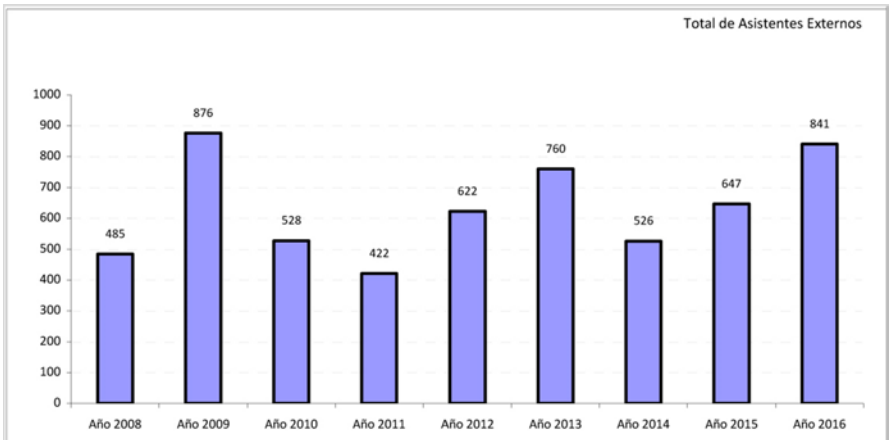
- Primer ciclo de Jornadas de Emergencias en el ámbito municipal.
- Atención a víctimas de actos terroristas



La formación en seguridad y prevención.

ESPAM tiene en su Misión contribuir a la mejora de la seguridad pública integral de ciudades, espacios y organizaciones. Para ello se esfuerza en mantener una constante actividad de cursos y jornadas que permitan a los que no son miembros de los cuerpos de seguridad del Ayuntamiento de Málaga el acceso a los conocimientos y métodos que beneficien y mejoren la seguridad y la prevención de riesgos.

Estos usuarios nuestros proceden de la ciudadanía en general y en particular de protección civil, empresas, asociaciones, entidades benéficas y en general ciudadanos, que a través del Área de Derechos Sociales piden participar en nuestras acciones o nos solicitan específicamente acciones concretas diseñadas “ad hoc”.



El cuadro siguiente presenta los números generales de los inscritos y los finalizados en los últimos ocho años. Igualmente muestran un mantenido interés en formarse en nuestro centro. En estos año más de cinco mil setecientas personas (5.707) procedentes de empresas, instituciones, asociaciones, colegios, voluntarios de protección civil, voluntarios de emergencias, etc han asistidos y se han formados en nuestras instalaciones y programas.

El cuidado y conservación de nuestro entorno medio ambiental es una tarea de todos. La ESPAM desarrolla actividades que tienen una escasa capacidad contaminante. No obstante lleva a cabo medidas de conservación como parte de nuestra estrategia de Organización. Como reflejo de las preocupaciones medioambientales nos ha llevó desde 2008 a incorporar para la documentación ediciones electrónicas para reducir el CO2.

La ESPAM, fue una de las primeras instituciones municipales en acogerse a la instalación de placas fotovoltaicas solares según el proyecto realizado por la Agencia Municipal de la Energía.

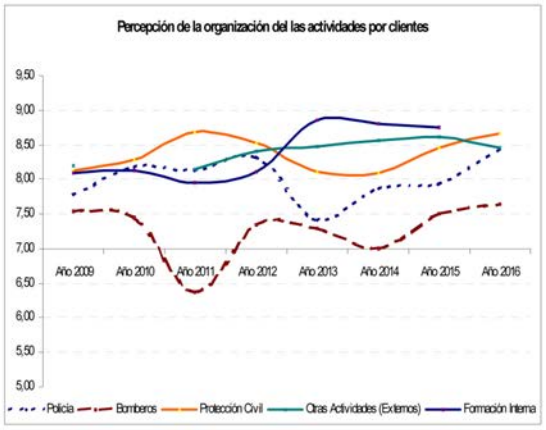
Igualmente hemos transformado nuestras actividades formativas de formación de equipos contra el fuego para empresas y las realizamos con el dispositivo PYROS (fuego ecológico) lo que ha eliminado el gasóleo que consumíamos y el consiguiente CO2 no emitido.

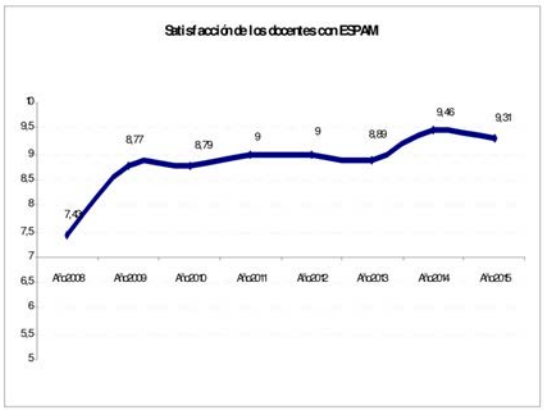
RESULTADOS CLAVE

Toda formación debe ser eficaz (producir lo que dice producir), eficiente (en el menor coste) y coherente (adecuado a los fines para lo que fue creada). ESPAM produce los conocimientos; los divulgamos y extendemos a nuestros clientes al ritmo en que se producen y por los operadores que los producen. Nuestras actividades se miden siguiendo un círculo completo incluyendo las percepciones (de los profesores, de los alumnos, de los directivos) y los rendimientos: cuanto hacemos y cuanto nos pidieron. Se estudian los resultados y se generan evidencias por actividad, clientes, sexo, productos y cuando se requiere de manera ad hoc. Todas nuestras actividades disponen de objetivos a cumplir actividad a actividad y objetivos de carácter anual. Se revisan caso a caso y dos veces al año (con carácter general). Se realizan comparaciones con otros centros públicos municipales de formación. Se realiza benchmarking con otras escuelas de seguridad (que no producen –o difunden- datos de percepción o rendimiento) sobre la naturaleza de sus cursos de formación básica.

Percepciones.

Formación impartida. ESPAM estudia y toma decisiones después de estudiar las percepciones de sus partes interesadas, alumnos, docentes, clientes, etc. Nos comparamos con otras instancias de para comprobar si nuestros valores de referencia están alineados (IMFE; CMF; otras escuelas, etc.). Acompañamos a continuación dos gráficos: uno de ellos es la valoración con la organización de nuestras actividades ordenadas por topologías de clientes. El otro la valoración de la ESPAM realizada por los docentes.



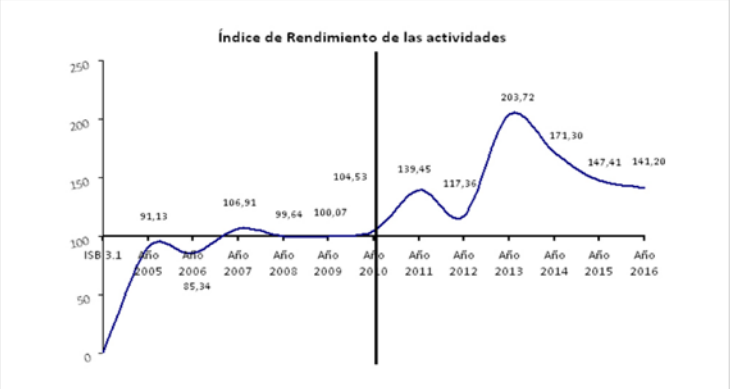


Rendimiento de la Organización.

Hemos creado este indicador (Índice de Rendimiento) que refleja la capacidad de logro (producción más satisfacción) de ESPAM. El objetivo es conseguir una guía en el avance de nuestra capacidad de producción de formación y de satisfacción de nuestros clientes. Para ello entendemos como “capacidad” la previsión al inicio del año hecha por el Comité de Calidad, que contiene los acuerdos del Consejo de Administración y una estimación al alza de otras demandas de clientes que no se han hecho firmes aún. Así mismo incluimos los valores de satisfacción alcanzados, y los previstos para alcanzar.

Nos basamos, pues, en tres aspectos esenciales en nuestra producción: Nº de horas, Nº de ediciones, Satisfacción global conseguida (Ítem 31). El resultado final es nuestro índice de rendimiento (Índice Sintético Básico). Así elaborado tiene un gran poder comparativo de la

labor realizada en los últimos años. Los valores que se incluyen anteriores al año 2010 son valores elaborados a posteriori y con **carácter de línea base**. A la derecha de estas líneas se presenta gráfico.



Indicadores del Plan Estratégico.

Podríamos decir, asentándonos en la información presentada, que cumplimos y superamos los objetivos que nos fijó nuestro Consejo de Administración en cuanto a horas, cursos y ediciones. Nuestros clientes quedan satisfechos y nos valoran de manera excelente. Optimizamos y cumplimos con las previsiones presupuestarias. Nos hemos abierto a nuestra comunidad de referencia y tenemos unas acciones sostenibles medioambientalmente. Nuestros trabajadores y nuestros profesores se encuentran muy satisfechos con nuestra organización. Nos mostramos como una organización transparente que aspira a ser referente de excelencia y valores que coadyuven a la mejora de la seguridad pública en nuestros clientes y usuarios y en nuestros entorno ciudadano.

Acompañamos un resumen sintético de los valores obtenidos por algunos de nuestros Planes dentro del Plan Estratégico ESPAM.

Plan Estratégico ESPAM 2014-2016		Año 2014	Año 2015	Año 2016
Plan Cliente	Clientes encantados: Item 31 igual o mayor que 8 sobre 10	7,93	8,17	8,32
Plan Crecemos	Potenciar la marca ESPAM: Nº de visitantes a nuestras web = 20.000	17.840	22.687	22.123
Plan Personas	Tener las mejores personas: VM Encuesta Personas igual a 9 sobre 10	9,13	9	9,2
Plan Innova	Ser una organización innovadora: Nº de Planes Modulares en desarrollo	16	21	22
Plan TIC 2.0	ESPAM 2.0: Nº de amigos en facebook y twiter > de 400	----	500	735
Plan Excelencia	Tener el mejor claustro: Valor medio F057> 75	76,8	77,51	76,83
Plan Eco	Ser eficientes medioambientalmente: Mantener la producción de energía fotovoltaica (en Kw año)	7.178	6.466	6.857
Plan Compromiso	Ser una organización ética: Nº de acciones en colaboración con entidades sociales	---	26	24

ACCÉSIT PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA
DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN CANTABRIA

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

Responsable: EVA SUÁREZ MÉNDEZ
Dirección: Calle Calvo Sotelo 8
Ciudad: SANTANDER.CANTABRIA
CP: 39002

Teléfono: 942394374
E-mail: eva.suarez@seg-social.es

MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



PRESENTACIÓN

La Dirección Provincial del INSS de Cantabria (DPC) decidió en el año 2006 iniciar el primer proceso de autoevaluación basado en el modelo EFQM 2003, buscando integrar la cultura de la mejora continua y la excelencia en el funcionamiento de la misma. El proceso concluyó en 2007 con la obtención del Sello AEVAL y la certificación de un nivel de excelencia de 300-399 puntos. Cantabria se convirtió así en la primera Dirección Provincial certificada en el período 2006-2012. En el año 2013 se inició un segundo proceso de autoevaluación conforme al Modelo de excelencia EFQM 2013, proceso que concluyó en 2016 con la obtención del Sello AEVAL de plata y la certificación del nivel de excelencia 400-499. Los años 2016 y 2017 han supuesto el reconocimiento a este trabajo con el sello de excelencia AEVAL 2015, Premio a la

Excelencia en el INSS 2016 y el accésit a la Excelencia en la Gestión Pública concedido el 11-12-2017 dentro de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública correspondientes a 2016.

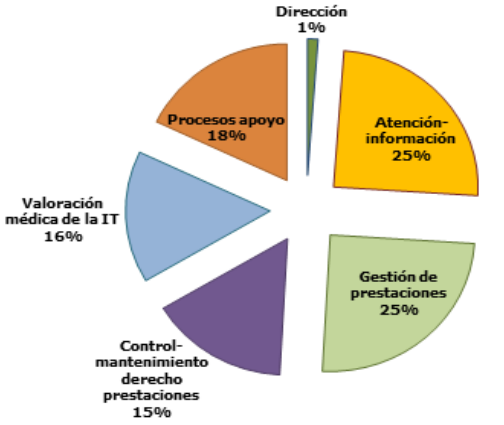
El INSS es una entidad gestora de la SS, dotada de personalidad jurídica propia y dependiente del Ministerio de Empleo y SS. La DPC asume las competencias del INSS en el ámbito territorial de la CCAA de Cantabria, siendo las más importantes el reconocimiento y control del derecho a las prestaciones económicas del sistema de SS en su modalidad contributiva o el control médico, evaluación, calificación y revisión de las situaciones de incapacidad laboral. En base a esas atribuciones tiene unos volúmenes de gestión significativos. Se abonaban en diciembre de 2016 un total de 138.317 pensiones de jubilación, incapacidad y supervivencia, con una nómina mensual de 132.099.979 € (1,53 % del total nacional) y una pensión media de 955 € (superior a la media nacional: 910 €). La DPC abonó asimismo una nómina mensual en diciembre de 2016 de 3.320.863 € en concepto de prestaciones familiares que beneficiaron a 10.854 personas. Por último, en 2016, hasta septiembre, se abonaron 2.351 subsidios de maternidad y 2.155 de paternidad que supusieron respectivamente unos ingresos para sus beneficiarios de 12.648.672 y 1.737.528 €.

Los medios humanos de la DPC a 31 de diciembre de 2016 eran de 174 trabajadores. Se detalla su distribución por cuerpos en la Tabla Presentación 1 y se muestra su distribución porcentual en el Gráfico presentación 1.

GRUPO	PERSONAS	PORCENTAJE
GRUPO A1	19	10,9 %
GRUPO A2	24	13,8 %
GRUPO C1	69	39,6 %
GRUPO C2	55	31,6 %
PERSONAL LABORAL	7	4,1 %
TOTAL	**174**	

Tabla Presentación 1. PLANTILLA EFECTIVA DE LA DPC POR GRUPOS DE CUERPOS Y ESCALAS. 31-12-2016

Gráfico presentación 1. Distribución funcional Plantilla DPC. 31-12-2016



En la gestión de la DPC intervienen dos tipos de órganos y la Red CAISS. Así, por un lado, tenemos como órgano de control y vigilancia de la gestión a la Comisión Ejecutiva Provincial, que está integrada por una representación paritaria de las OOSS y Empresariales más representativas, y de la AGE. Le corresponde supervisar y controlar la aplicación de los acuerdos del Consejo General y, proponer, en su caso, cuantas medidas, planes y programas sean necesarios para el perfeccionamiento de los acuerdos del Consejo General en Cantabria. Por otro lado, tenemos los órganos propios de dirección y gestión interna de la DPC. Por último, dispone la organización de una Red de centros urbanos y comarcales, denominados CAISS, establecida en función de la distribución de la población protegida y en base a criterios socioeconómicos y geográficos. Estos Centros permiten un acceso a los servicios de la SS, mediante una atención personalizada e individualizada que asegura confidencialidad y rigor en la información. Actualmente en Cantabria hay 8 CAISS, 2 urbanos, en Santander y 6 Comarcales, en las localidades de: Torrelavega, Santoña, Castro Urdiales, Reinosa, Potes y San Vicente de la Barquera. En 2016 atendieron a un total de 117.126 clientes que tuvieron un tiempo de espera medio de 4 minutos.

LIDERAZGO

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

Los líderes de la DPC son guías, impulsores y promotores de la identidad y cultura del INSS, asumiendo plenamente la M/V/V de la Entidad que se recoge en el PE del INSS, 2016-2018, definición de 2012 que revisó la anterior definición de 2004. El Plan Operativo de la DPC para el año 2015 define y aprueba la VISIÓN de la misma: "La DPC quiere ser una Entidad Pública de referencia en la región que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes, contribuya en su ámbito al sostenimiento del sistema público de pensiones, favorezca el desarrollo profesional y personal de sus trabajadores y aporte una contribución positiva a la sociedad cántabra". Los líderes de la DPC han conseguido que ésta asuma como propios la M/V/V gracias a su difusión entre sus clientes y las personas que forman parte de la misma, buscando el sentido de pertenencia a la organización de estos últimos. La Misión se difunde a los clientes a través de su CS distribuida en todos los CAISS en tríptico además de estar publicada en la página web. Los directores de los CAISS deben informar a la AT del grado de difusión de los trípticos y esta elabora un informe anual que recoge el cumplimiento de sus compromisos, cumplidos en el período 2010-2016, y remitirlo a la Inspección de Servicios de la SG. Dicho informe se publica en la ICP.

En cumplimiento de la línea estratégica de refuerzo del liderazgo el ED de la DPC integra la M/V/V en su dirección y orientación estratégica comprometiendo a las personas que la forman. Para este fin se cuenta con una estructura orgánica y competencial definida con objetivos e indicadores propios. Los líderes despliegan el proceso de comunicación de la estrategia y sus objetivos para su consecución. Se utilizan para este fin varias herramientas, destacando el Protocolo de Reuniones Provincial (ProCore). Este ha mejorado la frecuencia y calidad de las reuniones porque implica que los líderes elaboran un acta que se difunda en su área y/o se publica en la ICP. Implantar la Herencia de Acuerdos como mejora de las actas permite un seguimiento eficaz de las mismas tanto a las personas de la DPC como a la directora provincial y resto de los líderes a las que también son enviadas. Además incluye elementos de control de calidad como las encuestas que se realizan en algunas de las reuniones y que forman parte del proceso de evaluación y revisión de la estrategia.

La orientación estratégica de la DPC se refuerza por los líderes que son referencia por su participación activa en los proyectos y mejoras iniciados en los últimos años, el impulso a la creatividad de las personas, la innovación y apuesta por las TIC y el compromiso activo con la formación de las personas. Ejemplos de esto son que los líderes formaron parte de los equipos de autoevaluación de 2006 y 2013 (3 y 2 miembros respectivamente) o que participan activamente en equipos de calidad y así de las 10 mejoras presentadas a los premios a las mejores prácticas en el INSS en los años 2006-2016, 6 los han tenido como autores o coautores.

Los líderes impulsan la RS y actúan como ejemplos de integridad y comportamiento ético con las personas que forman parte de la DP, los clientes y GI, con acciones como: Colaboración del ED con el SPRSL en la prevención de riesgos laborales y de riesgos psicosociales; asumiendo los mecanismos nacionales, como la Formación y la Conciliación Familiar y personal; el buzón de Q/S; el Mediador de conflictos o el Registro de Movilidad.

Por último, los líderes desarrollan una cultura de liderazgo compartido y revisan y mejoran la eficacia de su comportamiento como tales a través de diversas herramientas como las encuestas sobre Formación y Comunicación Interna e Intranet, los resultados de los Objetivos Institucionales o las aportaciones de los GI en las reuniones, jornadas y encuentros,…

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

La DPC funciona con un sistema de gestión único e integrado para llevar a cabo las directrices que define la DG del INSS a través de los objetivos institucionales anuales y que llevan asociados indicadores que sirven medir su cumplimiento. Al ser comunes a todas las DDPP permiten su comparación y en su caso ser la base para emprender acciones de mejora a través del benchmarking utilizando herramientas como el Panel de Mejoras Nacional, el análisis de las Intranet Provinciales o los encuentros entre los líderes.

El ED responde de su gestión ante la DG, los GI y la sociedad en su conjunto. Además los líderes rinden cuentas de su gestión ante la DP en su conjunto estando medido como sus resultados han contribuido al éxito de la organización en el IGP. Precisamente el índice logrado en el ranking nacional incide en el concepto retributivo de Productividad por Objetivos, el cual se percibe en tramos de 10%, del 100 al 200%. El índice medio de la DPC en los doce semestres del período 2010-2016 es del 169,2 %, tras los excelentes resultados de últimos tres semestres: 190 y 200% en 2015 y 190% en el primero de 2016. Los canales de comunicación que utilizan los líderes para trasladar información y rendir cuentas a los GI y a la sociedad son: La Comisión Ejecutiva Provincial; la aplicación eSTADISS, integrada en la www.seg-social.es, que engloba la información de las prestaciones del SSS para conocimiento público de los GI y la sociedad en general. Por último, la DPC facilita información de su gestión a los órganos fiscalizadores como la IGSS, el Tribunal de Cuentas o la Inspección de Servicios del INSS.

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

Los líderes saben quiénes son sus GI externos, disponiendo de mecanismos y sistemas que facilitan la información necesaria para anticiparse y dar respuesta a sus necesidades y expectativas. Algunos ejemplos son las reuniones periódicas y jornadas informativas con ellos; los actos protocolarios, tanto de entidades públicas como privadas, a los que acude la directora provincial; las encuestas de calidad del servicio y las realizadas en diferentes jornadas informativas; los mecanismos de análisis y control de la atención presencial, incluidos aquí los mecanismos de recogida Q/S de nuestros clientes.

Estas herramientas han permitido a los líderes ver puntos débiles y articular acciones de mejora específicas destinadas a diferentes GI que han supuesto beneficios para nuestra gestión e imagen dentro de la sociedad de Cantabria. Un ejemplo ha sido el hecho de que de las reuniones periódicas celebradas con los agentes sociales surgió la necesidad de explicar los cambios en la pensión de jubilación introducidos por la Ley 27/2011 sobre actualización, adecuación y modificación del Sistema de la SS. Desde la DPC se informó a los destinatarios de la reforma, que entró en vigor el 1-1-2013, con una estrategia de comunicación desarrollada en 2011 y 2012 con diferentes reuniones, jornadas y cursos, cuyo objetivo fue explicar y resolver las cuestiones a los GI

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

El cumplimiento de la línea estratégica de Gestión del Cambio y Mejora Continua guía el impulso de los líderes a los procesos de calidad como vehículo a la Excelencia en la gestión. Esto lo demuestran los pasos y reconocimientos recibidos en el período 2007-2017 y que se han mencionado en la presentación. Además la DPC participa activamente en los Premios a las Prácticas de Mejora anuales del INSS que distinguen a los funcionarios que han desarrollado actividades o actuaciones que mejoran la calidad de los servicios. Se han presentado 12 prácticas de mejora en el período 2006-2016, obteniendo 4 premios y 2 menciones. Toda esta participación, además de las mejoras no presentadas a premio pero si desplegadas a nivel provincial y revisadas por los SSCC del INSS, o las acciones de RSC, suponen que el 8% de la plantilla en 2016 haya participado en acciones de Calidad.

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

Los líderes hacen frente a los cambios que afectan a la DPC y que vienen promovidos, fundamentalmente, por modificaciones normativas, avances tecnológicos, contexto socio-económico, y cambios de las personas que desempeñan puestos clave en la organización. El ED ha adoptado diferentes medidas para abordar estos cambios alcanzando los objetivos marcados y manteniendo unos resultados positivos sostenidos.

Para una eficaz gestión del cambio ha sido y es imprescindible que vaya acompañado de una Formación e Información adecuada y dirigida a los distintos afectados logrando con ello eliminar posibles reticencias e implicando a las personas. El Plan de Formación de la DPC articula acciones formativas flexibles y rápidas ante los cambios; por ejemplo ante la modificación del régimen jurídico de la asistencia sanitaria se programaron, en 2012 y primer semestre de 2013, dos acciones formativas específicas a la que asistieron 26 personas mayoritariamente pertenecientes al área CAISS y que tuvieron una valoración media de los asistentes en las encuestas de los cursos de 8,1 y 8,5 sobre 10. Además se emplean instrumentos de CI como las reuniones informativas, las charlas de los líderes, los correos electrónicos y los foros de participación de las personas (Subcriterio 3.c). Una labor fundamental del ED es transmitir estos cambios a los GI afectados. Su implicación se demuestra en el número de jornadas realizadas, que se ha visto incrementado de forma notable en los años 2012 y 2013 ante los cambios normativos producidos. En 2012 se abordaron 27 jornadas informativas frente a las 22 celebradas en el trienio 2009-2011.

ESTRATEGIA

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

La definición estratégica de la DPC tiene como base inicial la planificación aprobada por los órganos ejecutivos del INSS: Los Criterios anuales de Actuación, Aprobados por el Consejo General del INSS, y que son el programa de actuación de la Entidad en base a los compromisos presupuestarios aprobados en el PSS; los Objetivos Institucionales (anuales con revisión y valoración semestral). Establecidos por cada Subdirección General y el PE del INSS 2013-2015 y 2016-2018. El primer desarrollo de la estrategia provincial se plasmó en 2015 con el primer Plan Operativo Anual. En ese mismo año se completó la definición estratégica provincial con: PE de la DPC 2016-2017, POA de la DPC 2016, PCI de la DPC 2016-2017 y PCE de la DPC 2016-2017. Cada Plan tiene unos informes de seguimiento: En el caso del PE y del POA son anuales y en el caso de los PCI y PCE son semestrales. Así por ejemplo el POA 2015 alcanzó un grado de cumplimiento de sus acciones del 78,9% y los PCI y PCE en 2016 se han cumplido en un 52,2% y 60,7% respectivamente.

Para cumplir los objetivos, siguiendo las directrices que aprueba la DG y desarrollar con mayor eficiencia su Misión, la DPC diseña su estrategia recogiendo información de los distintos GI, en aras de transformar sus necesidades y expectativas en acciones que las resuelvan. Para este fin la DPC tiene identificados no sólo a los GI sino también las fuentes de información relevantes de cada uno. La DPC tiene en cuenta además otros indicadores que ayudan a anticipar la toma de decisiones, como es el caso de algunos agentes externos, como los de carácter socioeconómico. El fin último es una gestión eficaz de las prestaciones del SSS y la no suspensión de rentas a los beneficiarios de las mismas.

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

La DPC conoce y analiza sus competencias clave. Tiene identificadas las normas que las regulan, partiendo del TRLGSS, sus disposiciones de desarrollo, las Circulares y los criterios e instrucciones del INSS y su CS. El ED considera clave la información interna de rendimiento

para las decisiones en el desarrollo de la Estrategia y sus revisiones. Es un factor importante de éxito la dirección por objetivos que permite llevar a cabo la estrategia de la DPC que se hace realidad si se conocen los objetivos y se analizan sus resultados. Los resultados de los objetivos se miden a través de varias aplicaciones o desarrollos informáticos, que recogen información periódica (diaria, semanal, mensual o semestral). Disponemos de aplicativos o herramientas nacionales y programas provinciales.

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

El ED tiene definidos sus procesos clave, aquellos que permiten llevar a cabo la estrategia de la DPC. Se han determinado cuatro procesos cuyos resultados están directamente implicados en la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y GI, permiten cumplir la Misión de la DP y alcanzar las principales líneas de nuestra estrategia:

PROCESOS CLAVE DE LA DPC		
	PROCESO	LÍNEA ESTRATÉGICA
1	INFORMACIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE	OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE
2	GESTIÓN DE LAS PRESTACIONES. PLAZOS DE RESOLUCIÓN Y CONTROL DE LAS PRESTACIONES. CONTROL MÉDICO DE LA IT. LUCHA CONTRA EL FRAUDE.	ORIENTACIÓN A RESULTADOS MEJORANDO LOS PROCESOS
3	GESTIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS GESTIONADOS POR LA DP.	FORTALECIMIENTO DE ALIANZAS Y OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS
4	GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA MEJORA CONTINUA	GESTIÓN DEL CAMBIO Y MEJORA CONTINUA

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

Las líneas estratégicas y los Objetivos Institucionales se comunican a todos los integrantes de la DPC y a nuestros GI. La comunicación es clave para lograr cumplir nuestra M/V/V e implicar a las personas en la mejora de nuestros resultados y en alcanzar nuestros objetivos. Dentro de los mecanismos de CI, destaca el ProCore y su sistema de actas el cual ha generado retroalimentaciones muy positivas ya que a través del análisis de las actas se conocen deficiencias o necesidades, como en formación o gestión. En lo relativo a nuestros GI nuestra estrategia se comunica a través de las reuniones mensuales de la Comisión Ejecutiva Provincial, los encuentros periódicos con el SCS, la ITSS, las MCSS o con los Colegios Oficiales de diversos profesionales. También son importantes las colaboraciones en jornadas informativas o de formación en instituciones como centros educativos, UC, SEPE y Empresas. Destacar aquí que algunos de estos encuentros son propios de nuestra DP, como las reuniones semestrales con las MCSS. Para revisar estas acciones de Comunicación se establecen instrumentos de calidad como las encuestas realizadas en algunas jornadas informativas abordadas en 2013-2016.

PERSONAS

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

Una de las líneas estratégicas de la DPC para alcanzar el éxito y cumplir nuestra Misión es la Implicación de las Personas. La DPC, dentro de su margen de gestión, desarrolla políticas y acciones encaminadas a implicar a las personas y lograr el éxito mediante ellas. En el período 2014-2016 se han cumplido el 100% de los objetivos relacionados con las personas en las áreas de CI, Formación, PRL, absentismo y control de ausencias, frente al 96% del período 2011-2014. Además, se han llevado a cabo otras acciones provinciales como: El Protocolo de Gestión de Cambios; acciones de CI, donde es fundamental el PCI 2016-2017; Acciones en materia de vacaciones, permisos y licencias, como la solicitud electrónica de ausencias o la promoción de la conciliación de la vida laboral y familiar dentro de la jornada laboral utilizando el Plan Concilia (2006) y cuya medida más extendida es la flexibilización horaria: A 31-12-016 está beneficiada por la misma el 50,2% de las personas; el Protocolo de Cobertura de Vacantes en Comisión de Servicios, el cual se ha utilizado 27 veces en el período 2012-2016.

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

La Formación contribuye al éxito de la DPC siendo clave para el cumplimiento de 4 de las líneas estratégicas del INSS: Gestión del cambio y mejora continua, optimización del servicio al cliente, implicación de las personas y orientación a resultados mejorando los procesos. Que los trabajadores estén formados en contenidos jurídicos o en materias de desarrollo profesional es un objetivo de la DP y de su ED en aras de una gestión más eficiente. Por otro lado para las personas una buena formación mejora el desempeño de su puesto de trabajo siendo además clave para su promoción profesional y que es uno de los méritos a tener en cuenta en la provisión de puestos de trabajo. El éxito de la Formación se consigue con la implicación de los agentes que intervienen en ella: La directora provincial, los sindicatos (cuya participación se articula a través de la Comisión Provincial de Formación), el coordinador de Formación y los propios monitores. El proceso de planificación de las acciones formativas se revisa y mejora. Se evalúa la formación impartida con dos mecanismos fundamentales, la evaluación de la reacción o encuestas de satisfacción dirigidas a alumnos y monitores y la evaluación del aprendizaje, que tiene como finalidad de comprobar el nivel de conocimientos adquiridos. Además se utilizan como mecanismos de revisión la recogida de experiencias y valoraciones personales o la demanda en los cursos convocados.

3c. Las personas están alineadas con las necesidades de la Organización, están implicadas y asumen sus responsabilidades

La DPC se esfuerza por fomentar la participación del personal apoyando las actividades de innovación y la implicación de todos así como la presentación de las propuestas de mejora, a través de diferentes mecanismos y sistemas que ha fomentado el ED para lograr mejorar la prestación del servicio ofrecido a sus clientes. Son clave en el fomento de la participación: Los distintos foros que la articula, ProCore, o la propia formación que reciben los líderes en habilidades directivas y calidad (Todas las personas del ED han realizado cursos sobre Habilidades y Competencias Directivas y Modelo de autoevaluación EFQM).

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

La DPC cumple la línea estratégica de Implicación de las Personas reforzando y optimizando la CI. Desde el año 2004 forma parte de los objetivos institucionales del INSS, objetivos que siempre hemos cumplido. La CI está plenamente integrada en nuestra gestión integrando además de las acciones previstas en los objetivos del INSS, acciones propias provinciales desarrolladas en el Plan de CI 2016-2017. Además, en la DPC se han desarrollado herramientas y canales de CI que permiten implicar a las personas mejorando su participación activa y su desarrollo personal y profesional, como la ICP, el organigrama provincial, el correo electrónico, los buzones de Q/S, encuestas o el ya mencionado Protocolo de Reuniones.

3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización. Dentro del margen de maniobra de la DPC se toman medidas de reconocimiento en materias como la gestión eficiente de las retribuciones y sus variaciones, jornadas y horarios, vacantes, felicitaciones por parte del ED por el trabajo desarrollado, Formación (compensaciones horarias), política de PRL, con reconocimientos médicos anuales y evaluaciones de puestos de trabajo, además de resolución de múltiples incidencias relacionadas con la Salud Laboral. Por último, se atienden las peticiones del personal para colaborar en acciones sociales y de RSC: Colaboración con la Hermandad de Donantes de Sangre de Cantabria, con la Cruz Roja (recogida de alimentos y material escolar).

ALIANZAS Y RECURSOS

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

Como apoyo a su línea estratégica de Fortalecimiento de Alianzas la DPC tiene identificadas las colaboraciones que necesita establecer así como sus propósitos y beneficios y lo hace a

fundamentalmente a través de Alianzas (que aportan beneficio tanto a la DPC como a sus aliados y clientes) y Proveedores (De los bienes y servicios necesarios para el funcionamiento: Seguridad, limpieza, mantenimiento, suministros, energía). El ED identifica la oportunidad de establecimiento de alianzas a través de diversos medios descritos en la Memoria, destacando las reuniones periódicas y jornadas informativas con los GI, los actos protocolarios del ED, encuestas de calidad del servicio y de calidad de las charlas informativas, Q/S, o actividades de Benchmarking. La DPC tiene herramientas e indicadores para evaluar, revisar y mejorar las alianzas. Los más importantes son las reuniones de seguimiento de los convenios o acuerdos, mejoras en la gestión relacionada con las acciones emprendidas con los GI. Se ha elaborado un Mapa de GI que está publicado en la ICP.

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

La DPC gestiona en gran parte el crédito presupuestario, que se le asigna anualmente en dos capítulos de gasto: Capítulo 2. Gastos corrientes en bienes y servicios; Capítulo 6. Inversiones reales. Además gestiona algunos apartados del Capítulo 1, gastos de personal, como el relativo al pago de ponentes de Formación ajenos a las Administraciones Públicas. Uno de las líneas estratégicas de la DPC es la optimización de los recursos económicos que gestiona. La forma de asegurar el grado de cumplimiento y ejecución de los créditos asignados a la DPC es el establecimiento de una serie de objetivos semestrales. Uno de ellos es el control de los gastos en bienes corrientes y servicios. (Capítulo 2). Desde el ED y el área de SP se realiza un control de los gastos de bienes y servicios buscando medidas de ahorro y máxima eficiencia económica. Medidas específicas y de control del gasto han reducido progresivamente los gastos de este capítulo.

EVOLUCIÓN DE LOS GASTOS EN BIENES CORRIENTES Y SERVICIOS				
2011	2012	2013	2014	2015
1.226.023 €	1.066.751 €	841.674 €	955.203 €	939.131 €

Los gastos en inversiones reales. (Capítulo 6) en un contexto nacional de austeridad en el gasto inversor, se han realizado los esfuerzos necesarios para obtener en este capítulo del presupuesto algunas obras muy necesarias. En 2009 se puso en marcha el nuevo CAISS de Nueva Montaña (Santander) y en el período 2010-2016 se ha seguido mejorando la Red CAISS, los edificios de la UME y de la DP.

INSTALACIÓN	AÑO						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
CAISS POTES	12.496	152.691	68.373	--	--	--	--
CAISS REINOSA	--	--	14.759	--	--	--	--
CAISS CASTRO	--	--	444	--	20.566	--	88.962
CAISS SANTOÑA	--	--	916	5.712	--	--	--
UME	--	--	33.157	--	--	--	--
SEDE DP	--	--	4.994	5.873	4.990	13.248	151.573
TOTAL	12.496	152.691	122.644	11.585	25.556	13.248	240.535

Tabla 4.b, 2. Inversiones Reales (capítulo 6) en la DPC. En Euros.

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

La titularidad de los 74 inmuebles que forman parte del Patrimonio Único de la SS en Cantabria es de la TGSS. A la DPC le corresponde la gestión de los bienes inmuebles y muebles que tiene asignados para el cumplimiento de su Misión. La SP gestiona el patrimonio de la DPC así como las inversiones en mobiliario y las obras en los CAISS. El mantenimiento y reforma de todos los bienes muebles e inmuebles centra gran parte de la gestión y supone un peso cercano al 10% en los gastos del capítulo 2 y del 30-40% del capítulo 6, en 2014-2015. **En materia de medidas de eficiencia energética y de soluciones medio ambientales destacar que t**odos los edificios e instalaciones de la DPC en un proceso desarrollado en 2014-2015 tienen certificada la eficiencia energética (Disposición transitoria del Real Decreto 235/2013 de 5 de abril).

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

La Administración de la SS ha sido puntera dentro de la Administración Pública española en la introducción de las nuevas tecnologías en la gestión. La DPC ha dado pasos importantes en la gestión tecnológica. Evidencias son la implantación, con la ayuda técnica de la UPI, de aplicaciones y programas de gestión provinciales, 48 en 2016, que mejoran trámites que no realizan las aplicaciones nacionales. Las aplicaciones y herramientas informáticas que utiliza la DPC están protegidas por una serie de medidas de seguridad y confidencialidad, de control de accesos y de auditoría de los mismos y de las bases de datos que gestiona la DP, conforme a la legislación de protección de datos.

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

La DPC ha definido la información que necesita para desarrollar y mejorar su estrategia y para facilitar la toma de decisiones. Para los directivos y mandos intermedios el acceso a la información que permite la toma de decisiones se especifica a través de diversas herramientas como el Portal WEB de Apoyo a la Decisión. La DPC facilita y supervisa el acceso adecuado a la información y el conocimiento para las personas que la forman y para sus clientes. Para las personas debemos distinguir entre acceso a la información y al conocimiento. En el primer caso la generalización del uso y la mejora de las TIC, ha supuesto el acceso a una gran cantidad de información. En gran medida la ICP y la ICN se han convertido en el espacio que aglutina el mismo. El acceso al conocimiento se consolida a través de las acciones de Formación o de CI (criterio 3). Para los clientes la DPC ha promovido junto con la SEDESS y Tú SS la página web de la SS, www.seg-social.es, como pilar de acceso a la información: consulta de trámites e información sobre los requisitos de las prestaciones, posibilidad de descargar solicitudes acceso a estadísticas, etc. Además en los CAISS de Cantabria se distribuyen folletos informativos sobre prestaciones o trámites específicos, algunos de ellos elaborados en nuestra DP. Indicar asimismo que la información prestada telefónicamente a través de la línea 901 y desde los propios teléfonos de las CAISS.

PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

5a. Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés

La línea estratégica de la DPC Orientación a Resultados Mejorando los Procesos parte del hecho de que el ED tiene identificados los procesos distinguiendo entre procesos clave, operativos y de apoyo. En la ICP está publicado y actualizado el mapa de los 17 procesos y 41 subprocesos identificados en la DPC, informando de los propietarios de los mismos, los implicados y los GI afectados por el proceso y subproceso. La Gestión por Procesos va acompañada de la Gestión por Objetivos, que implica que cada proceso o subproceso tiene asociados indicadores de rendimiento que van unidos a los objetivos institucionales permitiendo medir la eficacia en la gestión, los resultados y la necesidad de incorporar cambios y mejoras. Aunque los objetivos se revisan anualmente siempre están vinculados a alguno de los procesos o subprocesos. Los **5** procesos estratégicos son la Planificación Estratégica, la Comunicación, la Planificación y Seguimiento de Objetivos, la Gestión de la Calidad y la Gestión de las Alianzas. Los Procesos Operativos, **4**, son la Atención e Información al Ciudadano, El Reconocimiento de Prestaciones, Las Reclamaciones y Revisiones de las Prestaciones del SSS y el Mantenimiento y Control de las Prestaciones. Por último los **8** Procesos de Apoyo son la Gestión de los RRHH y de PRL, la Gestión de los Recursos Materiales y Económicos, la Gestión Documental, la Formación, la Gestión de la Tecnología y la Protección de Datos. La DPC dispone de medios para la revisión de los procesos, como su seguimiento sistemático por el ED, las Q/S de nuestros clientes y GI, las aportaciones de las personas de la DP a través de los mecanismos de CI, los Foros de Participación y los equipos de mejora, las inspecciones realizadas por la Inspección de

Servicios del INSS y las observaciones de otras instancias como el Defensor del Pueblo o el Tribunal de Cuentas.

5b. Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes

La DPC se esfuerza por innovar y crear valor para sus clientes. Se adapta a las mejoras implantadas a nivel nacional y apuesta por los procesos de innovación que se desarrollan motivados por los cambios en el régimen jurídico de las prestaciones de la SS, por las necesidades organizativas y de gestión y por los requerimientos detectados a través de diferentes fuentes de información como las Q/S de las personas de la DPC. En la DP es el ED el que, analizando las oportunidades de mejora para desarrollar nuestros productos y servicios, las prioriza en función de varios indicadores como es el impacto positivo sobre nuestros clientes. Así, por ejemplo en 2013 se mejoraron los escritos de comunicación nacionales en los casos de aplicación de la Disposición Adicional 12ª de la Ley 27/2011, en los casos de empresas que puedan acogerse a la jubilación anticipada involuntaria gracias a las aportaciones del ED de nuestra DP al recoger y trasladar a SSCC las quejas de los agentes sociales ante las deficiencias en la comunicación de esas situaciones y propuestas de comunicaciones que fueron aceptadas. En la DPC los procesos de mejora e innovación se implantan gracias a que se ha diseñado un contexto favorable para la participación de las Personas. El ED se implica directamente en los procesos de mejora, procura la dotación adecuada de medios y técnicas y cuenta con el apoyo de aliados clave como la UPI. Además existen otros medios de reconocimiento como los Premios anuales a las prácticas de Mejora del INSS que motivan a esta participación.

La DPC lleva a cabo labores de explicación y formación ante los cambios. Por ejemplo, ante los cambios normativos en 2012, en el régimen jurídico de la prestación de jubilación y la asistencia sanitaria, entendimos la necesidad de formar muy bien al personal de la DPC para mantener el grado de calidad en la atención e información a nuestros clientes. Se organizaron jornadas informativas específicas para el personal de los CAISS así como 2 acciones formativas en las que participaron 62 personas tanto del área de información como de trámite de jubilación, prestación más afectada por estos cambios. La DPC apoya y refuerza el desarrollo de los procesos y las medidas para la mejora de la gestión que impulsa la DG. Los esfuerzos de desarrollo y mejora se han centrado en los últimos meses en las líneas estratégicas de Optimización del Servicio al Cliente y mejora de los procesos.

5C. Los Productos y Servicios se promocionan, y ponen en el mercado eficazmente

La DPC planifica, gestiona y coordina la promoción y puesta en funcionamiento de los servicios que gestiona atendiendo a las necesidades y expectativas de nuestros clientes conocidas entre otros medios a través de: las encuestas de calidad del servicio, los cuestionarios de opinión, los formularios de Q/S y los buzones de consultas. Además atiende la DP a otros factores, como son los socioeconómicos: por ejemplo los indicadores sociales de acceso a las nuevas TIC. Con toda la información disponible, el ED planifica la promoción de los productos que pueden satisfacer tales necesidades y expectativas y que se relacionan con procesos clave de la DPC Algunos ejemplos de productos promocionados en los últimos años son el canal telemático de atención al cliente o la promoción de la actividad de la UME en la UC. Los servicios anteriormente mencionados se unen a la cartera de servicios que ofrece la DPC y que se concretan en su **CS** actualizada en los años 2010 y 2015. La CS difunde la Misión del INSS pero además integra e informa de los servicios que presta la DPC y de los derechos de nuestros clientes que se deben prestar conforme a unos compromisos de calidad orientados fundamentalmente a la agilidad y calidad en la gestión y en la atención e información al cliente.

5d. Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan

La DPC distribuye y presta sus productos y servicios a sus clientes a través de tres canales: El presencial, a través de la Red CAISS; el telefónico. Línea 901 y teléfono provincial de atención y apoyo al servicio de cita previa; y el canal telemático. Lo integra la SEDESS, TU SS y la página web informativa, www.seg-social.es. Además, la DPC pone a disposición de sus clientes mecanismos de información que completan los anteriores aportando eficacia y fiabilidad, como son las publicaciones y folletos o las comunicaciones mediante SMS. Pero sin duda, el producto fundamental de la DPC es el reconocimiento y la gestión de las prestaciones del SSS. La Misión de nuestra Organización es la gestión y administración de esas prestaciones evitando la interrupción de rentas desde el hecho causante que supone el cese en el trabajo o la situación de necesidad sobrevenida. Por este motivo son importantes los indicadores de plazo de resolución en los objetivos institucionales del INSS. La DPC está alcanzando excelentes resultados en esos indicadores y en otros nuevos como la ejecución de las nóminas en los subsidios de maternidad y paternidad. En la DPC la producción y distribución de sus productos y servicios tiene en cuenta criterios de sostenibilidad y gestión eficiente. La actividad de nuestra DP no es contaminante pero aun así reduce su impacto ambiental. El sistema de gestión ambiental en la DP se basa en el Protocolo de RS de 2013, desplegado con la mejora “Desarrollo del Sistema de Gestión Ambiental” (noviembre 2013).

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

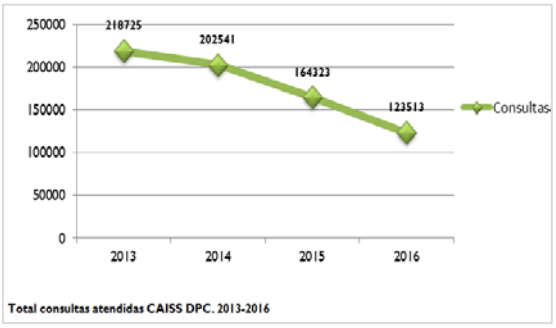
La DPC dispone de canales para que sus clientes y GI le den información sobre sus necesidades y expectativas y así revisar y mejorar sus procesos. Los canales principales orientados al cliente y sus resultados se analizan en el criterio siguiente. En síntesis, los mecanismos más importantes son: Las encuestas de calidad del servicio; las Q/S registradas en nuestra DP; los Cuestionarios del Buzón de Opinión, instalados en los CAISS a disposición de los clientes; las Consultas planteadas por el área interinstitucional de la SG; el análisis de las reclamaciones previas presentadas por los clientes contra resoluciones administrativas de la DPC; y la litigiosidad, que es el índice que expresa la relación entre el volumen de demandas presentadas en relación con las resoluciones emitidas por la DPC en materia de prestaciones, y el resultado favorable de las sentencias emitidas por los órganos judiciales. La DPC mantiene una actitud favorecedora del diálogo con nuestros clientes que se traduce en una efectiva difusión de nuestros servicios y compromisos. La CS y su difusión a través de folletos y de la página Web permite que el cliente conozca cuáles son sus derechos favoreciendo así que pueda presentar quejas cuando entienda que alguno de nuestros compromisos no se cumple. Durante los años 2014-2016 se retiraron de los CAISS por nuestros clientes 2.336 trípticos con información sobre la CS.

RESULTADOS EN LOS CLIENTES

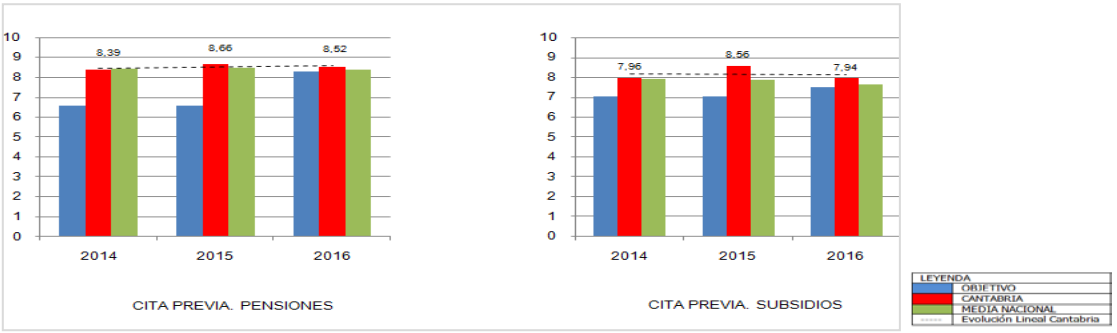
6a. Percepciones

La atención e información al ciudadano es un proceso operativo clave para la DPC que la concibe como un factor de éxito de nuestra Organización integrándola en su Planificación Estratégica para el cumplimiento de su misión y para ser percibida como organización de referencia, satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes, obteniendo, al mismo tiempo, la mejor valoración social y económica. En consecuencia, la DPC ha asumido compromisos de calidad orientados a la agilidad de la gestión y a la atención e información para asegurar a los ciudadanos, no sólo la efectividad de sus derechos en materia de prestaciones, sino también, la mejora continua de sus procedimientos y servicios. Los canales desde de los que presta la atención al cliente, como ya hemos visto, con el presencial, el telemático y el telefónico. En el período 2013-2016 el canal de atención predominante es el presencial, con un total de 709.102 atenciones, frente a las 17.012 atenciones telefónicas en 2013 y 2014 y 8.576 actos administrativos a través del canal telemático. El canal presencial ha registrado una disminución progresiva del número de consultas atendidas, especialmente desde el año 2015, derivada

directamente de la implantación del servicio de cita previa y del SIGE, el cual ha permitido regular mejor los flujos de clientes.



Para poder valorar la calidad del servicio, la DPC dispone de diversos instrumentos. Destacan las Encuestas de Calidad del Servicio y dentro de estas la segmentación que se aplica en las encuestas permanentes a los nuevos perceptores de prestaciones económicas. Una parte de los componentes de la encuesta se integran dentro de los objetivos institucionales del INSS. Se analizan las variable en el período 2013-2016 y los resultados son positivos, tanto en lo relativo al cumplimiento de los objetivos como con la comparación con la media nacional. En tiempo de espera, tiempo de atención y valoración del servicio de cita previa, nuestros clientes nos valoran de forma muy positiva. Se cumplen los objetivos con una tendencia y evolución positiva que en la mayor parte de los años y variables superiores a la media nacional. Sirva como ejemplo la evolución en cita previa:



En trato personalizado y en explicaciones sencillas los resultados son positivos, en la mayor parte de los casos se cumplen los objetivos, salvo en 2016 en competencia-formación (pensiones y subsidios) y explicaciones sencillas (subsidios). Hay que tener en cuenta que el objetivo es exigente e incluso la media nacional tampoco alcanza el resultado.

Por último, señalar que los resultados en las restantes variables no objetivadas por tener una menor incidencia en la calidad del servicio al cliente, pero que lógicamente son importantes para cerrar todas las dimensiones de su atención, han tenido muy buenos resultados, superiores a los indicadores y en la mayor parte de los casos superiores a la media nacional. Sirvan como ejemplo los resultados a 31-12-2016:

ENCUESTA CALIDAD DEL SERVICIO NUEVOS PERCEPTORES PENSIONES- 2016			
COMPONENTE	INDICADOR	CANTABRIA	MEDIA NACIONAL
Instalaciones adecuadas	6,40	8,44	8,16
Folletos informativos	6,63	7,96	7,85
Resolución rápida	7,54	8,54	8,69
Comprensión de necesidades	7,59	9,12	9,04
Información completa	7,53	9,00	8,94
Trámite sin errores	7,88	9,22	9,17
Documentación necesaria	7,56	9,21	9,17
Visitas oficina	7,77	8,88	8,84
Confidencialidad	7,35	9,06	9,02
ENCUESTA CALIDAD DEL SERVICIO NUEVOS PERCEPTORES SUBSIDIOS-2016			
COMPONENTE	INDICADOR	CANTABRIA	MEDIA NACIONAL
Instalaciones adecuadas	6,59	8,29	7,88
Folletos informativos	6,61	7,51	7,36
Resolución rápida	7,46	8,40	8,31
Comprensión de necesidades	7,76	8,80	8,83
Información completa	7,81	8,70	8,78
Trámite sin errores	8,12	9,00	8,98
Documentación necesaria	7,66	9,01	8,95
Visitas oficina	7,84	8,44	8,44
Confidencialidad	7,18	8,88	8,70

6b. Indicadores de rendimiento

Entre los indicadores de Calidad analizados en esta Memoria destacan los de Gestión de los CAISS. Estos indicadores de rendimiento tienen establecidos unos objetivos que son:

Cita Previa. Alcanzar un porcentaje de citas con respecto al número de clientes atendidos que esté entre un mínimo del 30% y un máximo del 60%.

Obtención de cita previa. Que el cliente obtenga una cita disponible en el CAISS de su elección en un número de días no superior a 5.

Tiempo de espera. Que las personas que acuden a nuestras oficinas no tengan que esperar más de 5 minutos.

En los resultados destaca la adecuación progresiva al intervalo deseable de atenciones con cita previa el cual ha pasado de un 33% en 2014 al 55% en 2016.

GESTIÓN DE LOS CAISS. OBJETIVOS E INDICADORES. SEGUIMIENTO DPC 2014-2016

INDICADOR	Objetivo	2014			2015			2016		
		Media nacional	Cantabria	Puesto ranking nacional	Media nacional	Cantabria	Puesto ranking nacional	Media nacional	Cantabria	Puesto ranking nacional
PORCENTAJE CITA PREVIA	30%	41%	33%	42º	53%	45%	46º	56%	55%	33º
DÍAS OBTENCIÓN CITA PREVIA	5 días	--	--	--	2,5	0,7	14º	2,9	2,5	29º
TIEMPO ESPERA CLIENTES	5 minutos	--	--	--	5	4	23º	4	3,5	--

Fuente: Informes SIGE y aplicación Cita Previa.

Otro indicador interno que nos sirve para valorar los resultados en nuestros clientes es el de Gestión Informativa. Son dos indicadores que miden la calidad de la atención recibida en los CAISS de la DPC. El indicador de "*presentación de documentación*" mide la proporción que como promedio se establece entre los actos informativos presenciales y el número de expedientes iniciados en el periodo de tiempo de que se trate. El índice ideal de este indicador es 1, puesto que esto querría decir que como media se requiere tan solo una visita del cliente para entregar toda la documentación necesaria. El objetivo está situado en 1,10. El indicador de "*trámite de prestaciones*" mide la proporción que como promedio se establece entre los actos informativos presenciales referidos a la situación de tramitación de un expediente y el número de expedientes en trámite en el periodo de tiempo de que se trate. El índice ideal de este indicador es 0, puesto que esto querría decir que como media no es precisa ninguna visita del cliente. El objetivo está situado en 0,10. Se cumplen de forma amplia los indicadores de Trámite de Prestaciones, en las 3 pensiones en las que se segmenta. Tanto a nivel provincial como nacional no se supera el 0,02, lejos del objetivo del 0,10. En los indicadores de presentación de documentación los resultados son peores en la prestación de jubilación dada la complejidad que tiene actualmente la prestación y que en muchos casos requiere aportar documentación posterior al expediente. De hecho en 2016 no se ha cumplido el objetivo y ya están tomando las medidas oportunas de corrección que pasan por una mejor información inicial en los CAISS.

GESTIÓN INFORMATIVA. PRESENTACIÓN DE DOCUMENTACIÓN. DPC 2014-2016

PRESTACIÓN	Objetivo	2014		2015		2016	
		CANTABRIA	MEDIA NACIONAL	CANTABRIA	MEDIA NACIONAL	CANTABRIA	MEDIA NACIONAL
Jubilación	1,10	0,98	0,95	1,05	0,97	1,14	1,00
Incapacidad Permanente		0,54	0,68	0,61	0,67	0,59	0,66
Supervivencia		0,68	0,82	0,62	0,73	0,46	0,55

Fuente: Apoyo a la Decisión. SID.

Un indicador de rendimiento importante son las Q/S. En el período 2013-2016 se presentaron un total de 64 quejas y 4 sugerencias. Con respecto a las quejas su número es muy pequeño en relación con el número de atenciones que se prestan en los CAISS y la UME de la DPC y con el total de actos administrativos de la organización. Comparando el dato sólo con las

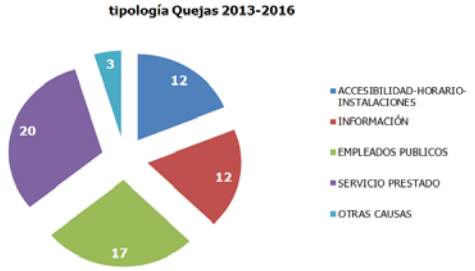
atenciones en los CAISS se ha presentado una queja cada 11.080 atenciones en el período antes mencionado.

Q/S CLIENTES DPC. AÑOS 2013-2016				
Año	Quejas	Sugerencias	Actos informativos por queja	Plazo medio resolución quejas (días naturales)
2013	14	1	15.263	5,2
2014	16	0	12.658	7,1
2015	19	1	8.648	6,7
2016	15	2	8.234	7,0

Fuente: Informes anuales de Q/S de la DPC.

Con respecto a la tipología (ver gráfico), el 60% de las quejas vienen referidas a empleados públicos y servicio prestado. Así muchas de las quejas tienen como motivo la falta de equidad en el trato o tiempo de tramitación excesivos. En 2015-2016 la implantación del SIGE motivo cierto incremento de las quejas por tiempo de espera excesivo. En el segundo semestre de 2016 no se han presentado quejas por este motivo.

Como se puede observar en la tabla anterior las quejas se han resuelto por debajo del plazo de 8 días naturales de media en todos los años. Ninguna queja ha superado el plazo de resolución de 10 días hábiles presente en los objetivos del INSS o los 20 días previstos en la CS.



Por último, el indicador índice de litigiosidad o volumen de demandas presentadas en relación con las resoluciones emitidas por la DPC o expedientes resueltos, no supera el 5% en 2010, 2012 y 2014, ejercicios objeto de análisis por el Servicio Jurídico Delegado en el INSS. Ello, unido al porcentaje de sentencias favorables nos permite concluir que la reducción en los plazos de resolución de las prestaciones no ha ido acompañada de una pérdida de calidad en su tramitación.

Año	Procesos iniciados (1)	Expedientes resueltos (2)	Índice LITIGIOSIDAD (1) / (2)	Sentencias Favorables
2010	1.368	28.296	4,83%	60,0%
2012	1.248	27.342	4,56%	55,3%
2014	1.224	24.724	4,95%	53,4%

RESULTADOS EN LAS PERSONAS

7a. Percepciones

Cuando hablamos de resultados con respecto a las personas de la DPC aludimos a su grado de satisfacción con respecto a la misma, por ello nuestra Organización tiene establecidas medidas de percepción que permiten valorar y medir ese grado. Destacan las encuestas de CI, cuatro realizadas en el período 2009-2014, con porcentajes de participación importantes.

ENCUESTA	PARTICIPACIÓN
Encuesta de CI. 2009	**43,6 %**
Encuesta sobre la ICP. 2010	**46,7 %**
Encuesta de satisfacción ICN. 2012 (*)	**17,2 %**
Encuesta CI. 2013. Acceso Información	**66,2 %**
Encuesta de satisfacción 360º. 2014 (**)	**15,0 %**

ENCUESTAS Y PORCENTAJES DE PARTICIPACIÓN EN LA DPC. 2006-2014.

(*) La encuesta de 2012 fue dirigida a un porcentaje concreto de personas de la DPC.
(**) La encuesta de satisfacción 360º de 2014 plantea la aportación de opiniones o ideas por lo que la participación es más reducida que en una encuesta convencional.

Queremos destacar los resultados de la encuesta o proceso de recogida de sugerencias y opinión 2014, la Encuesta de satisfacción 360º y “El Semáforo”.

Objetivo. La DPC, como parte de los objetivos de CI de 2014, desarrolló un proceso de mejora de la comunicación ascendente y de la participación del persona que consistió en plantear una encuesta de satisfacción y un sistema de recogida de opinión denominado "El Semáforo".

Participación. En la encuesta participó el 15 % de la plantilla y en el semáforo se recogieron 130 opiniones y sugerencias anónimas. Todas las opiniones se han analizado y separado temáticamente resultando 516 respuestas o impulsos –motivaciones- que se han recogido en el documento "516 GRACIAS", dándose una respuesta personalizada a cada una de esas opiniones.

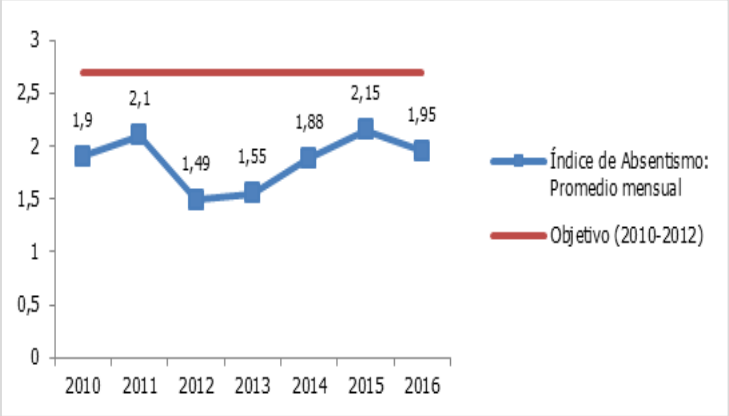
Mejoras. De este proceso de recogida de opinión han emanado algunas mejoras como: Renovación de impresoras y fotocopiadoras; programación en 2015 de cursos generales sobre las prestaciones del SSS; mejoras de participación como MOTIV (aportar recomendaciones sobre libros o cine que tengan que ver con la motivación laboral); mejoras de difusión de usos y herramientas informáticas (TRUCO o TRATO); reuniones de coordinación entre áreas en 2015.

Destacar en las percepciones las encuestas que realiza el SPRL sobre la Calidad de los Reconocimientos Médicos. Estas encuestas han sido importantes porque han determinado la contratación de los reconocimientos con determinadas empresas. Así, por ejemplo, en 2015 el centro médico elegido fue valorado negativamente, resultando que el 58,8 % de los encuestados no lo recomendaría. En 2016 se rectificó el centro y el resultado fue muy positivo: El 89% de las personas que cumplimentaron la encuesta recomendarían el centro.

Un indicador que mide la percepción de las personas de la DPC es desde luego el Buzón de Q/S. En el período 2010-2014 se han presentado 140. Destacar como dato relevante y positivo que un 28,5% de las mismas son aceptadas y el 26,4% se resuelven informando de un estudio posterior de viabilidad de la indicación. En 2015 se presentaron 20 sugerencias y 11 quejas. Sigue la tendencia del período anterior y algo más del 58% de las Q/S tienen como asunto los aplicativos de gestión y posibles sugerencias de mejora sobre los mismos.

7b. Indicadores de rendimiento

El ED dispone de una serie de indicadores de rendimiento que le sirven para conocer el grado de satisfacción, implicación-compromiso y motivación del personal de la DP. Además permiten valorar sus aportaciones a la mejora del servicio que ofrecemos a nuestros clientes. Algunos ejemplos los resumimos a continuación. Personas formadas. La participación en acciones formativas organizadas por el Área de Formación de la DPC en el período 2010-2016 se ha situado en una media anual del 44,3%. Destaca el porcentaje alcanzado en 2015, con el 63,6% de la plantilla. Se alcanzaron en ese año porcentajes espectaculares en determinadas áreas, como los CAISS, donde se formó el 95% del personal. Destacar los datos de valoración de los cursos provinciales y de sus ponentes por parte de los alumnos: Media 2010-2016 de puntuación dada a los cursos 8,14, y a los ponentes 8,89 sobre 10. Otros indicadores importantes de rendimiento son el absentismo y participación en los reconocimientos



AÑO	Nº RECONOCIMIENTOS	PLANTILLA	PORCENTAJE PARTICIPACIÓN
2010	105	202	51,9 %
2011	97	198	48,9 %
2012	87	196	44,3 %
2013	94	193	48,7 %
2014	85	185	45,9 %
2015	74	177	41,8 %
2016	91	174	52,3 %
Media			47,7 %

PARTICIPACIÓN EN LOS RECONOCIMIENTOS MÉDICOS GENERALES DEL PERSONAL DE LA DPC. 2010-2016

médicos. En la DPC los datos sobre absentismo del personal han estado por debajo del indicador considerado negativo por la DG. Este indicador, el 2,7%, fue objetivo institucional hasta el primer semestre de 2012 y se ha cumplido de forma holgada. En cuanto a la participación en los reconocimientos médicos es importante en los últimos años. En 2016 se logró un record con una participación del 52%.

RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

8a. Percepciones

Las competencias de la DPC le otorgan una influencia directa en la sociedad cántabra. Con el reconocimiento del derecho a la asistencia sanitaria nacional gestiona prestaciones del SSS para la mayor parte de la población de la CCAA. Asimismo, gestiona las pensiones de más de 124.000 personas, el 21% de la población regional, sin olvidar los más de 16.000 perceptores de subsidios o prestaciones a corto plazo beneficiados de media anual en el período 2010-2016. Para desarrollar de manera eficiente la M/V/V del INSS la DPC necesita comprender las necesidades y expectativas de sus GI, de sus clientes, de las personas que forman la organización y de la sociedad cántabra en general. Para conocer la visión que se tiene de nuestra organización disponemos de diversos medios, destacando: Las encuestas de calidad del servicio cumplimentadas por nuestros clientes (criterio 6; encuestas realizadas en las jornadas de difusión de la administración electrónica (en 2013 se encuestaron a 156 personas que asistieron a diversas jornadas sobre la SEDESS, donde se detectó un alto conocimiento previo de nuestra organización: Sólo el 14% no conocía la página web o la SEDESS); el contenido de las q/s y opiniones de nuestros clientes manifestadas en el buzón de opinión; las felicitaciones recibidas; la comparación con otras DDPP del INSS en materia de cumplimiento de resultados.

La percepción que de la DPC tiene la sociedad se mejora con medidas como: la rendición de cuentas sobre su gestión a agentes sociales (Comisión Ejecutiva Provincial) o a la DGC o la sociedad en general a través de los medios de comunicación; su implicación como agente activo en la formación en materia de SS, destacando las colaboraciones y convenios con la UC para la formación de los médicos MIR y de los alumnos de 5º curso de la Facultad de Medicina; el seguimiento responsable y diario de la gestión, especialmente de los plazos de resolución de las prestaciones del sistema de la SS garantizando siempre la no interrupción de rentas entre el hecho causante de la prestación y el primer percibo de la misma. Los resultados y el control de los mismos garantiza el cumplimiento eficiente de nuestra Misión. Se evidencia un cumplimiento positivo de las prestaciones clave del SSS en 2014 y 2016 por encima de los objetivos y mejor que la media nacional; Implicación en medidas de ahorro y eficiencia energética y protección medioambiental incluidas en el Protocolo de RS, con campañas de ahorro en los recursos y reciclaje del papel.

PLAZO RESOLUCIÓN PRESTACIONES CLAVES DEL SSS. 2014 y 2016

Prestación SSS	Objetivo	2014		2016	
		Cantabria	Nacional	Cantabria	Nacional
Jubilación	7	**3,20**	3,50	**3,82**	4,34
Muerte y Supervivencia	7	**3,28**	2,66	**3,06**	3,14
Incapacidad Permanente	45	**20,82**	26,11	**30,07**	36,29
IT	6	**2,94**	2,86	**2,76**	4,40
Maternidad	5	**2,73**	2,78	**3,05**	3,85
Paternidad	5	**1,99**	2,48	**2,77**	3,33

Plazo resolución prestaciones claves del SSS. Prestaciones nacionales.
Acumulado a 31 de diciembre de 2014 y 2016

8b. Indicadores de rendimiento

La importancia de la DPC en ámbito de la sociedad de Cantabria queda reflejada en el análisis de diversos indicadores, entre los que destacan los que se enumeran a continuación.

Impacto socioeconómico de la DPC a través de las prestaciones que gestiona. En 2015 el importe abonado en prestaciones por el SSS (Capítulo 4 del PSS, Transferencias Corrientes) supuso 1.788.283.316 €, el 1,49% del gasto nacional y el 14,68% del PIB regional (12.172 millones).

La DPC Genera riqueza y empleo con su actividad. Mantiene empleo directo, con los 174 puestos de trabajo de personal funcionario y laboral propio (Presentación) y empleo indirecto, junto con la DPTC, a través de contratos de servicios con empresas privadas. En 2015, el total de empleos generados por esta vía fue de 39. Por otro lado, gestiona recursos y por ende genera gastos en bienes corrientes y servicios y en inversiones reales.

Gastos en bienes corrientes	Gastos en inversiones reales
5.419.299 €	324.979 €

GASTOS CORRIENTES E INVERSIONES 2010-2014

La DPC para beneficio de la sociedad ejerce una importante labor de control de las prestaciones que gestiona. Es importante que desde 2005 la ITSS y el INSS formalizan planes anuales de Objetivos en los que se articula la colaboración en la lucha contra el posible fraude en la SS detectado por el INSS en el ejercicio de la gestión.

La DPC se implica y participa en la sociedad a través de jornadas, ponencias, conferencias, colaboraciones, acciones formativas o reuniones con GI e instituciones y colectivos de Cantabria. Un primer indicador de participación es la suscripción o ejecución en nuestra CCAA de Convenios de Colaboración con entidades públicas y privadas, que además de tener una influencia positiva en ambas partes, contribuye a que aumente la formación de opinión, el grado de reconocimiento y percepción positiva que tiene la sociedad de la DPC. Ahora mismo hay 7 vigentes.

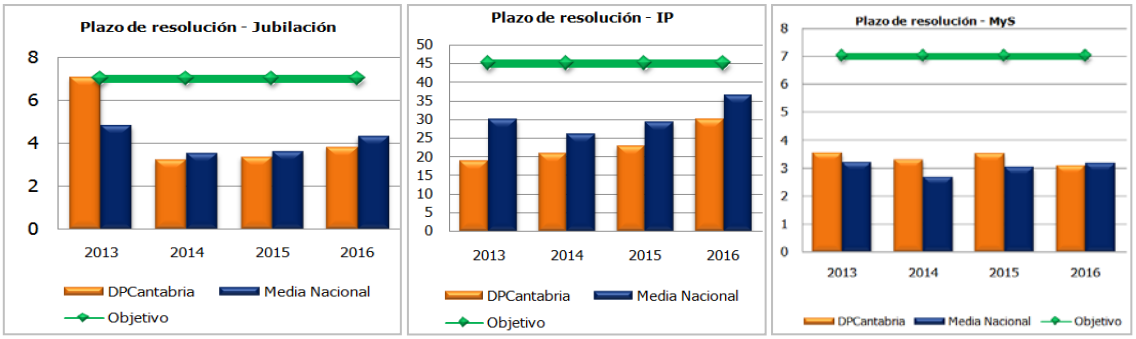
RESULTADOS CLAVE

9a. Resultados estratégicos clave

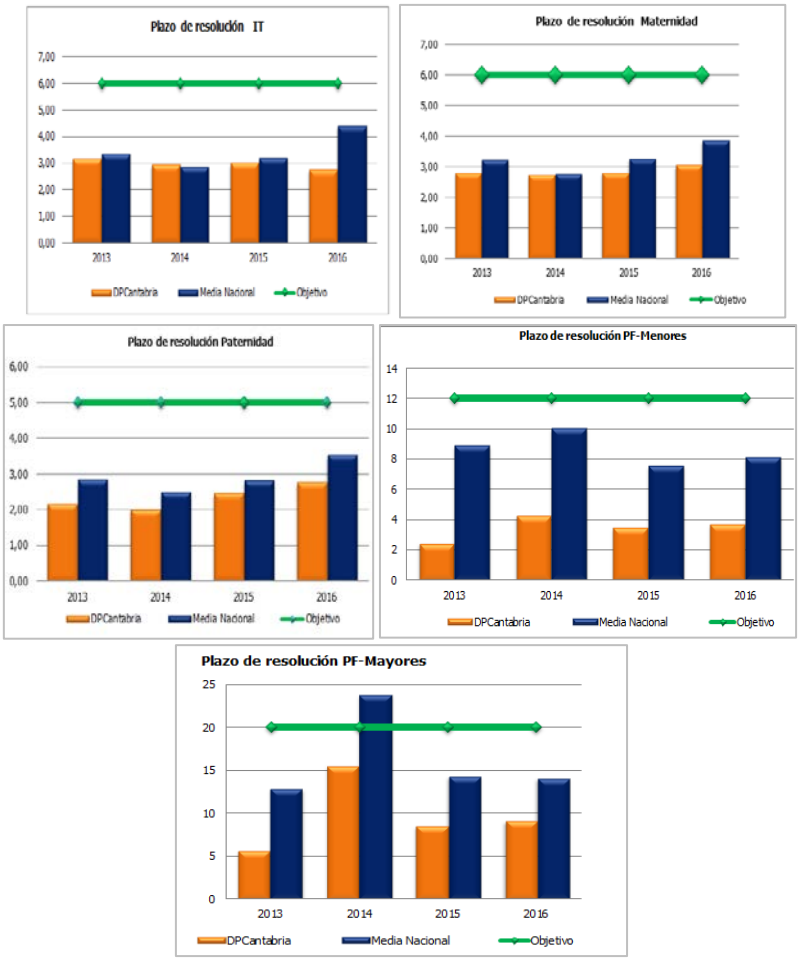
El INSS promueve la dirección por objetivos, técnica de gestión empresarial consolidada, con la que este Instituto define sus áreas de resultados clave con la formulación de objetivos medibles para aumentar su productividad y conseguir una dirección eficaz. Así, la DPC tiene marcados una serie de objetivos estratégicos entre los que figuran, por su mayor importancia:

- Garantizar la no interrupción de rentas.
- Defensa de un sistema eficiente de gestión pública de prestaciones.
- Gestión orientada hacia el ciudadano.

Los resultados en Cantabria son positivos en general. Sirva como ejemplo los resultados obtenidos en los plazos de resolución (tiempo, en días, de trámite de un expediente desde su inicio hasta su resolución) de las principales prestaciones que gestionamos. Las pensiones de trámite nacional:



Los subsidios:



9b. Indicadores de rendimiento

En el período 2013-2016 se han establecido una media anual superior a los 95 indicadores que abarcan las áreas fundamentales de la gestión en el INSS y por ende en la DPC. En el desarrollo de la Memoria se han analizado el grado de cumplimiento de la mayoría de ellos, no obstante en la tabla siguiente se resumen los indicadores englobados dentro de los factores de éxito o procesos clave de la DPC:

PROCESOS CLAVE DE LA DPC 2016				
PROCESO	INDICADORES	NÚMERO	% CUMPLIMIENTO DPC	SUBCRITERIO DE LA MEMORIA
INFORMACIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE	INDICADORES CALIDAD DEL SERVICIO	8	97%	SUBCRITERIO 6A
	INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS CAISS	3	100%	SUBCRITERIO 6A
GESTIÓN Y CONTROL DE LAS PRESTACIONES	INDICADORES DE PLAZO DE RESOLUCIÓN	17	100%	SUBCRITERIO 9A
	INDICADORES DE CONTROL DE PRESTACIONES	4	100%	SUBCRITERIO 9A
	INDICADORES DE CONTROL MÉDICO-IT	15	90%	SUBCRITERIO 9A
GESTIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS GESTIONADOS POR LA DPC	INDICADORES DE CONTRATACIÓN	1	100%	SUBCRITERIO 4B
	INDICADORES DE SEGUIMIENTO PRESEUPUESTARIO	3	100%	SUBCRITERIO 4B
GESTIÓN DE LA CALIDAD Y MEJORA CONTINUA	INDICADORES DE CONTROL DE LA ACTIVIDAD	7	100%	SUBCRITERIO 1D
	INDICADORES IMPLANTACIÓN ADMININISTRACIÓN ELECTRÓNICA	2	50%	SUBCRITERIOS 2B, 5B Y 5C.

SIGLAS Y ACRÓNIMOS	
AGE	Administración General del Estado
AEAT	Agencia Estatal de Administración Tributaria
AEVAL	Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios
AMAT	Asociación de Mutuas Colaboradoras de la SS
AT	Asesoría Técnica de la DPC
CAISS	Centros de Atención e Información de la SS
CCAA	Comunidad Autónoma
CD	Comité de Dirección
CE	Comunicación Externa
CI	Comunicación Interna
CS	Carta de Servicios del INSS
DDPP	Direcciones Provinciales del INSS
DG	Dirección General del INSS
DGC	Delegación del Gobierno en Cantabria
DPC	Dirección Provincial del INSS de Cantabria
DPTC	Dirección Provincial de la TGSS de Cantabria
DP	Dirección Provincial (DPC)
ED	Equipo Directivo de la DPC
GI	Grupo de Interés
GISS	Gerencia de Informática de la SS
ICN	Intranet Corporativa Nacional
ICP	Intranet Corporativa Provincial
IGP	Índice General de Productividad
IGSS	Intervención General de la SS
INSS	Instituto Nacional de la SS
IRPF	Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas
ISM	Instituto Social de la Marina
IP	Incapacidad permanente
IT	Incapacidad Temporal
ITSS	Inspección de Trabajo y SS
LOPD	Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal (Ley 15/1999 de 13 de diciembre)
MCSS	Mutuas Colaboradoras de la SS
MESS	Ministerio de Empleo y SS
M/V/V	Misión, Visión y Valores
MyS	Muerte y Supervivencia
OISS	Oficina Integral de la SS
OOSS	Organizaciones Sindicales
PE	Plan Estratégico del INSS y de la DPC
PF	Prestación de Protección Familiar. (causantes menores y mayores de 18 años)
POA	Plan Operativo Anual de la DPC
PCI-PCE	Plan de CI de la DPC. Plan de CE de la DPC
PGE	Presupuestos Generales del Estado
ProCore	Protocolo de Reuniones de la DPC. 2014
PRL	Prevención de Riesgos y Salud Laboral
PSS	Presupuestos de la SS
Q/S	Quejas y Sugerencias
RE	Registro Electrónico
RS	Responsabilidad Social
RRHH	Recursos Humanos
SCS	Servicio Cántabro de Salud
SEDESS	Sede Electrónica de la SS
SEPE	Servicio Público de Empleo Estatal
SG	Secretaría General del INSS
SID	Sistema de Información para Directivos
SIGE	Sistema de Gestión de Esperas
SP	Secretaría Provincial
SPIAS	Subdirección Provincial de Información Administrativa y Subsidios
SPIPC	Subdirección Provincial de Incapacidad Permanente y Control de Pensiones
SPJS	Subdirección Provincial de Jubilación y Muerte y Supervivencia
SPRL	Servicio de Prevención de Riesgos y Salud Laboral de las Entidades Gestoras de la SS de Cantabria
SS	Seguridad Social
SSCC	Servicios Centrales
SSS	Sistema de la SS
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
TGSS	Tesorería General de la SS
TRLGSS	Texto Refundido de la Ley General de la SS
UC	Universidad de Cantabria
UME	Unidad Médica de Valoración de Incapacidades de Cantabria
UPI	Unidad Provincial de Informática de Cantabria
URE	Unidad de Recaudación Ejecutiva de la TGSS

ACCÉSIT PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA
DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN ASTURIAS

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

Responsable: ROCIO ISABEL DOVAL MARTÍNEZ
Dirección: Calle Santa Teresa de Jesús, 8-10
Ciudad: OVIEDO. ASTURIAS
CP: 33007

Teléfono: 985666221
E-mail: rocio-isabel.doval@seg-social.es

MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



PRESENTACIÓN

Introducción: nuestro camino en calidad y excelencia

La Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Asturias (en adelante DPIA) ha realizado ya **tres autoevaluaciones en el modelo EFQM** y de esta forma no ha interrumpido su avance en el camino de excelencia y mejora continua que emprendió ya hace años, y por el que ha obtenido varios premios y reconocimientos, que se detallan en el criterio nº 8.

La memoria que se presenta a continuación se ha elaborado para concurrir a la Convocatoria de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública correspondientes a 2016 (Orden HAP/1478/2016, de 8 de septiembre)

La memoria describe la gestión de la DPIA siguiendo los criterios y sub-criterios del Modelo EFQM de Excelencia versión 2013, en su interpretación para las administraciones públicas, y en el formato de memoria clásica.

Refleja los resultados de la DPIA en series temporales de, al menos, los cuatro últimos ejercicios y por supuesto los datos correspondientes a los años 2015 y 2016.

Puesto que se trata de definir nuestra gestión desde el concepto de Calidad y desde nuestra aspiración a la Excelencia, para elaborar tablas y gráficas comparativas de resultados con otras organizaciones, se han seleccionado a Direcciones Provinciales del INSS (en adelante DDPP), que disponen de la certificación de excelencia en su nivel de más de 500 puntos (la DPIA tiene certificación de más de 400), que son respectivamente la DP de Barcelona y la DP de Valladolid.

Definición y Competencias

El Instituto Nacional de la Seguridad (INSS) es una entidad gestora dotada de personalidad jurídica propia que fue creada por Real Decreto Ley 36/1978, de 16 de noviembre (BOE del 18), sobre gestión Institucional de la Seguridad Social, la salud y el empleo.

El INSS está adscrito a la Secretaría de Estado de la Seguridad Social, dependiente del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (MEYSS). Se estructura en una Dirección General, una Secretaría General y siete Subdirecciones Generales. De la Dirección General dependen 52 Direcciones Provinciales con diferentes categorías en función de sus volúmenes de gestión y estructura. La DPIA tiene categoría “B2” y ejerce sus competencias en Asturias con el siguiente entorno económico social:

Datos socio económicos de Asturias a 01/12/2016	
Superficie Km cuadrados.	*10.604*
Municipios o Concejos	*78*
Habitantes (INE enero 2016)	*1.042.608*
Hombres	*497.852*
Mujeres	*544.756*
Población activa	*474.600*
Población activa ocupada	*396.600*
Parados	*80.900*
Trabajadores en alta	*354.258*
Pensionistas	*297.034*

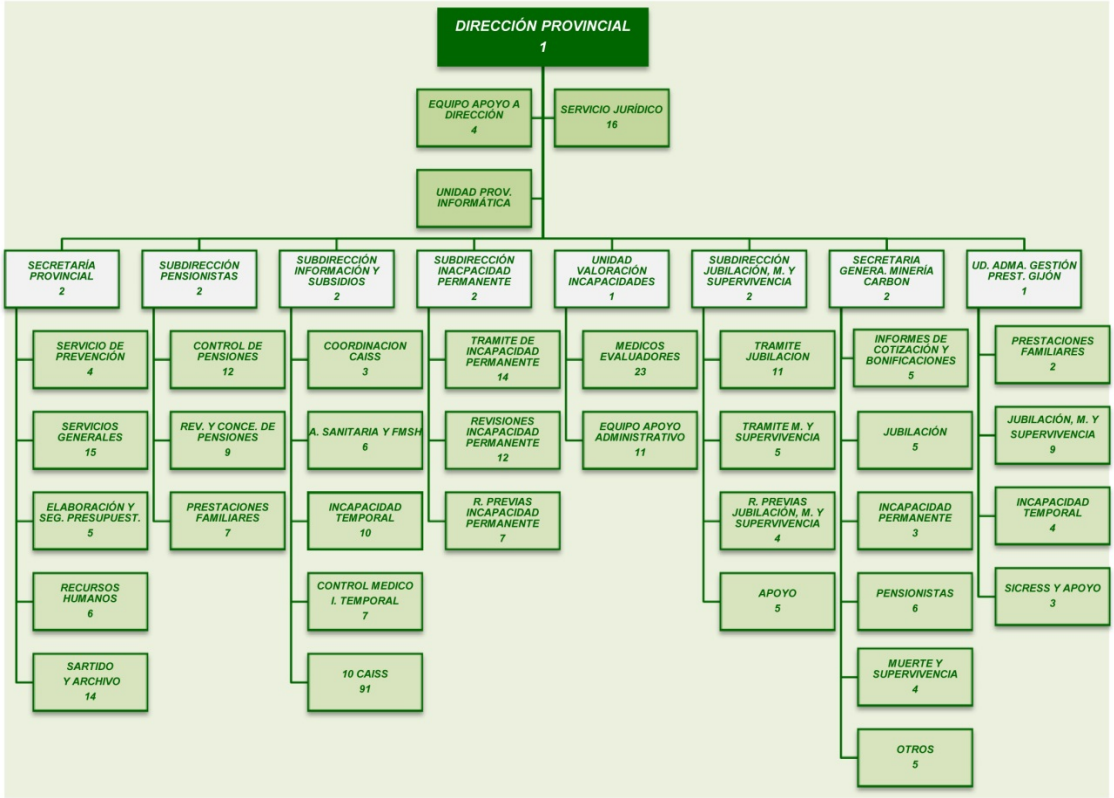
La DPIA tiene encomendada la gestión y la administración de las prestaciones económicas contributivas del sistema de la Seguridad Social. Sus competencias son:

- *El reconocimiento y control del derecho a las prestaciones económicas del Sistema de Seguridad Social en su modalidad contributiva, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Servicio Público de Empleo Estatal en materia de prestaciones de protección por desempleo y al Instituto Social de la Marina en relación con el Régimen Especial de los Trabajadores del Mar:*
  - *Jubilación.*
  - *Incapacidad permanente.*
  - *Muerte y supervivencia (viudedad, orfandad, en favor de familiares y auxilio por defunción).*
  - *Incapacidad temporal.*
  - *Maternidad y Paternidad.*
  - *Riesgo durante el embarazo y riesgo durante la lactancia natural.*
  - *Cuidado de menores afectados por cáncer u otra enfermedad grave.*
  - *Indemnizaciones económicas derivadas de lesiones permanentes no invalidantes.*
  - *Seguro escolar.*
- *El reconocimiento y control del derecho a la asignación económica por hijo a cargo, en su modalidad no contributiva.*
- *El reconocimiento del derecho a la Asistencia Sanitaria.*
- *La gestión del Fondo Especial de Mutualidades de Funcionarios de la Seguridad Social.*
- *La gestión y funcionamiento del Registro de Prestaciones Sociales Públicas.*
- *La gestión ordinaria de sus recursos humanos, en la medida y con el alcance que determine el Ministerio de Trabajo e Inmigración.*
- *La gestión ordinaria de los medios materiales asignados a su misión.*
- *La gestión de cuantas otras funciones le estén atribuidas legal o reglamentariamente, o le sean encomendadas por el Ministerio de Trabajo e Inmigración*

Estructura y organigrama

Para el desarrollo y ejecución de estas competencias la DPIA tiene una plantilla de 364 personas (a 30/12/2016) distribuidas en una estructura formada por un **área de gestión**, con 273 personas y organizada en Subdirecciones Provinciales con funciones específicas ejercidas por sus distintas secciones, y 10 **Centros de Atención e Información** de la Seguridad Social (CAISS), con 91 personas, en los que básicamente se realiza la información del público y la captura de la documentación que sustenta la resolución de los expedientes.

En Oviedo se encuentra la sede de la DPIA (c/ Santa Teresa nº 8-10), el centro de gestión de la Incapacidad Permanente y el de la Unidad médica (plaza de Primo de Rivera nº 2) y un CAISS (c/Dr. Alfredo Martínez, 6).



En la siguiente tabla se detallan los CAISS, su dirección, plantilla y población que atienden a 31-12-2016.

CAISS	DIRECCION	PLANTILLA	POBLACION DE INFLUENCIA
Oviedo	C/ Doctor Alfredo Martínez nº 6	20	319.009
Gijón	Plaza del Carmen nº 6	21	302.187
Avilés	C/ Eloy F. Caravera nº 3	17	149.826
Mieres	C/ Ramón Pérez de Ayala nº 25	8	50.791
Llanes	C/ Gil Parrondo Rico s/n (Villa Tarsila)	2	39.742
Pola de Lena	C/ Ramón y Cajal s/n	1	11.430
Sama de Langreo	Plaza Soto Torres nº 7	8	73.934
Cangas de Narcea	C/ Cuesta de la Vega s/n	5	27.334
Luarca	Carretera del Pancar s/n	6	46.068
Grado	C/ Eulogio Díaz Miranda 45.	3	22.287

La alta incidencia de la gestión de la DPIA en relación con la población de Asturias se refleja en sus volúmenes de gestión presupuestaria y de prestaciones, cuyos principales datos se ofrecen a continuación:

DATOS DE EJECUCIÓN PRESUPUESTO GASTOS 2015/2016		
CAPÌTULOS	**2015**	**2016**
CAPITULO I: RECURSOS HUMANOS	14.656.616,77	14.268.655,85
CAPITULO II: BIENES Y SERVICIOS	1.317.059,89	1.263.388,31
CAPITULO III: GASTOS FINANCIEROS	856,69	454,16
CAPITULO IV: TRANSFERENCIAS CORRIENTES	4.477.494.373,90	4.557.456.919,90
CAPITULO VI: INVERSIONES REALES	195.901,57	49.145,73

DATOS TOTALES 2016							
PENSIONES EN VIGOR (A 01/12/2016, sin incluir REM)				GESTIÓN DE SUBSIDIOS			
JUBILACIÓN	173.687			Expedientes RESUELTOS	INCAPACIDAD TEMPORAL	5.181	
MUERTE Y SUPERVIVENCIA	92.533		297.034		MATERNIDAD	4.493	
INCAPACIDAD PERMANENTE	30.814				PATERNIDAD	3.917	16.368
GESTIÓN DE PENSIONES					RIESGO EMBARAZO	29	
Expedientes RESUELTOS	JUBILACIÓN	9.881			PRESTACIONES FAMILIARES	2.748	
	MUERTE Y SUPERVIVENCIA	5.411	20.351	RECLAMACIONES PREVIAS RESUELTAS	INCAPACIDAD TEMPORAL	814	
	INCAPACIDAD PERMANENTE	5.059			MATERNIDAD	16	
RECLAMACIONES PREVIAS RESUELTAS	JUBILACIÓN	340			PATERNIDAD	--	883
	MUERTE Y SUPERVIVENCIA	318	3.693		RIESGO EMBARAZO	--	
	INCAPACIDAD PERMANENTE	3.035			PRESTACIONES FAMILIARES	53	
ATENCIÓN AL PÚBLICO				RECONOCIMIENTOS MEDICOS CONTROL IT			
CONSULTAS	PRESENCIALES	236.076	236.558	8.830			
	INTERNET	482					
VOLUMEN DE LITIGIOSIDAD							
JUZGADO DE LO SOCIAL	DEMANDAS		3.208	TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA	DEMANDAS		2.745
	SENTENCIAS		3.413		SENTENCIAS		1.635

CRITERIO Nº 1: LIDERAZGO

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

En nuestra organización el liderazgo y la dirección estratégica son ejercidas por la Directora Provincial y por los miembros del Equipo Directivo (ED).

Pero también y siguiendo el **principio de liderazgo compartido**, lo ejercen aquellos integrantes que tienen responsabilidad sobre personas (ED, Jefes de Sección, Directores de CAISS).

Estas personas son las encargadas de definir y comunicar la visión, valores, principios éticos y cultura de la DPIA que se hallan recogidos en los siguientes documentos o guías de actuación:

GUIAS DE ACTUACIÓN	CONTENIDO
➢ ***El INSS una cultura de los valores***	*Nuestras señas de identidad*
➢ ***Carta de Servicios del INSS***	*Nuestros compromisos con los ciudadanos*
➢ ***Quiénes somos, qué hacemos y cómo lo hacemos*** ➢ ***Manual de acogida de la DPIA***	*Nuestro comportamiento, plan de acogida e integración de las personas.*

El camino de la Excelencia

Los líderes enfocan su trabajo y su gestión de forma permanente al desarrollo de los principios reflejados en la Misión, Visión y Valores de la Entidad, y de otros de nueva incorporación como el respeto al medioambiente, el refuerzo de la conciliación de la vida laboral y familiar, además del establecimiento de un código de buena conducta. Para ello, utiliza de forma sistemática la herramienta de la **autoevaluación**.

Nuestra organización tiene una dilatada experiencia en este campo pues ya han realizado tres autoevaluaciones siguiendo el modelo EFQM: la *primera en* el año 2003**,** *la segunda*, certificada el 01/12/2010 con el sello **AEVAL de nivel 300-399** puntos y la tercera, certificada el 30/06/2014 con el sello **AEVAL 400-499.**

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

La DPIA basa su sistema de gestión en la siguiente estrategia general:

1) Fijación de **objetivos estratégicos** (la misión): la no interrupción de rentas, la defensa del sistema público de pensiones, orientación al ciudadano, satisfacción del cliente interno y excelencia en la organización.
2) Planificación de **objetivos operativos.**
3) Establecimiento de **indicadores**, o medidores de gestión.
4) Se establecen las **áreas objetivables o procesos**.
5) Se otorgan diferente **valor o peso al cumplimiento de los indicadores** de objetivos, ponderando más los críticos.

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

Para dar respuesta a las necesidades y expectativas de los ciudadanos y poder satisfacer sus derechos, nuestra organización tiene definidos sus **grupos de interés**.

Para satisfacer sus demandas, la DPIA interactúa con sus asociados desarrollando una política de acuerdos, convenios y alianzas que se recogen, sistematizan y publicitan en la aplicación informática **COMINSS** (Comunicación Institucional del INSS).

El COMISS se distribuye en tres apartados: "Acuerdos y Convenios Institucionales"; "Participaciones institucionales en medios de comunicación" y "Relación de reuniones, conferencias y jornadas".

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

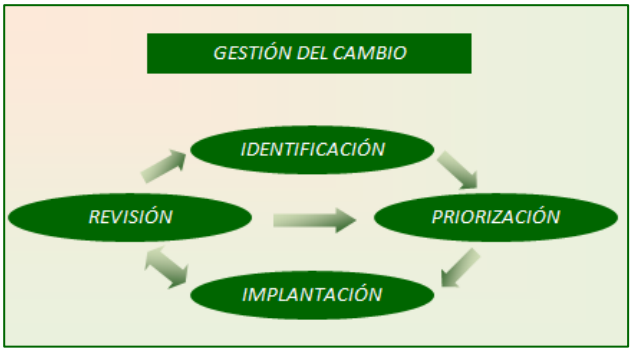
Con el objetivo de generar una cultura de mejora continua se diseñaron compromisos concretos de calidad, formalizados en la Carta de Servicios de Comunicación Interna. Las reuniones, junto con el resto de herramientas de Comunicación Interna, permiten a los líderes ser accesibles, escuchar de manera activa, infundir cohesión y responder a las personas.

Para fomentar la generación y desarrollo de nuevas **ideas e impulsar la innovación**, tenemos un compromiso permanente con la Calidad. Prueba de ello es la creación del **COMITÉ DE CALIDAD,** presidido por la Directora Provincial, y cuya función principal es garantizar que el Modelo EFQM sea un modelo efectivo de evaluación y gestión.

Para fomentar y animar la igualdad de oportunidades y la diversidad, nuestra DP aplica medidas concretas en la selección de los asistentes a los cursos, en el desarrollo de la carrera profesional, en la promoción interna y en la movilidad.

Otra medidas de fomento de la igualdad de oportunidades se instrumentalizan a través de la política de RRHH, como son la concesión de diversos tipos de permisos para la conciliación de la vida laboral y familiar.

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



Uno de los valores que fomentan los líderes es la **flexibilidad, que se entiende como la capacidad** que nos permite dar una respuesta rápida, eficiente y variada a los cambios de nuestro entorno.

Apuesta por las nuevas tecnologías.

Otra forma de mejorar el rendimiento ha sido la apuesta constante por la tecnología aplicada a nuestros procesos. La informatización se produce de forma continua y afecta tanto a los sistemas de gestión como a la forma de relación con los ciudadanos potenciando nuestros los servicios y aumentando la oferta de nuestra Sede Electrónica.

CRITERIO Nº 2: POLITICA Y ESTRATEGIA

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

La DPIA cuenta con numerosas fuentes de información para desarrollar su estrategia, identificando y anticipando los posibles cambios que se producen en la sociedad. Entre ellas se encuentran los clientes externos (solicitantes de información, perceptores de prestaciones, etc.) las personas de nuestra organización, nuestros asociados (AGE, TGSS, UPI,) y otros grupos de interés, como la Universidad de Oviedo, las Asociaciones Profesionales o los medios de comunicación.

Las necesidades y expectativas detectadas son analizadas por los miembros del ED de forma permanente en sus reuniones mensuales y específicamente a la hora de diseñar la planificación estratégica. Teniendo en cuenta esta información, los indicadores de rendimiento y los procesos de autoevaluación, se elabora la estrategia para conseguir, con los recursos humanos y materiales disponibles, el desarrollo de los procesos necesarios que aseguren la consecución de los fines de nuestra misión, visión y valores.

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

La gestión por procesos que desarrolla nuestra organización incluye un total de 105 medidores internos de objetivos, que nos ayudan a la hora de analizar el rendimiento viendo el resultado final. Teniendo en cuenta estos medidores junto con la matriz de análisis DAFO-CAME, nuestra DPIA aprobó su **Plan Estratégico** para el período **2011/2014.** Este plan se aplicó durante los años 2011 y 2012, a partir de entonces se modificó para adaptarlo al **Plan Estratégico del INSS,** mediante los Planes Operativos anuales de la DPIA de 2013, 2014 y 2015. El plan cuenta con 6 objetivos básicos con el despliegue de las estrategias necesarias para su consecución.

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

Nuestros objetivos estratégicos fundamentales son:

1.- Garantizar la no interrupción de rentas.

2.- Defensa de un sistema eficiente de gestión pública de prestaciones.

3.- Gestión orientada al ciudadano.

Para su consecución hemos desarrollado una serie de acciones así como sus mecanismos de apoyo teniendo presente la sostenibilidad económica, social y ambiental:

ACCIONES DERIVADAS DE LAS LINEAS ESTRATÉGICAS DE LOS PLANES OPERATIVOS 2013-2014-2015-2016	
✓ *Cursos de formación impartidos por los miembros del ED.* ✓ *Realización de la 3 ª Autoevaluación.* ✓ *Reorganización de la Secretaría General de la Minería.* ✓ *Implantación del nuevo servicio de cita previa.* ✓ *Implantación del protocolo de gestión de vacantes.* ✓ *Celebración de una jornada de prevención de riesgos laborales.* ✓ *Celebración de la 2º-3º-4 º y 5º semanas ecológicas.* ✓ *Rediseño de los informes de la comisión ejecutiva.* ✓ *Elaboración del protocolo de difusión de los objetivos.* ✓ *Digitalización de la documentación de contratación administrativa.* ✓ *Elaboración de los mapas de proceso de riesgo por embarazo y jubilación.* ✓ *Realización en Gijón de reconocimientos médicos a los trabajadores en situación de incapacidad temporal.* ✓ *Elaboración del mapa de clientes.* ✓ *Campaña de difusión de la aplicación de autocálculo de la pensión de jubilación.* ✓ *Revisión de la Carta de Servicios de Comunicación Interna.* ✓ *Realización de una encuesta de clima laboral.* ✓ *Reestructuración de los contenidos de la Intranet y buzones de correo corporativos.*	✓ *Traslado de la Unidad médica de un local de alquiler ajeno a uno en propiedad.* ✓ *Realización de jornadas de Trabajo en Equipo* ✓ *Elaboración de mapas de proceso de rechazo de contingencias profesionales e incapacidad permanente.* ✓ *Plan de actuación para la mejora de la atención de nuestros potenciales clientes, anticipándonos a sus necesidades de relación con el INSS* ✓ *Elaboración de un protocolo permanente de captación de sugerencias* ✓ *Traslado del aula de informática del local de Primo de Rivera a locales de Alfredo Martínez* ✓ *Elaboración de un protocolo de actuación ente ante incidentes violentos.* ✓ *Remisión telemática de los documentos de modificación de situaciones administrativas a los trabajadores de la DPIA* ✓ *Elaboración instrucciones del uso del SARTIDO* ✓ *Estudio y reestructuración de la Intranet Provincial* ✓ *Proyecto de actuación integral en los CAISS de Oviedo y Gijón.* ✓ *Inventariado y registro de ficheros informáticos de la UPI en red* ✓ *Mapa de los procesos de R.P y Revisiones de Incapacidad Permanente* ✓ *Elaboración de base de datos común de aliados* ✓ *Implantación del aplicativo GMED-Indica*

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

Los procesos clave de la gestión de nuestra DPIA están diseñados e identificados. Los responsables de cada proceso están determinados y publicados en el Organigrama funcional. Cuando se producen cambios en la estrategia, se informa a los grupos de interés a través de la agenda de reuniones institucionalizadas en nuestro protocolo, facilitando el intercambio de impresiones, la retroalimentación y evaluando su receptividad.

Para comunicarlos a los miembros de la propia organización tenemos un cauce determinado para el despliegue de los nuevos planes y su seguimiento.

La Directora Provincial elabora, mensualmente, un comentario en el que analiza los resultados obtenidos en cada área de gestión, explicando los aspectos más relevantes que inciden en la consecución de los objetivos que tiene marcados la organización. En los casos que existen desviaciones, la Directora explica las causas y establece las medidas correctoras oportunas.

CRITERIO Nº 3: PERSONAS

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

La **política y estrategia** de RRHH de la DPIA se alinea con la estrategia general de la Entidad y para ello disponemos de un amplio margen de actuación en áreas clave como son la formación, la comunicación interna y las condiciones de trabajo. Estas estrategias se recogen

en los planes de la DPIA: **Plan estratégico, Plan operativo, Plan de Comunicación y Plan de formación.**

Además definimos los resultados que deben alcanzar las personas para lograr los objetivos estratégicos en varios documentos: "Quiénes somos y qué hacemos"; "Carta de Servicios del INSS" y "Objetivos Institucionales". Disponemos de indicadores de objetivos específicos en materia de RRHH, formación, comunicación interna y prevención de riesgos y salud laboral, y se actúa para lograr la dimensión adecuada de efectivos, su mejor distribución, formación, promoción y movilidad.

Definidos los indicadores para las personas, los planes de gestión de los trabajadores se alinean con los objetivos estratégicos de la organización, a través de los procesos de gestión de RRHH, sustentados en aplicaciones informáticas, lo que permite una mejora constante de los procedimientos.

Se implica a las personas, a través de sus representantes sindicales, que forman parte de los órganos paritarios constituidos, y de las políticas de Calidad y de Comunicación interna.

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

En la identificación y adecuación de las habilidades y competencias que necesitan las personas es fundamental la formación, que se desarrolla bajo los principios del actual Plan de Formación del INSS 2016-2018.

Las necesidades formativas se detectan desde varias perspectivas: las necesidades de la organización, los itinerarios formativos de cada puesto, y las expectativas de los empleados, para lo que al final de cada año se realiza una campaña de detección de necesidades. Identificadas las necesidades formativas, la DPIA desarrolla sus Planes de Formación anuales.

Los objetivos y resultados de los sucesivos planes de formación se evalúan, revisan y actualizan a fin de perfeccionar la estrategia de la gestión del conocimiento.

Los cursos se evalúan con encuestas. Y también se realiza la evaluación de su aprendizaje.

Por último, la evaluación del rendimiento, se identifica por el nivel de transferencia de los conocimientos adquiridos a las funciones desarrolladas por las personas en sus puestos.

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

La DPIA alinea los objetivos de las personas con los de la organización**,** y se asegura de que las personas conozcan los objetivos estratégicos. Para ello se publican y explican los **objetivos** y se realiza su seguimiento a través de nuestro **Protocolo Interno de difusión de Objetivos.** Esta alineación de las personas con la organización se fomenta también promoviendo que los trabajadores formen parte de equipos de mejora.

Para el fomento de la creatividad, se desarrollan acciones formativas específicas. Además la DG del INSS convoca cada año los premios de excelencia y mejores prácticas. Y, por último, el sistema de dirección por objetivos, en el que todas las áreas los tienen asignados, implica a todas las personas en su consecución y facilita que comprendan su contribución al éxito de la DP.

Se promueven códigos de conducta en materia de **Responsabilidad Social Corporativa** (RSC), y de **ética** con distintas actuaciones y controles.

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

El diálogo entre las personas y la organización se canaliza a través de las políticas provinciales de Comunicación Interna (CI) que se reflejan en el Plan de CI, la Carta de Servicios de CI, en nuestro Protocolo de reuniones, y en la configuración de la estructura y contenidos de la Intranet corporativa provincial.

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

La implicación de las personas y el trabajo bien realizado son recompensados mediante algunas medidas retributivas extraordinarias (jornadas de 40 horas, productividad, anticipos...etc.).

Anualmente se conceden ayudas de acción social: Hijo/a, escuela Infantil, estudios, gastos sanitarios, transporte…etc., y para facilitar la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral y para respetar la diversidad de situaciones personales, existen diversos mecanismos: Plan Concilia, Permisos y licencias, y flexibilidad horaria

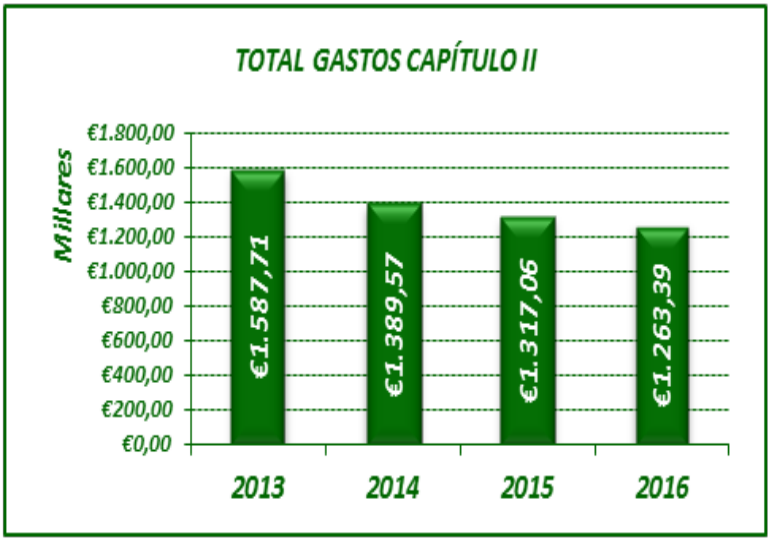
La DPIA garantiza un entorno seguro y saludable para las personas y aquí cabe destacar el papel de la Prevención de los riesgos laborales, la existencia del "Protocolo de actuación ante el Acoso laboral", y otros once procedimientos de prevención de riesgos laborales.

CRITERIO Nº 4: ALIANZAS Y RECURSOS

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

En el desarrollo de nuestra estrategia y de la misión que tenemos encomendada necesitamos establecer relaciones de cooperación y contactos con diversos grupos de interés, tanto de organismos públicos como privados. Para ello, identificamos continuamente las posibilidades y oportunidades de establecer alianzas por varios conductos. Recogida esta información se valora para identificar cuáles son las relaciones que resultan claves en nuestra política y estrategia, determinando las ventajas de las posibles alianzas y sus factores de riesgo. Todas estas actuaciones las recogemos en nuestro Mapa de Clientes que se encuentra permanentemente actualizado y a disposición de todos los trabajadores en la Intranet. Siempre en línea con los objetivos de la organización y con nuestra misión, diferenciamos y clasificamos las alianzas en función del tipo de proceso que se ve afectado y el objetivo específico que se pretende.

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



En línea con la política de austeridad en la administración de recursos, se hace indispensable que, además de conseguir un alto grado de eficacia, los objetivos se logren con el menor gasto posible, lo que debe alcanzarse mediante la aplicación permanente de medidas de contención del gasto como las que se derivan de nuestro Plan de Austeridad, iniciado en 2009 y con el que seguimos aspirando a una reducción mantenida en el tiempo del consumo de recursos, por lo que ya en el año 2013 nos impusimos 26 medidas de ahorro con la siguiente reducción en los gastos:

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

La gestión de los edificios conlleva ejecutar las acciones necesarias de defensa y conservación, así como integrar la sostenibilidad mediante una política de compras respetuosa con el medioambiente mediante el Plan de Contratación Pública Verde.

Tanto en los proyectos de construcción como en los de modificación y adquisición de edificios nuestro Servicio de Prevención informa sobre los posibles riesgos, llevando a cabo la evaluación de todos los puestos de trabajo, el plan de emergencia y las medidas de autoprotección necesarias, constituyendo para ello los equipos necesarios.

En cuanto a la accesibilidad a los edificios, hemos procedido a la eliminación de todas las barreras arquitectónicas existentes y todos disponen de aseos adaptados para discapacitados.

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

La gestión de la tecnología en nuestra organización, como proceso clave de soporte de la política y estrategia, constituye una de nuestras fortalezas como mostrábamos en la matriz DAFO El desarrollo de la cartera tecnológica para la mejora de la agilidad de los procesos es fundamental ya que nos permite incrementar el rendimiento y capacidad. De ahí su importancia:

EQUIPAMIENTO INFORMÁTICO D.P A 31/12/2015			
PC,S	***IMPRESORAS***	***SERVIDORES***	***ESCÁNERES***
484	*317*	*25*	*134*

Otro hito importante del uso intensivo de las nuevas tecnologías ha sido la digitalización de la documentación a través del aplicativo SARTIDO que permite la captura directa, registro y digitalización de todas las solicitudes de prestaciones. Todos los documentos digitalizados están disponibles al instante, con esta herramienta se aspira a una administración sin papeles.

En nuestro intento por aprovechar las nuevas formas de tecnología incrementamos la oferta de nuevos servicios tanto en el canal telefónico, el telemático como el presencial. En esta dirección va nuestro servicio de cita previa, la utilización de los mensajes SMS en nuestras notificaciones, la instalación de puntos autónomos de consulta en todos nuestros CAISS y la posibilidad de realizar telemáticamente algunos de los servicios que ofertamos. Estos cambios favorecen los contactos con los ciudadanos haciéndolos más ágiles, evitan desplazamientos, e incrementan el rendimiento.

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

En la DPIA contamos con un proceso estructurado de recogida y gestión de la información y del conocimiento que comienza conociendo las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés y del entorno. Esa información se integra en los procesos clave de forma que estén en todo momento alineados con la planificación estratégica

En cuanto la información dirigida a nuestros clientes externos y a la sociedad en general nuestra herramienta más potente de cara al exterior es la página **www.seg-social.es**. Desde ella se puede acceder a la **sede electrónica de la Seguridad Social,** con un espacio privado de Seguridad Social, **TUSS**, con los siguientes servicios:

TU SEGURIDAD SOCIAL	
TRAMITACIÓN ELECTRÓNICA DE SOLICITUDES	***Cita Previa:*** *Con este servicio se puede obtener una cita previa para trámites relacionados con las pensiones y otras prestaciones.*
Solicitud de jubilación, viudedad, orfandad, auxilio por defunción, ***maternidad y paternidad****.*	*Información sobre periodos cotizados a efectos de prestaciones.*
Solicitud de la Tarjeta Sanitaria Europea y emisión del certificado provisional sustitutorio.	***Actualización de pensiones.*** *Con este servicio, se puede consultar y obtener un informe de la situación de las pensiones.*
Asistencia Sanitaria Nacional: Consulta del derecho y emisión del documento acreditativo del derecho	***Tus gestiones****. A través de este servicio puede consultar la situación en la que se encuentra el trámite de la prestación solicitada.*
Inclusión de nuevo beneficiario (recién nacidos) en el derecho a la asistencia sanitaria.	***Percepción de pensiones públicas.*** *Con este servicio se puede consultar y obtener certificaciones.*
OTROS SERVICIOS	*Certificados de la condición de no pensionista*
Conocer la edad previsible de jubilación ordinaria	***Información de retenciones e ingresos a cuenta del IRPF.*** *Con este servicio se podrá consultar la información relevante en relación con el IRPF.*
Simulador de Jubilación: *Con este servicio el usuario podrá efectuar un cálculo aproximado de su futura jubilación.*	

Nuestra visión de futuro hace que tengamos muy presente la importancia de fomentar el uso de la **administración electrónica** como nueva forma de relacionarnos con los ciudadanos con la finalidad de conseguir optimizar al máximo nuestros recursos, mejorar tanto el rendimiento como el potencial actual de la organización, y ofrecer nuevos modos de aportar valor a los ciudadanos.

CRITERIO Nº 5: PROCESOS

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

Partiendo de los objetivos estratégicos, a través del análisis de sus entornos y de la misión que tenemos encomendada, que es la de satisfacer las demandas legítimas de los ciudadanos en materia de las prestaciones contributivas del Sistema de Seguridad Social, se ha conseguido establecer el catálogo de procesos básicos integrados en ese entorno, con especificación de los procesos primarios y de soporte.

Retroalimentación metodológica



La consideración conjunta del impacto de los procesos sobre los factores clave y su calidad actual estimada, ofrece un panel de criticidad que facilita a la organización el conocimiento de qué procesos han de ser especialmente atendidos.



Con arreglo a esta metodología se han identificado los siguientes procesos en la DPIA:

Los procesos estratégicos o integradores, que son necesarios para el mantenimiento y progreso de la organización y establecen las guías y orientaciones necesarias para el desarrollo de los procesos claves.

Los procesos operativos, primarios o clave que guardan relación directa con el ciudadano y tienen gran impacto en su satisfacción. En nuestro caso, el único proceso primario o clave, es la gestión y administración de las prestaciones económicas del Sistema de Seguridad Social.

Los procesos de soporte o apoyo que son el resto de los procesos y que constituyen en todo caso la base del funcionamiento optimizado de los establecidos como primarios o claves.

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

Una de las claves para conseguir niveles superiores de satisfacción en nuestros clientes es la gestión de la mejora de los procesos, con el fin de conseguir una administración cada vez más ágil, eficiente, flexible y emprendedora, más próxima y mejor enfocada al cliente. En este sentido, la información obtenida a través de los canales de información interna y externa, nos permite mejorar el diseño, la gestión y la adaptación de nuestros procesos, para apoyar nuestra política y estrategia.

Una vez identificadas las áreas de mejora o necesidades de cambio, el ED asume las tareas necesarias para desarrollarlos teniendo en cuenta la unidad o unidades afectadas.

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

La DPIA, responde a la exigencia de informar correctamente al ciudadano sobre las actividades que realiza y los servicios públicos que presta satisfaciendo, a la vez, la necesidad de claridad y transparencia sobre nuestra actuación. Se impulsa la comunicación externa, concediendo gran importancia a nuestra relación con los ciudadanos. Evidencia de este impulso, es la prestación de servicios multicanal:

Comunicación presencial: Se lleva a cabo por nuestra RED CAISS presentes en todo el territorio de la CC AA de Asturias.

Comunicación escrita: Esta modalidad de comunicación abarca tanto la respuesta a las demandas informativas de los ciudadanos e instituciones en general, como todas las comunicaciones que genera la DPIA en el ejercicio de su actividad.

Comunicación telefónica: Con carácter general la atención telefónica se realiza en el centro de atención telefónica y telemática (CATT) que está centralizada en Madrid.

Comunicación telemática: La atención telemática se desarrolla básicamente, desde los grandes portales de información y de prestación de servicios electrónicos de la Seguridad Social que son la página web (www.seg-social) y la sede electrónica.

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

La DPIA es una entidad proveedora de servicios enfocada al cliente. Estos servicios constituyen el conjunto de prestaciones que el cliente espera recibir de nosotros. A través del estudio del cumplimiento de la Carta de Servicios y de los indicadores de gestión, podemos afirmar que los servicios que prestamos satisfacen, y en muchos casos superan, las necesidades y expectativas de nuestros clientes y otros grupos de interés.

El ED considera que el factor humano es un factor esencial y decisivo para la mejora de la eficacia y eficiencia en la gestión. En esta línea y con el fin de ofrecer un buen servicio a los ciudadanos, pone a disposición de su personal las herramientas, competencias, formación, información y grado de delegación necesarios para actuar con autonomía y prestar un servicio público de calidad.

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

La DPIA tiene perfectamente identificados y segmentados sus grupos de clientes en su “Mapa de aliados y clientes”, publicado en la intranet, y trabaja en la línea de anticiparse a sus necesidades y expectativas. Los procesos y servicios que se ofrecen, se diseñan y mejoran teniendo siempre en cuenta sus sugerencias y opiniones, que se obtienen a través de los distintos canales de información desarrollados al efecto.

CRITERIO Nº 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES

6.a) Percepciones

Uno de los objetivos estratégicos de DPIA es la consolidación de un modelo de gestión basado en la calidad que se concreta en ofrecer un servicio capaz de satisfacer las expectativas de los ciudadanos y anticipar sus necesidades futuras, optimizando los recursos disponibles.

Para determinar en qué medida el servicio recibido se ajusta a sus expectativas y necesidades, precisamos conocer su opinión, ya que este conocimiento nos permite mejorar la gestión. Y para disponer de esa información, de forma fiable y precisa, utilizamos varios canales:

- *Buzón de opinión presencial*
- *Encuestas*
- *Buzón de consultas por internet*
- *Quejas y sugerencias*
- *Actividad diaria*
- *Contactos con la sociedad*

Para coordinar estos canales de información y la transmisión de ésta, la Sección de Coordinación CAISS analiza de forma sistemática la que nos llega sobre todo a través de la atención presencial, revisando, en las reuniones de Directores de CAISS, las actuaciones realizadas y transmitiendo sus conclusiones más importantes al ED que las tiene en cuenta a la hora de concretar la estrategia a seguir.

6.b) Indicadores de rendimiento

Actualmente, todos nuestros procesos están automatizados, por lo que los indicadores internos de rendimiento de los que disponemos son muy numerosos. De entre todos nuestros medidores internos de rendimiento, el ED toma en especial consideración aquellos que hacen referencia directa a nuestra misión, es decir, a la gestión y mantenimiento de las prestaciones, así como a nuestros tres objetivos estratégicos fundamentales: no interrupción de rentas al pasar de la situación de activo a pensionista; defensa de un sistema eficiente de gestión pública de prestaciones y una gestión orientada al ciudadano, facilitando un ejercicio eficaz de sus derechos y atendiendo con el adecuado rigor, al cumplimiento de sus obligaciones.

Se tienen en especial consideración los siguientes medidores internos de rendimiento directamente relacionados con el nivel de satisfacción de los ciudadanos:

- *Carta de Servicios.*
- *Reconocimiento inicial de pensiones.*
- *Mantenimiento y control de pensiones.*
- *Área de atención e Información.*

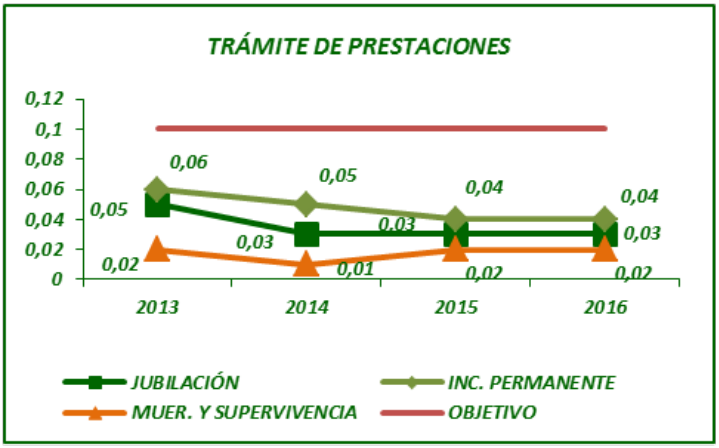
El compromiso de la DPIA es el de establecer y mantener un diálogo con todos sus clientes basado en la franqueza, transparencia y confianza, que se refleja de forma explícita en nuestra Carta de Servicios. Este documento recoge los compromisos que estamos dispuestos a cumplir.

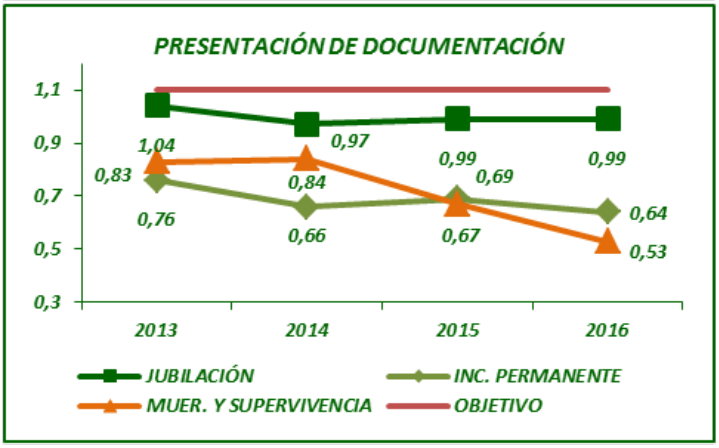
Agilidad en la gestión: *Los plazos medios de resolución son inferiores a los comprometidos y el derecho a la asistencia sanitaria se reconoce simultáneamente con el de la pensión solicitada en el 100% de los casos. Los formularios de derecho para asistencia sanitaria internacional se entregan en el momento de la solicitud.*

Atención e Información: *El tiempo de espera en la información presencial, es menor a 12 minutos. La contestación a las peticiones y consultas por escrito se contestan en un plazo inferior a 25 días hábiles, contados desde el día siguiente a su presentación. Las solicitudes de información general que tienen entrada en el buzón de consultas de Internet, se contestan en todos los casos antes del plazo de 10 días hábiles desde su petición.*

Envío personalizado de comunicaciones: *Se envían al domicilio del interesado en el 100% de los casos, sin necesidad de que lo soliciten.*

En la fase de contacto con los ciudadanos la DPIA dispone de numerosos indicadores de rendimiento y destacan el de presentación de documentación, el de trámite de prestaciones y el de tiempos de espera.

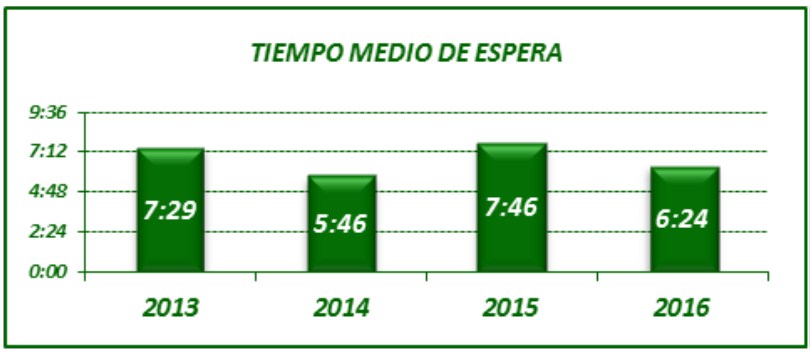




El **indicador de presentación de documentación** relaciona los actos informativos realizados con el volumen de expedientes iniciados y **el indicador de trámite de prestaciones** relaciona los actos informativos con el volumen de expedientes en trámite.

Ambos indicadores están relacionados con la **simplificación administrativa,** aspecto relevante para valorar el servicio recibido.

El **indicador de tiempo de espera** comprende los minutos que transcurren desde que los clientes llegan a nuestras oficinas hasta que son atendidos. El tiempo de espera es muy inferior a los 15 minutos recogidos en la Carta de Servicios. La evolución es positiva, mejorando la calidad del servicio y ello a pesar de la complejidad de las consultas, motivado en gran parte por los cambios legislativos.



CRITERIO Nº 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

7.a) Percepciones

La herramienta más utilizada por la DPIA para conocer la percepción u opinión de las personas, ha sido la realización periódica de Encuestas, a través de la aplicación informática G-Media, que permite su realización a través de nuestra Intranet Corporativa y la explotación automática de sus resultados. En los últimos 12 años han sido constantes las encuestas realizadas (comunicación interna, detección de necesidades formativas, intranet, clima laboral, gestión medioambiental, evaluación de riesgos psicosociales….etc.), publicándose sus resultados y conclusiones en la intranet. Las sugerencias y la información de estas encuestas, motivaron la realización de múltiples acciones de mejora y cambios en la DPIA

Además de las Encuestas, en la DPIA existen otras fuentes de percepción indirectas pero relevantes: Reuniones, Buzón del personal, aplicaciones para comunicación telemática de incidencias, protocolo de presentación de sugerencias…etc.

Por último cabe destacar, como una de las principales fuentes de percepción de lo que opinan las personas de la DPIA, la realización de los procesos de Autoevaluación EFQM por equipos de personas que representan a toda la plantilla de la DPIA en todas las áreas y niveles.

7.b) Indicadores de rendimiento

La DPIA dispone de medidas internas, objetivas y cuantificables, para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas, como son:

La medición de la evolución de la Plantilla y RR.HH disponibles: Uno de los principales problemas que se presentan en la plantilla es la falta de relevo generacional y la pérdida de efectivos (desde el año 1993 la plantilla ha disminuido un 27% (de 503 a 364 personas) y la tendencia sigue a la baja. Al descenso de efectivos, se une la edad media de la plantilla (55 años). A pesar de ello, mantenemos y mejoramos la eficacia y eficiencia de nuestra gestión, gracias a la revisión, renovación y automatización continua de nuestros procesos claves, y a la **redistribución constante de efectivos**.

Se cumple con los objetivos establecidos en materia de absentismo, permaneciendo en valores inferiores al máximo anualmente predeterminado (2,70%).

Los complementos por especial dedicación (jornada de 40 horas) se reconocieron durante el año 2011 a todos los empleados que los solicitaron, y en años posteriores.

La Formación: disponemos de dos fuentes de indicadores de rendimiento: los cuantitativos (número de cursos, de horas lectivas, y de alumnos), y los cualitativos (valoraciones de los cursos, evaluación del aprendizaje), que han ido ganando peso desde el año 2013. Otros indicadores son los resultados en los objetivos en formación, que siempre se han cumplido.

Acción Social importes abonados: el 89,95 % de la plantilla se beneficia de alguna ayuda

Plan Concilia: permite medidas de flexibilidad horaria, de reducción de horario y permisos de hasta el 50% de la jornada. En 2016 un 15% de la plantilla se beneficiaba de alguna de sus medidas

Reconocimientos médicos: Se realiza un reconocimiento médico general, ginecológico y urológico cada año, y oftalmológico cada dos años

Conflictividad laboral: Los indicadores de la conflictividad son insignificantes en relación con la plantilla (nº de expedientes disciplinarios, % de seguimiento de las huelgas, las amonestaciones derivadas de las auditorias SILCON, y las reclamaciones en materia de personal).

Accidentes laborales: su tasa se ha mantenido en los últimos tres años constante (3%), aunque los acontecidos en el centro de trabajo son bastante inferiores.

Comunicación interna (CI): sus indicadores tienen un rendimiento positivo y creciente (nº de novedades publicadas en Intranet; estadísticas de acceso a la misma; nº de reuniones; y el cumplimiento siempre al 100% de los indicadores de objetivos semestrales en materia de CI).

Productividad y evaluación del rendimiento: Los resultados globales y por áreas de la productividad semestral de la DPIA se cuantifican en función de índice de consecución de los indicadores de objetivos. La productividad individual o el rendimiento de las personas se mide a través de aplicaciones que gestionan los procesos clave de reconocimiento de prestaciones.

Reconocimientos y premios:

La valoración del trabajo y rendimiento de las personas por parte de sus superiores, se realiza tanto de forma individual como colectiva, de manera verbal o informal, o de forma expresa

En cuanto a los premios **externos** obtenidos por la DPIA en los últimos años, que suponen una imagen directa de nuestra reputación en la sociedad, nos remitimos a los expuestos en el criterio nº 8

CRITERIO Nº 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Uno de los pilares fundamentales sobre los que se vertebra una sociedad moderna es la política social, que contribuye de una manera directa a incrementar el bienestar de los ciudadanos. La DPIA es una de las Entidades a través de las cuales se ejecutan medidas de protección social adoptadas por el poder legislativo, ya que nuestra gestión pretende hacer frente a las situaciones de necesidad provocadas por las contingencias protegidas; en este sentido, nuestra actuación repercute en un 100 % de manera directa en la sociedad.

La DPIA dispone de un protocolo de **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**, que se publicó en la intranet provincial en una sección específica creada al efecto, que contiene información, normativa, medidas y resultados sobre ahorro energético, contención del gasto y protección del medioambiente; del mismo modo, nuestro Plan Estratégico y los Planes Operativos anuales también contemplan medidas de impacto social.

8.a) Percepciones

Las percepciones que la sociedad tiene de nuestra organización pueden obtenerse de diversas fuentes: encuestas, informes, referencias de prensa o de otros medios, ONG's, agentes sociales, instituciones y autoridades de las administraciones públicas, reuniones públicas, charlas y participación de las personas de la DPIA en actividades formativas, cuya experiencia es requerida en diversos actos de la sociedad para difundir nuestra labor e imagen.

También percibimos la imagen que proyectamos a través de las distintas vías de comunicación de la DPIA con sus aliados o grupos de interés, generalmente por la participación en reuniones o foros a los que acude la Directora Provincial o miembros del ED.

La contribución a nuestra buena reputación tiene un apoyo fundamental en nuestro **comportamiento ético** basado en la definición de los valores del INSS y en el compromiso de los empleados de desarrollar su actividad profesional de acuerdo con los principios de legalidad, imparcialidad independencia y objetividad.

La incidencia de la gestión de la DPIA en el marco **económico** de Asturias es de vital importancia, dada la población que percibe prestaciones del Sistema de la Seguridad Social, 303.103 personas a 01/12/2016, sobre un censo total de 1.042.608 habitantes. El importe mensual de las nóminas que abona la DPIA que a 01/12/2016, solo en pensiones, era de 319.271.275 €, también permite apreciar nuestra incidencia económica en la sociedad.

La DPIA publica en nuestra intranet provincial las **noticias de la prensa local sobre materias propias de la gestión de prestaciones de Seguridad Social**. En este sentido podemos decir que el impacto en la sociedad es alto, ya que se publican, casi diariamente, noticias relacionadas con nuestra gestión.

En cuanto al impacto en la sociedad medible a través de los numerosos **premios y reconocimientos externos** a la DPIA. Señalar:

Sello de Excelencia AEVAL 2010 *que certificó que nuestra D.P llevó a cabo una autoevaluación conforme al Modelo EFQM de Excelencia, alcanzando una puntuación situada en el Nivel* ***300-399 puntos****.(30/6/2010)*
Premio de la asociación "Alfonso Olea": a la Calidad y excelencia en su VI edición, del año 2010*, en la modalidad de Calidad en la Atención e información al ciudadano, otorgado a nuestros CAISS.(17/12/2010)*
Premio Excelencia INSS 2011*: Resolución de la D.G. del INSS de 17 de noviembre de 2011 por la que se concedió a nuestra D.P. el premio a la Excelencia en su IX edición*
Resolución AEVAL de 3/11/2011 *por la que se asignan las cuantías económicas adicionales de productividad a 10 organizaciones de la AGE por sus resultados en su aplicación de los programas de calidad, concedió a nuestra D.P. la cuantía de 66.045 Euros, que se repartieron linealmente* ***entre todas las personas*** *de la DPIA*
Sello de cristal de la AEVAL*: El día 30 de noviembre de 2011, entregado en el Palacio Euskalduna de Bilbao, en el marco de la 3ª Conferencia Estatal de Calidad de los Servicios Público.*
Sello de Excelencia AEVAL 2013 *que certificó que nuestra D.P llevó a cabo una autoevaluación conforme al Modelo EFQM de Excelencia, alcanzando una puntuación situada en el Nivel* ***400-499 puntos****.(30/6/2014)*
Resolución AEVAL de 3/10/2014 *por la que se asignan las cuantías económicas adicionales de productividad a 10 organizaciones de la AGE por sus resultados en su aplicación de los programas de calidad, concedió a nuestra D.P. la cuantía de 130.748 Euros, que se repartieron* ***entre todas las personas*** *de la DPIA*
Sello de cristal de la AEVAL*: El día* ***24 de noviembre de 2014,*** *entregado en el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, en el marco de los Premios de Calidad e Innovación en la gestión pública (figura 8.a.7)*
Premio Excelencia INSS 2015: *Resolución de la Dirección General del INSS de 26 de noviembre de 2015 por la que se concedió a la D.P. del INSS en Asturias el primer accésit en su XIII edición*

8.b) Indicadores de rendimiento

La DPIA dispone de medidas internas para supervisar, interpretar, predecir y mejorar el rendimiento de su gestión y su impacto en la sociedad. Estos indicadores nos dan una idea clara de nuestra eficacia y eficiencia en el despliegue y ejecución de la estrategia **social y ambiental**, sus mecanismos de apoyo y sus procesos y aliados.

Desde que en 2007 la DPIA comenzó con la implantación de medidas de ahorro energético y contención del gasto su evolución ha sido favorable, y con la ocupación en 2013 de nuevos edificios del CAISS de Oviedo y la sede de la DP, y con las obras en 2014 para la adaptación del resto de CAISS, los consumos de luz se redujeron sustancialmente.

CONSUMOS ENERGÉTICOS DPIA					
	2011	***2012***	***2013****	***2014***	***2015***
Agua. litros	*2.884*	*3.382*	*3.737*	*2.495*	*2.943*
Electricidad Kw/h	*1.464.207*	*1.262.601*	*1.397.192*	*1.391.741*	*1.331.121*
Papel A4. Pq 500 h	*6.775*	*7.784*	*7.477*	*7.335*	*7.301*
Fotocopias	*752.287*	*878.755*	*670.704*	*496.563*	*409.413*
Papel recicl.kg	*14.970*	*9.768*	*14.500*	*16.823*	*25.660*
Tóner reciclado	*251*	*311*	*396*	*443*	*345*

****En 2013 se incrementaron los consumos de agua y luz por tener dos locales más abiertos mientras se realizaban obras y mudanzas.***

CRITERIO Nº 9: RESULTADOS CLAVE

El INSS justifica su existencia en el cumplimiento de tres objetivos básicos: el reconocimiento del derecho a las prestaciones contributivas del Sistema de Seguridad Social, garantizando la no interrupción de rentas, la Atención e Información a los ciudadanos y el Control y mantenimiento el derecho a las prestaciones reconocidas. Su consecución realiza a través de un sistema de dirección por objetivos que son fijados anualmente por la dirección general.

El resultado obtenido se mide semestralmente y se refleja en el sistema retributivo del personal vinculándose su grado de cumplimiento a la productividad semestral.

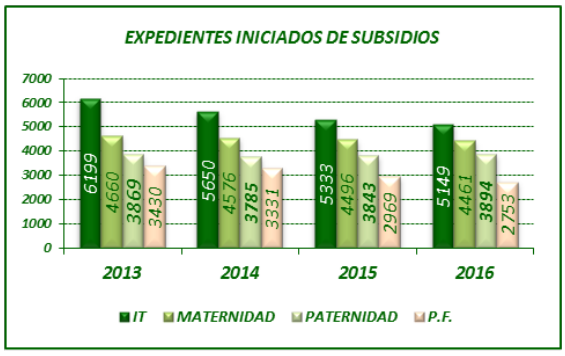
La DP por su parte, elabora, desde el año 2011, coordinados con los Planes Estratégicos de la DG y con el análisis de los resultados de los procesos de autoevaluación (EFQM) unos objetivos estratégicos propios y un Plan Operativo anual en el que se incluyen las acciones que se consideran más relevantes afrontar.

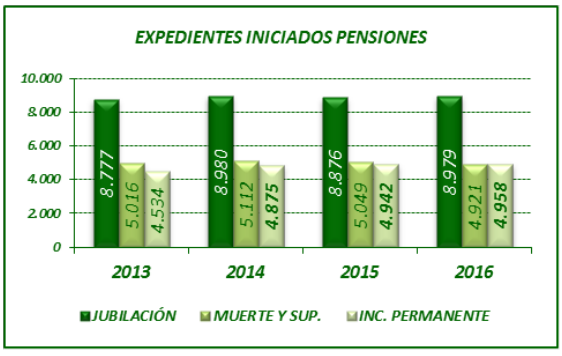
En este criterio, se muestran los resultados más significativos de la gestión realizada comparándolos con las organizaciones que tienen reconocido un mayor nivel de excelencia en nuestra organización: la DP de Barcelona y la DP de Valladolid.

CRITERIO	OBJETIVO ESTRATEGICO	PRINCIPALES INDICADORES
CLIENTES	No interrupción de rentas	Plazo medio de resolución pensiones
		%expedientes resueltos en plazo pensiones y subsidios
	Satisfacción expectativas clientes	% Encuestas calidad recibidas
		% ajuste expectativas clientes/resultados
PERSONAS	Política de comunicación y transparencia	Numero acciones concluidas y publicadas del plan de comunicación general y Plan Operativo Provincial. Número publicaciones en INTRANET
	Gestión de recursos humanos	Formación: número de cursos, de asistentes y aprovechamiento
		Número de Reconocimientos médicos
		Acciones de PRL
SOCIEDAD	Gestión eficiente de los recursos económicos	Número de Ofertas presentadas en las compras realizadas por la DP
		% Incremento rotación fondo maniobra
	Gestión eficiente y responsable de los medios materiales	%Reducción gasto en capítulo 2
		Gestión eficiente de los recursos
	Protección de datos	% Auditorias sobre accesos a información realizadas
		% Auditorias de ficheros provinciales de datos personales

9.a) Resultados clave del rendimiento de la organización

Prestaciones contributivas





Se mantiene estable durante el periodo analizado el número de pensiones tramitadas de incapacidad permanente y de muerte y supervivencia incrementándose en el número de las de jubilación. En el área de subsidios el volumen de gestión es estable produciéndose la mayor

variación en el número de expedientes de IT que descienden por el incremento del control sobre los procesos y por el trasvase de la protección de trabajadores a las MCSS.

La presión de las pensiones contributivas en Asturias es de las más altas a nivel estatal evolucionando desde las 294.585 pensiones en el año 2013 a 297.034 en 2016. Igualmente su importe total ha pasado desde 4.296 en el año 2013 a 4.557 millones de euros en el año 2016.

Diciembre/2016	Asturias	Barcelona	Valladolid
Pensiones	301.318	1.279.036	111.564
Pensionistas	271.699	1.129.909	104.955
Trabajadores	354.415	2.434.337	205.768
Población	1.042.608	5.542.680	523.679

Gestión económica presupuestaria

La mayor parte del presupuesto gestionado correspondiente a transferencias corrientes, esto es, a las prestaciones económicas del sistema de seguridad social tramitadas por el INSS.

Para el resto del presupuesto el objetivo estratégico de la entidad es **la reducción progresiva del gasto** sin menoscabo de los servicios prestados. Habiéndose conseguido un paulatino descenso de los gastos corrientes por la adopción de medidas de control del gasto. El coste del capítulo 1 se ha reducido debido a descenso en el número de empleados de la DP.

Impulso del desarrollo y el uso de las TIC:

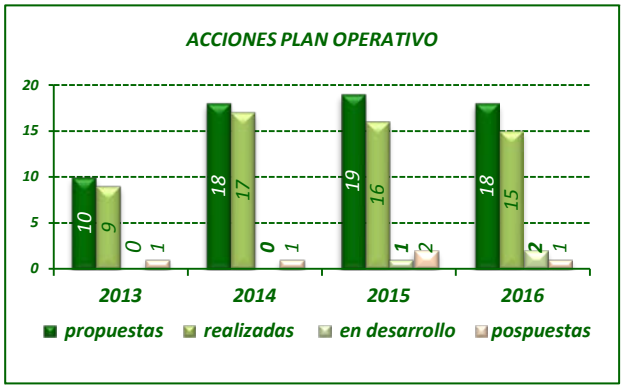
En un entorno de reducción de personal y de aumento de la complejidad normativa y de gestión, ha sido determinante la apuesta realizada por la potenciación de la administración electrónica.

La inversión, material y formativa realizada está produciendo sus frutos tanto en el ámbito de la de la gestión interna a través de la paulatina automatización de procesos repetitivos o de escaso valor añadido como el de la implantación administración electrónica 24/365, para su utilización por los ciudadanos y operadores jurídicos del sistema.

Transparencia, comunicación interna, y gestión de la información y del conocimiento:

Se impulsa a través del protocolo de reuniones del plan de comunicación interna; implantación de un buzón telemático de quejas y sugerencias para el personal, política de puertas abiertas y de impulso de la comunicación formal e informal.

Planes Operativos anuales:



Control sobre la actividad de la DP:

La IGSS actúa sobre actividad de la DP a través de la fiscalización previa y/o de la realización de auditorías de los expedientes, según proceda.

El Tribunal de cuentas realiza también su fiscalización sin que se haya derivado de ella ningún expediente de responsabilidad contable.

Por la entidad se realizan Auditorias tanto mensuales como semestrales sobre los accesos efectuados por el personal a las transacciones informáticas garantizándose así la protección de los datos personales puestos a disposición de la DP para la gestión de las solicitudes de prestaciones.

9.b) Indicadores clave del rendimiento de la organización

1 - Gestión económica:

Se observa su continuo incremento del gasto en prestaciones económicas; el mantenimiento del volumen en la gestión de expedientes de prestaciones y el descenso en los gastos de personal y gastos corrientes.

2 - Gestión de prestaciones económicas del sistema de la seguridad social:

2.1 – Información.

Prestar asesoramiento e información a los ciudadanos es uno de los objetivos clave de la entidad absorbiendo el 30% de los recursos de la entidad. Esta actividad aporta un elevado valor a los resultados clave, a los resultados para los clientes y a los resultados en la sociedad.

2.2 - Reconocimiento del derecho a las prestaciones.

El objetivo estratégico del reconocimiento del derecho a las prestaciones contributivas del Sistema de Seguridad Social, garantizando la no interrupción de rentas se cumple holgadamente, y se alcanzan en todas las prestaciones tiempos de gestión notablemente inferiores a los comprometidos en la Carta de Servicios siendo estos tiempos tanto en subsidios como en pensiones homologables, e incluso en algunos casos más favorables, que los obtenidos por las DP de Valladolid y Barcelona.

2.3 - Mantenimiento del derecho Control de las prestaciones una vez que ya han sido reconocidas.

Los pensionistas han de percibir las prestaciones en la cuantía que les corresponda, en la entidad financiera designada por ellos en cada momento; las comunicaciones han de ser entregadas en el domicilio postal o electrónico que hayan designado al efecto, limitándose al mínimo la percepción de prestaciones indebidas.

Estas exigencias se traducen en los objetivos mediante diversos indicadores con los que se controla su cumplimiento. Esta dirección provincial consigue en todos ellos un resultado muy alto homologable al de las direcciones provinciales con las que nos hemos comparado.

PREMIO A LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN
SUBDIRECCIÓN GENERAL DE INSPECCIÓN, CERTIFICACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA DE COMERCIO EXTERIOR. MINECO

Nombre de la Organización: SUBDIRECCIÓN GENERAL DE INSPECCIÓN, CERTIFICACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA DE COMERCIO EXTERIOR. MINECO

Título de la práctica galardonada: ESTACICE ADAPTADO A LA VUA (VENTANILLA ÚNICA ADUANERA)

Responsable: ALICIA SÁNCHEZ MUÑOZ
Dirección: Pº de la Castellana, 162
CIUDAD: MADRID
CP: 28046

Teléfono: 913493762
e-mail: asanchezmu@comercio.mineco.es

GOBIERNO DE ESPAÑA | MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD | SECRETARÍA DE ESTADO DE COMERCIO

MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA INNOVADORA



I.- RESUMEN EJECUTIVO

1.- BREVE DESCRIPCIÓN DE LA INNOVACIÓN

La plataforma de gestión del control ESTACICE es la herramienta con la que se gestiona los diferentes controles realizados por el Servicio de Inspección SOIVRE (S.I. SOIVRE). Desde sus inicios en 2005 ha gestionado el control de 7.425.319 de partidas de mercancías objeto de comercio exterior. La innovación que se presenta a concurso es la novedosa versión ESTACICE-VUA (ventanilla única aduanera), que incorpora paralelamente: la herramienta de

comunicación ESTACICE adaptada a la VUA de la AEAT y a modo de ventanilla única SOIVRE, un nuevo módulo de repositorio documental, DOCUCICE.

El ESTACICE-VUA incorpora como novedad una **íntima coordinación del SI SOIVRE con el Departamento de Aduanas**, validando datos de las solicitudes recibidas en el Servicio y certificados emitidos por el mismo, con los DUAS (documento único aduanero) presentados para despacho ante el Departamento de Aduanas. Esto permite el **traslado de los resultados** de los controles a las Aduanas de forma instantánea, tras su emisión por el SI SOIVRE, a efectos de agilizar al máximo el despacho aduanero. Incorpora además el **módulo de coordinación de posicionamiento** que permite coordinar la actuación de controles físicos con los otros Servicios para-aduaneros (SIF) y la Aduanas, a través de la VUA de la AEAT.

Y por último añade el **módulo DOCUCICE** (Ventanilla única SOIVRE) por su parte es un **repositorio de documentación** en el que se almacenan los complejos documentos técnicos presentados por los operadores, accesibles a cualquier inspector de la red SOIVRE. Esto permite no volver a solicitar a los operadores, para futuras inspecciones en cualquier punto de inspección de España, la misma documentación técnica ya entregada. La documentación se guarda con la valoración del inspector, de modo que ya no es necesario que sea estudiada por ningún otro inspector del Servicio en otro momento. Así se acorta enormemente los tiempos de control documental. Y permite la redistribución de los controles documentales que se pueden realizar en otros centros de inspección distintos de los que reciben la solicitud de control.

2.- LAS MEJORAS PERSEGUIDAS son:

- ✓ **Agilización de los despachos** de aduanas. Con el envío de la información sobre los resultados de control directo e inmediato de SOIVRE a las Aduanas.(se elimina sistema NRC)
- ✓ Introducir una ***mejora de la seguridad*** del sistema, evitando toda falsa declaración o declaraciones duplicadas.
- ✓ **Automatizar la coordinación de los posicionamientos** de los SIF y de las Aduanas, que hasta este momento se hacían de forma verbal.
- ✓ Permitir que la **documentación técnica se presente una sola vez** por el usuario. Cumplir Ley 39/2015. Las miles de referencias en control hacía imposible una gestión global de la misma.
- ✓ **Distribuir el trabajo de forma homogénea** en la red.

3.- ELEMENTOS CLAVE DE LA INNOVACIÓN

El elemento clave **es la coordinación de actuaciones** gracias a las técnicas telemáticas, entre distintos organismos, o entre los centros del mismo Servicio. Esto permite ofrecer al usuario una Ventanilla Única Aduanera y una Ventanilla única SOIVRE, para facilitar y agilizar las gestiones

Utiliza los principios rectores señalados en el **Plan de transformación digital de la Administración General del Estado** y sus organismos públicos

4.- IMPACTO DE LA INNOVACIÓN

El impacto más inmediato es la **agilización máxima en las comunicaciones** con la AEAT. Actualmente un operador puede obtener su despacho en cuestión de minutos. Pues cuando la aduana recibe el DUA del operador, ya dispone del certificado emitido por el SI SOIVRE y el despacho de la mercancía se produce de forma inmediata.

Por otro lado en las pruebas realizadas hasta el momento, la **coordinación de los posicionamientos** se ha demostrado mejorada respecto a la ya importante coordinación tradicional entre los SIF.

Por último en lo relativo a DOCUCICE el gran impacto viene por la distribución del trabajo entre los diferentes centros, y la **agilización de la repuesta** frente al usuario, además de **la entrega única de documentación**.

Los cálculos realizados teniendo en cuenta los parámetros fijados por AAPP es una reducción de cargas estimada en 13 millones de euros con DOCUCICE y de 1.660 millones de euros con el conjunto de la VUA según estimaciones de la AEAT.

II.- PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El Real Decreto 345/2012, de 10 de febrero, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Economía y Competitividad y se modifica el Real Decreto 1887/2011, de 30 de diciembre, por el que se establece la estructura orgánica básica de los departamentos ministeriales recoge que se trata del departamento encargado de la propuesta y ejecución de la política del Gobierno en materia económica y de reformas para la mejora de la competitividad, de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación en todos los sectores, de la política comercial y de apoyo a la empresa, así como del resto de competencias y atribuciones que le confiere el ordenamiento jurídico. Esta práctica tiene implicaciones en los ámbitos señalados.

La Subdirección General de Inspección, Certificación y Asistencia Técnica del Comercio Exterior (en adelante SGICATCE), que presenta esta práctica, depende directamente de la Dirección General de Comercio Internacional e Inversiones, bajo la superior dirección de la Secretaria de Estado de Comercio.

Entre sus funciones, la definida en el artículo 8, apartado 1,c) 4, 5, 6, 7), entre otras: *La inspección y control de calidad comercial de productos objeto de comercio exterior incluido el intracomunitario. El control de conformidad respecto a los requisitos establecidos en la reglamentación específica de la Unión Europea para determinados productos objeto de comercio exterior. El control de conformidad en materia de seguridad y de etiquetado de determinados productos industriales a importar de terceros países, sin perjuicio de las competencias atribuidas a otros departamentos.*

La SGICATCE coordina las labores de control realizadas por el Servicio de Inspección SOIVRE[1] de las 18 Direcciones Territoriales y 12 Provinciales de Comercio Exterior (en adelante DT's y DP's)[2], que constituyen la Red periférica de Comercio y dependen funcionalmente de los órganos superiores del Ministerio de Economía Industria y Competitividad.

……..

El Servicio de Inspección SOIVRE realiza sus controles en las IFCMs[3] en productos objeto de comercio exterior, en el ámbito de la calidad comercial y de la producción ecológica en productos alimenticios, y de la seguridad en el caso de los productos industriales de consumo (juguetes, calzado, textil, muebles, derivados de la madera, equipos de protección individual, pequeño material eléctrico), así como en el marco del Convenio sobre el comercio internacional de especies amenazadas de fauna y flora silvestres (CITES), según lo previsto en las legislaciones correspondientes. Este control es previo al despacho aduanero, y preceptivo para que éste se realice. Además de lo anterior, el Servicio de Inspección SOIVRE efectúa los controles de calidad en las expediciones a la Unión Europea de productos del sector

[1] El Servicio de Inspección SOIVRE, fue creado en 1934 con la finalidad de promover la calidad de las exportaciones de cítricos. En aquel momento las siglas correspondían con el Servicio Oficial de Inspección Vigilancia y Regulación de las Exportaciones. Permanece el acrónimo identificativo pero posteriormente fue cambiando sus competencias de control extendiéndolo a las importaciones, y a una amplia diversidad de productos. La legislación comunitaria es la que determina en buena medida la relación de productos que han de ser controlados en el ámbito del comercio exterior

2 Estos Centros ejercen en el ámbito del comercio las funciones que les atribuye el Real Decreto 1226/2010 y además las señaladas en su normativa específica, en particular, en el Real Decreto 1456/2005, de 2 de diciembre.

3 IFCMs: Instalaciones Fronterizas de Control de Mercancías, son las instalaciones de los recintos aduaneros en las que se realizan los controles oficiales de las categorías de productos de origen animal, vegetal y otras mercancías sujetas a control.

hortofrutícola, en aplicación de la legislación comunitaria en la materia. La red de laboratorios del Servicio de Inspección SOIVRE apoya mediante los ensayos y análisis las labores de control. Todas estas funciones están enmarcadas en la Política comercial común de la Unión Europea.

…….

El Servicio de Inspección SOIVRE es uno de los llamados servicios para-aduaneros, que efectúan los controles preceptivos y anteriores a los despachos de aduanas en la importación y exportación. Cuando una mercancía es declarada por este Servicio como "no conforme" con la legislación o normativa aplicables, la importación o exportación no se realiza. Las certificaciones y Notificaciones de no conformidad derivadas de su actuación, ahora con el nuevo sistema, son comunicadas de forma inmediata a las diferentes Aduanas. **En 2016 el total de partidas presentadas a control a través de ESTACICE fueron 735.051 por un total de 3,8 Millones deTM.**

La mayoría de sus funciones tiene lugar en los recintos aduaneros españoles. Aun siendo independiente de los otros servicios para-aduaneros, se mantiene una estrecha colaboración con los órganos de la Administración responsables de los mismos a nivel central y local (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad y Ministerio de Agricultura, Pesca, Alimentación y Medio Ambiente), para la gestión del control (posicionamiento de mercancías, establecimiento de horas de inspección etc.), así como con las Administraciones de Aduanas de la Agencia Tributaria (en adelante AEAT), para determinadas actuaciones conjuntas y para la comunicación de los resultados de los controles, preceptivos para el despacho final de las mercancías.

Por otro lado, y cumpliendo con las obligaciones establecidas en los Reglamentos comunitarios correspondientes se mantiene una estrecha colaboración con las Autoridades competentes en los mismas materias de control en el mercado nacional. Concretamente en el del control de seguridad de los productos industriales, con el fin de optimizar los medios materiales y humanos de las distintas administraciones implicadas, se mantiene una intensa coordinación con la Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición (en adelante AECOSAN), y con las Autoridades Competentes en materia de Consumo de las Comunidades Autónomas (en adelante CCAA). El intercambio de información entre todas las partes es un aspecto fundamental para la verificación de puestas en conformidad de los productos antes de su puesta en el mercado, y para la comunicación de alertas a la red europea RAPEX. Del mismo modo se mantiene una similar coordinación en los ámbitos de producción ecológica y calidad comercial con el Ministerio de Agricultura, Pesca, Alimentación y Medio Ambiente y con las Autoridades competentes de las CCAA.

Los productos industriales sometidos a control de su seguridad corresponden a los sectores del textil, calzado, equipos de protección individual, pequeño material eléctrico, juguete, mueble y productos derivados de la madera y están incluidos en el Anexo I del *Real Decreto 330/2008 de 29 de febrero, por el que se adoptan medidas de control a la importación de determinados productos respecto a las normas aplicables en materia de seguridad de los productos,* modificado por la *Orden PRE/735/2010*, de 17 de marzo de 2010. Siendo autoridad de vigilancia de mercado para el control de seguridad de los productos de importación según Reglamento (CE) 765/2008 para los productos mencionados.

III.- DOCUMENTO DESCRIPTIVO DE LA PRÁCTICA

1.- INTRODUCCIÓN

La práctica en la que se centra esta memoria se refiere a las mejoras e innovaciones incorporadas a los procedimientos y herramientas desarrollados en su día de forma específica para la gestión de los controles efectuados por el Servicio de Inspección SOIVRE.

La herramienta sobre la que se han incluido los cambios es la Plataforma de gestión ESTACICE, a través de la cual se gestionan las solicitudes de control, se aplican los complejos análisis de riesgos correspondientes, se emiten los resultados de control por vía telemática y se comunican las no conformidades a las Aduanas y a las Autoridades competentes en el mercado interior. Se trata de una aplicación de alta complejidad y sofisticación, a tenor de la especial dificultad de la gestión del control de estos productos, al gran volumen de expedientes, a la diversidad de las mercancías objeto de control, y al alto número de los operadores comerciales implicados y la necesidad de mantener coordinada la actuación en los 198 puntos de inspección en los que trabajan los inspectores del S.I. SOIVRE en toda España.

La aplicación ESTACICE fue implantada inicialmente en 2005 para la gestión del control de la calidad comercial, y fue ampliada para adaptarla a los controles de seguridad de productos industriales en 2008 culminando esta fase en 2010, lo que ya supuso un gran cambio no sólo para la propia aplicación, sino para los procedimientos seguidos por el Servicio y el desarrollo de nuevos instrumentos para maximizar la eficiencia y eficacia en la gestión y adaptarse a las nuevas necesidades. Continuando con la política de mejora e innovación que se sigue en el Servicio de Inspección, esta nueva versión comenzó su fase de diseño y desarrollo en 2013 culminando la implantación en 2016. Y supone un avance de nuevo para mejorar la imprescindible coordinación con la Agencia Tributaria, y con el resto de los Servicios Paraduaneros, y por otro lado para mejorar la eficacia y eficiencia del Servicio al tiempo que se mejora significativamente el servicio prestado a los usuarios externos e internos.

Los cambios incorporados en la versión ESTACICE-VUA, se concretan en dos módulos dirigidos a establecer una ventanilla única en distintos ámbitos:

- Módulo ESTACICE VUA (ventanilla única aduanera) afectan a los controles de seguridad y de calidad comercial SOIVRE, y permite una coordinación SOIVRE-AEAT a efectos del despacho de mercancías y además con el resto de los servicios de Inspección Fronteriza a través del posicionamiento único coordinado, interactuando con la parte de la plataforma VUA de la AEAT
- Módulo DOCUCICE (Ventanilla única SOIVRE) afectan a los controles de seguridad y permite la presentación de la documentación técnica por parte de los interesados una sola vez y en un solo centro en toda España con efectos en cualquier centro de España en cualquier momento posterior.

En cada fase se ha tenido en cuenta las directrices dadas en **el Plan de transformación digital de la AGE y sus organismos públicos**: Los principios rectores han sido: Orientación al usuario del servicio, unidad y visión integral, colaboración y alianzas, transparencia e Innovación.

2.- CREATIVIDAD Y CONOCIMIENTO

2.1- IDENTIFICACIÓN DE LAS CARENCIAS

……..

Más adelante y en el marco de la CORA fueron analizadas las medidas que podrían abordarse de simplificación administrativa que beneficiaran a los operadores y surgió la medida de la Ventanilla Única Aduanera (VUA). Con ella se pretendía una mayor coordinación de las actuaciones de los diversos Organismos de control y las Aduanas, basada en la coordinación íntima con la AEAT y en **un posicionamiento único de las mercancías**, lo que se quería lograr con una herramienta de coordinación telemática de posicionamiento. Los problemas detectados en este marco era que los operadores deben interactuar con cada Servicio de Inspección de forma independiente, y luego trasmitir los datos de las certificaciones obtenidas a la Aduana junto al DUA, para poder realizar el despacho de la mercancía. Esto implicaba un tiempo de gestión que se consideró podía reducirse. Además la coordinación entre Servicios para el posicionamiento de contenedores para la realización de controles físicos se realizaba

de forma oral, sin que hubiera una herramienta informática común que organizara esta coordinación de controles físicos y el posicionamiento único de contenedores.

Por otro lado se había identificado un segundo e importante problema de un carácter completamente distinto: era **necesario solicitar la documentación técnica de forma reiterada**, cada vez que se quería hacer un control documental en un control de seguridad a la importación. Esto era un grave problema porque se incumplía con la Ley 30/1992 en lo relativo a no solicitar al interesado documentación técnica que ya estuviera en poder de la Administración. Sin embargo dadas las miles de referencias que son objeto de control y si bien la documentación técnica era guardada, era imposible localizar de forma ágil la documentación técnica presentada por el operador anteriormente en el mismo u otro centro (230.097 documentos técnicos subidos a ESTACICE en 2016 que ocupaban más de 150 Gigas), Y el inspector si quería trabajar con agilidad no tenía otra posibilidad que solicitar de nuevo la documentación técnica.

Por último y añadido a los problemas que ya se habían detectado, no era despreciable la problemática generalizada en la administración de falta de personal. El aumento constante de competencias del Servicio no iba acompañado en la misma medida de un incremento de personal, más bien el saldo neto entre nuevas plazas y bajas y jubilaciones era negativo en aquel momento.

2.2.- ANALISIS DE LAS POSIBLES SOLUCIONES

Módulo ESTACICE-VUA: Siendo conscientes de las carencias de las que adolecía nuestro sistema, ya en 2014 se iniciaron conversaciones de los dos responsables del proyecto Estacice de la Subdirección con 3 representantes de la AEAT, de informática y de la Subdirección General de gestión Aduanera, para comenzar a abordar posibles soluciones y avances en la comunicación entre el SI SOIVRE y las Aduanas (AEAT).

……

La Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas (CORA), consideró a este proyecto como una medida para la simplificación administrativa (medida 2.00.004.40). El objeto definido en CORA para Ventanilla Única Aduanera (VUA) es crear un sistema de ventanilla única que permita centralizar la información y documentación remitida por los operadores económicos a las distintas autoridades relacionadas con el comercio exterior, evitando duplicidades, facilitando la tramitación administrativa y mejorando, de esta forma, la competitividad de los puertos españoles.

En la primera fase de implantación de ventanilla única su aplicación, voluntaria por parte de los operadores se acota a las operaciones de importación, realizadas exclusivamente en puertos. Posteriormente y poco a poco se extenderá esta sistemática de trabajo a aeropuertos y a exportación. Sin embargo el SI SOIVRE ha implementado ESTACICE-VUA, para todos los tráficos y flujos.

……

El hecho de poder remitir los resultados de los controles a la AEAT planteaba un problema inicial: la trazabilidad. Se debía encontrar un dato común en los DUAs (documento de gestión de los despachos aduaneros) y las solicitudes de control SOIVRE, para poder trazar ambos documentos y asegurar que el certificado SOIVRE emitido servía para despachar una mercancía concreta declarada en un DUA y no para otra diferente. Y que, en cualquier caso, evitara cualquier tipo de engaño, anulando cualquier agujero de seguridad. Y este dato común era la declaración sumaria con su nº de línea que, como ya se ha dicho, muchos operadores no estaban en condición de aportar en el momento de la presentación de la solicitud de control SOIVRE. Este era un importante escollo a salvar.

……

Para poder comprender la complejidad que todo esto suponía es necesario conocer las peculiaridades del trabajo en las aduanas y la necesidad de que todos los trámites sean lo más rápidos posibles, ya que de lo contrario, además de perjudicar seriamente a los operadores (dados los elevados costes que supone mantener las mercancías paradas en los recintos

aduaneros como puertos, Ej., 3 semanas de estancia cerca de 2.000 € o los costes de posicionamiento doble de los equipamientos), se creaba un grave problema de estancamiento de expedientes en la aduana lo que se iba a traducir de inmediato en un bloqueo de puertos y aeropuertos con las múltiples implicaciones de todo tipo que esto conlleva. Las plataformas portuarias deben vaciarse con agilidad con el despacho de las mercancías, para permitir el desembarco en esos mismos espacios de las nuevas mercancías que están embarcadas y que llegan desde puertos lejanos. Una mala coordinación entre ESTACICE y la AEAT podía suponer un bloqueo en puertos y aeropuertos.

Además el compaginar los tiempos de participación de todos los Organismos en el proceso de despacho de aduanas y las herramientas de unos y otros, requiere por su parte también un análisis complejo.

……

Surgieron múltiples escollos y había que tener en cuenta multitud de expedientes peculiares (según zona, tipo de tráfico o de establecimiento aduanero) que tuvieron que ser analizadas dentro del Servicio SOIVRE. Era necesario poner en común el conocimiento de los inspectores en periferia, con su visión de la problemática sobre el terreno, y su clara concepción de los tiempos de una aduana, con la información que desde Servicios centrales se tenía del proyecto y su visión global del Servicio como coordinadores de los trabajos del mismo. Para lograr esta cooperación interna se utilizaron varias herramientas, como son las videoconferencias, y el Foro SOIVRE de inspectores (herramienta de uso habitual, ver imagen abajo) que con sus post al alcance de todos y cada uno de los inspectores del Servicio permitió poner en común las ideas y las reticencias que unos y otros tenían.

Cada documento que era elaborado tanto en el seno de CORA-VUA, como a partir de las reuniones con la AEAT, era puesto en común con los inspectores del Servicio detectando a priori problemas en el diseño que no se habían podido detectar a nivel de los Servicios centrales de AEAT y SOIVRE. Esta alta coordinación y puesta en común del diseño del proyecto y de cada revisión abordada, enriqueció enormemente el diseño final, que ya tenía superado a priori gran cantidad de problemas que sin duda hubieran surgido de no haber hecho esta puesta en común.

Aspecto del Foro de Inspectores



Módulo DOCUCICE: Por otro lado en cuanto a la problemática planteada con la obligación de solicitar constantemente la documentación técnica a los operadores a pesar de haberse presentado con anterioridad en ESTACICE, era un problema detectado por el Servicio pero que además era una queja constante de grandes empresas que importan los mismos productos de forma sistemática. Era urgente e importante encontrar una solución. La búsqueda de soluciones se comenzó en 2013, en reuniones con el Departamento de Informática de la Secretaría de Estado de Comercio, en primer lugar con la responsable de la aplicación ESTACICE (Analista u desarrolladora de la aplicación).

Expuesto el problema la responsable de ESTACICE indicó la posibilidad de abordar la creación de un repositorio documental, explicando que era posible almacenar en un lugar común todos los documentos adjuntos, y que fueran accesibles siempre que estuvieran convenientemente identificados. Fueron abiertos en el Foro del Inspector hilos en los que se comentaba las posibilidades del proyecto y los posibles diseños, las aportaciones de los inspectores fueron muy interesantes y fueron concretando lo que podría hacer la herramienta, y hasta donde se consideraba aceptable el cambio de sistemática de trabajo……



Poco a poco fue naciendo un proyecto nuevo, aprovechando la misma herramienta que tenía que ponerse en marcha para solucionar obligatoriamente un problema. Avanzando tímidamente en las posibilidades que ofrecía el nuevo módulo de la aplicación ESTACICE, se lanzó la primera idea en la reunión de Responsables SOIVRE de 2013 (Reunión anual de los responsables del Servicio de Inspección SOIVRE en las Direcciones Territoriales y Provinciales de Comercio). En la diapositiva que se muestra se puede ver las ideas que se propusieron por la responsable del proyecto en la Subdirección. Esta nueva herramienta iba a servir para que las inspecciones realizadas por cualquier inspector fueran aprovechadas por los demás, y que desde cualquier centro se pudieran resolver inspecciones presentadas a control en otro centro. ……

2.3.- EL PROYECTO

Ambos proyectos se estaban analizando en paralelo y era necesario incorporarlos a una misma herramienta informática, la plataforma ESTACICE, para el uso de un mismo equipo de profesionales, el Servicio de Inspección SOIVRE, que tendrían que modificar su sistemática de trabajo. **El nexo común** de ambos proyectos, es que para solventar problemas ponían al servicio de la Organización herramientas tecnológicas novedosas que permitían la cooperación interna y externa, bien por bandejas de entrada (Herramienta para ENVIO-RECEPCION de ficheros XML" A través de la red SARA), o con un repositorio documental. Al tiempo que la idea de la Ventanilla Única subyacía en ambos. Dado lo ambicioso del proyecto se consideró necesario abordarlo y ponerlo en marcha en **tres fases**:

- **Primera fase: Comunicaciones directas con Aduanas**, Servicio WEB SOIVRE/AEAT: Finalizado en Junio de 2015.
- **Segunda fase: Posicionamiento coordinado- VUA**. Finalizado en enero de 2016.
- **Tercera fase: Repositorio documental DOCUCICE**. Finalizado en julio de 2015. (Implementado por falta de recursos en 2016).

No había una dotación presupuestaria preparada para este proyecto y una vez más, como ha sucedido desde 2005 en los inicios del proyecto, el diseño, el análisis y el desarrollo correría de mano de funcionarios del Ministerio. El equipo habitual responsable de la aplicación ESTACICE, en concreto una funcionaría (Jefe de Servicio) del departamento de informática ayudada puntualmente por su Jefe de área y otra funcionaria del departamento, y a nivel de la SGICATCE que presenta la práctica, la funcionaria responsable de la aplicación y la colaboración puntual de funcionarios de su equipo. Esta limitación de medios ha hecho más lento el proyecto, sin embargo le ha dotado de solidez, de versatilidad y de agilidad para las mejoras y correcciones que siempre se han abordado de forma inmediata, pues el conocimiento por parte de todos es profundo.

Tras el análisis realizado, comentado en el apartado anterior de la memoria, se concluyó que el nuevo proyecto **consistiría en**:

- **Primera fase: Comunicaciones directas con Aduanas. Módulo ESTACICE-VUA:**

Consistente en la creación de una "bandeja de entrada" para comunicaciones con la AEAT y el establecimiento de seis servicios web, algunos de ida y vuelta (uno para validación de solicitudes con el dato de la declaración sumaria sin cumplimentar, otro para validar solicitudes cuando el campo sumaria ya está cumplimentado, otro para el envío de resultados del control -certificados y notificaciones de no conformidad- y validación de datos de los mismos, otro de respuesta de AEAT sobre uso de los certificados en Despachos ligados a DUAs).

A través de los **Servicio web SOIVRE AEAT**, se comunicarían todos los tipos de expedientes de control de calidad comercial, y de seguridad de industriales, tanto los resultados conformes como los no conformes. Esto último era una novedad frente al sistema anterior de NRC, que sólo contemplaba la comunicación de expedientes de conformidad. Las no conformidades se comunicaban exclusivamente por un módulo de ESTACICE llamado REHÚSOS que envía un correo a las aduanas, pero sin interacción directa y automática con su sistema.
……..

Y por último la AEAT pasará la información de que dispone del uso de certificados en los DUAs. Lo que permitirá conocer los certificados que no han sido usados en despachos aduaneros y han sido abandonados. Importante información que da idea de la seriedad de los operadores y el cumplimiento con los requisitos esenciales de sus productos.

Implementar estas novedades conllevaba importantes cambios en ESTACICE:
……
El beneficio más destacable que supuso el Servicio WEB SOIVRE/AEAT, es para los operadores que pueden despachar **sus mercancías con una gran agilidad, haciendo todos los trámites por vía telemática**. Desde su puesta en marcha, para el despacho de aduanas, el solicitante debe declarar en el DUA los números de los certificados emitidos por el SI SOIVRE tras el control de su mercancía**. (En 2018, tras los cambios introducidos por la AEAT, no es necesario meter el número de certificado en la casilla 44 del DUA, pues el sistema casa automáticamente los certificados SOIVRE con los DUAS permitiendo el despacho automático de mercancías),.**
……
Cuando la AEAT recibe el DUA con el certificado SOIVRE, de forma automática el sistema comprueba que se ha recibido información de ese certificado a través del Servicio web SOIVRE/AEAT, **y emite inmediatamente el levante** y se puede hacer la importación o exportación. Por lo tanto sólo se admitirá el DUA para despacho si efectivamente el certificado declarado coincide con el que figura en la información SOIVRE almacenada por Aduanas y si los datos son trazables. Con esta declaración el despacho aduanero pasa a circuito verde, y el despacho es inmediato, excepto si hay errores en la declaración del DUA, o por errores de comunicación del Servicio Web. El sistema de la AEAT realizará el saldo automático de los certificados SOIVRE que se han utilizado en datar DUAs, una vez agotado el saldo no pueden seguir utilizándose certificados agotados. De este modo ya no se hace necesaria la emisión del NRC por el SOIVRE para su aportación por parte del operador a la AEAT, como garantía de la emisión de un certificado de control SOIVRE, a efectos de despacho de aduanero.

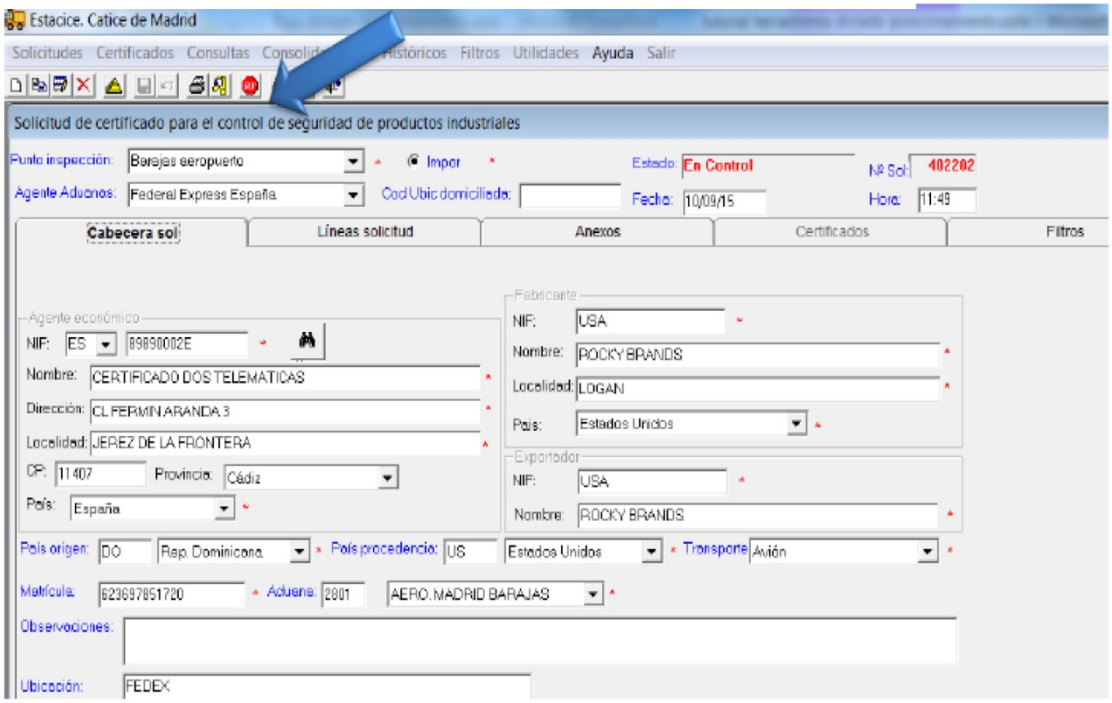
Esquema funcionamiento de la bandeja de entrada



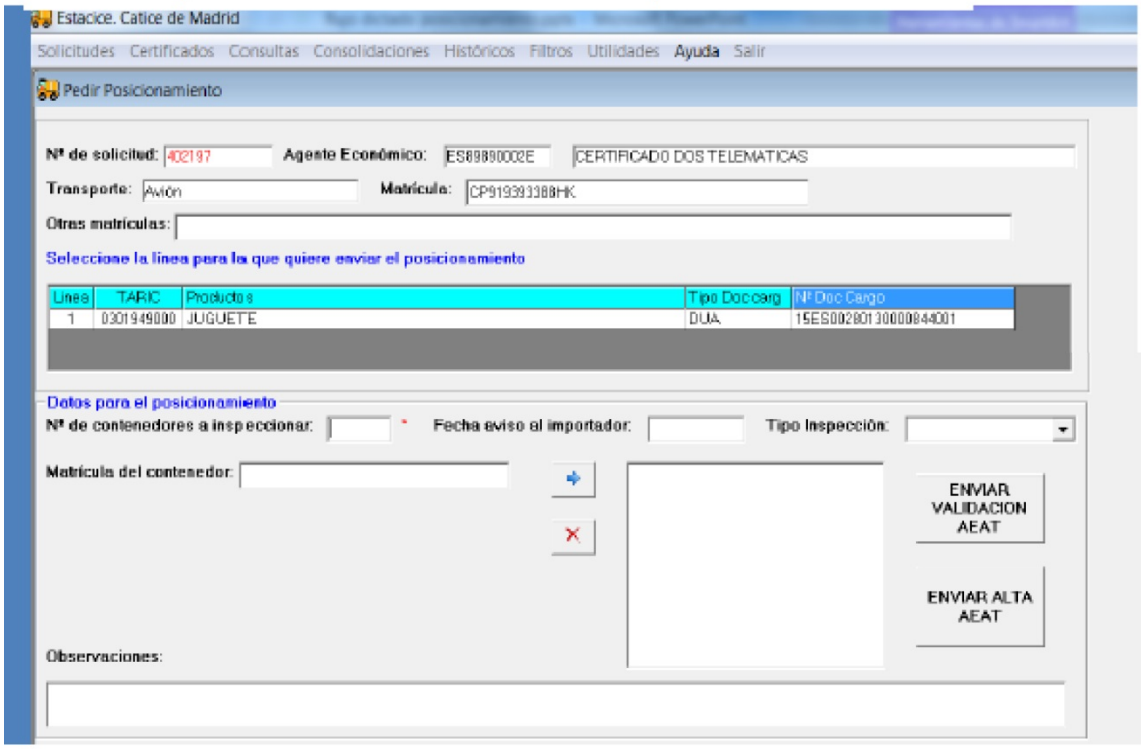
- **Segunda fase: Módulo de posicionamiento coordinado-VUA**

Para la **comunicación de dictado de posicionamientos** a la VUA se implementó una herramienta en el propio ESTACICE para interactuar con la VUA (de la AEAT) enviando la información de los contenedores que se quiere posicionar para el control de la mercancía. Se añade una opción para que el inspector, desde la pantalla de visualización de una determinada solicitud de control, pueda dictar posicionamiento de uno o varios contenedores incluidos en la misma (bien indicando número total de contenedores a posicionar o la matrícula concreta de los que se desea posicionar), y enviar el dictado a la VUA (AEAT).

Herramienta de posicionamiento ESTACICE- VUA; Opción de posicionamiento en el menú de una solicitud



Herramienta de posicionamiento ESTACICE- VUA; Pantalla de dictado de posicionamiento



En la VUA (AEAT) se incorporan todas las peticiones de posicionamiento de cada Servicio de Inspección y la Aduana y se seleccionan los contenedores que definitivamente se van a posicionar. Se dicta posicionamiento para los contenedores concretos solicitados y si nadie ha indicado matrículas concretas se seleccionan al azar. La información con la identificación (matrícula) del contenedor, el lugar, la fecha y la hora del posicionamiento puede verse con detalle en el portal de la VUA (AEAT). El inspector puede ver los posicionamientos que se van a realizar finalmente, por todos los Servicios, para las mercancías que son susceptibles de control SOIVRE.

…….

Finalmente, aunque de hecho ya se venía produciendo una coordinación local de los distintos Servicios para el posicionamiento coordinado y único de contenedores (coordinación verbal en casi todo los centros, excepto en aquellos que los Puertos tenían aplicaciones para ello) se avanzaría en la automatización de la coordinación

…….

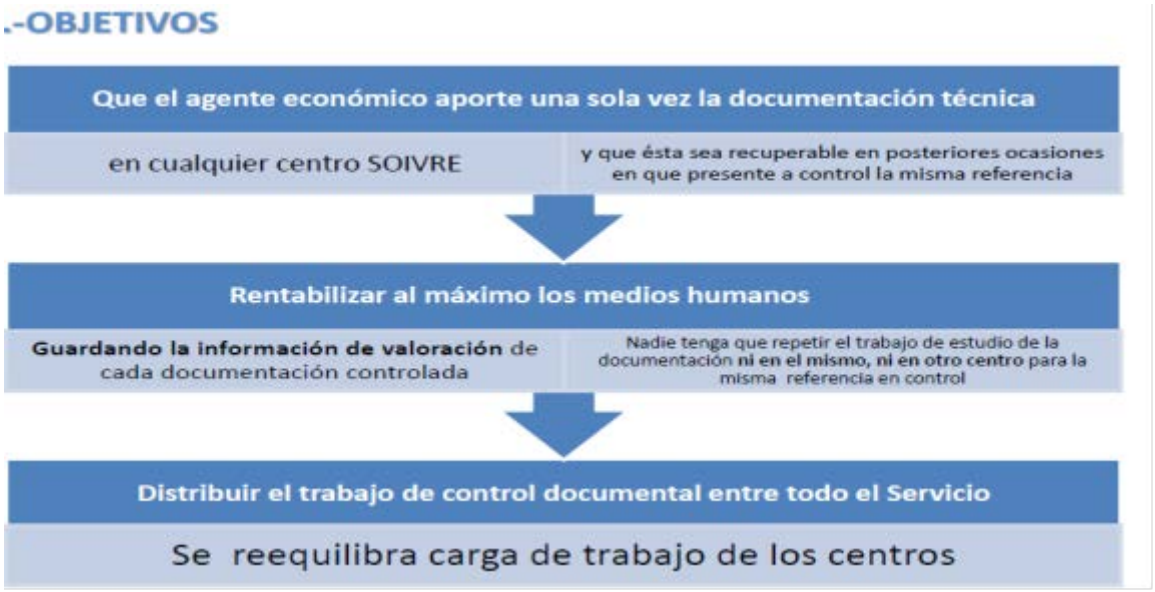
Puesta en marcha. Plan piloto posicionamiento coordinado VUA. Aunque a nivel del Servicio de Inspección SOIVRE la nueva versión se instala en todos los centros al mismo tiempo, el plan piloto de la VUA global, a nivel nacional con todos los servicios de inspección implicados y la AEAT se comenzó realizar en enero de 2016 en los **puertos** de **Barcelona, Bilbao, Tenerife y Vigo y en septiembre de 2016 se incorporaron Valencia, Marín y Algeciras.**

……

- **Tercera fase: Repositorio documental DOCUCICE**

Se implementó la herramienta del repositorio documental, en un nuevo módulo: DOCUCICE, que permite la inclusión de los documentos técnicos presentados por los operadores para demostrar la seguridad de los productos importados. Todos los documentos aportados para el mismo artículo se archivan vinculados y se incluye para cada uno la valoración técnica que el inspector hace de ellos tras el control documental de seguridad realizado. Se utiliza en el ámbito del control de seguridad de los productos industriales, para determinadas referencias de artículos industriales que se importan de forma periódica. Los objetivos divulgados internamente se pueden ver en la diapositiva.

Diapositiva de presentación de objetivos DOCUCICE ante el Servicio de Inspección SOIVRE



Este módulo DOCUCICE permite almacenar y gestionar la documentación técnica de una manera más eficiente y accesible para todos los inspectores de la red; de forma que el agente económico sólo la tenga que aportar una sola vez en cualquier centro. Los operadores deben solicitar la utilización de la herramienta, y deben saber que se ha incluido su documentación en el repositorio, ya que así la siguiente vez que se presente a importación esa mercancía, si incluyen en la solicitud la referencia a la entrada de la documentación en el repositorio no deberán incluir anexa de nuevo la documentación técnica correspondiente. Por motivos de seguridad el operador no puede recuperar esa documentación, pero sí puede referenciar la entrada en DOCUCICE, en cada solicitud de control para el mismo producto a importar, indicando el NIF del importador y la referencia del producto. En la imagen se puede ver el aspecto de la aplicación

Cuando el interesado lo solicita expresamente el inspector tiene la obligación de incorporar los documentos en DOCUCICE, pero además deberá hacerlo, según se indica en la Instrucción interna correspondiente, cada vez que un control documental se haga a un producto susceptible de volverse a importar.

Lo más destacable de esta práctica, más allá de la herramienta ha **sido el cambio de concepto del trabajo** y de la organización interna. El hecho de que se permita guardar el resultado del control (la valoración que el inspector actuante hace sobre cada documentación controlada), y que se permita recuperar esta evaluación, hace que se pueda evitar duplicar el control de las distintas documentaciones recibidas (por el mismo inspector o por otros en el mismo u otros centros). Esta ya es una novedad pero no es la única.

Con la nueva herramienta nace el concepto de los “expedientes inter-centros”, que son aquellos que son tramitados por dos centros de forma conjunta. Uno recibe la solicitud de control (centro por el que entra la mercancía) que puede hacer control físico o no y otro centro hace el control documental pudiendo llegar a emitir el certificado. Es decir se puede trasladar el trabajo de control documental de la seguridad de productos industriales de un centro, con más carga de trabajo, a otro centro que esté más liberado porque tenga un trabajo más estacional.

Al suponer un cambio importante se ha considerado conveniente ir integrando la nueva sistemática a los procedimientos diarios de todos los centros de forma progresiva.

Para poder dar a conocer este proyecto se han hecho presentaciones ante los responsables SOIVRE en la reunión mantenida a finales de 2015, antes de ser implementado. Y

posteriormente durante 2016, una vez concluido, se han hecho videoconferencias para todo el Servicio, que han sido grabadas y colgadas a disposición de todos los inspectores. Además se han enviado instrucciones detalladas como utilizar la herramienta y de la novedosa distribución del trabajo.

Dispositiva presentada al Servicio sobre los niveles de uso que ofrece DOCUCICE



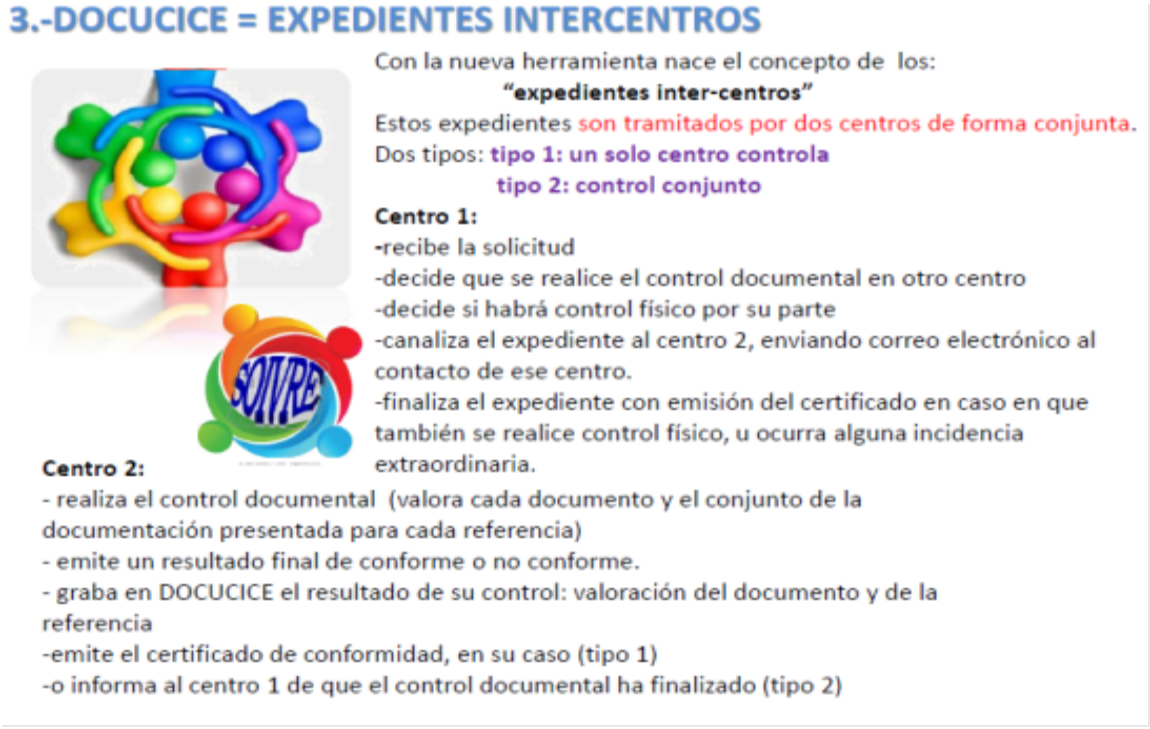
Los expedientes inter-centros son los tramitados por dos centros. Se puede ver detalle de lo que supone en las diapositivas incorporadas que se presentaron al Servicio.

Los centros que están en disposición de hacer el papel de Centro tipo 2 mantienen actualizada su disponibilidad en la herramienta de comunicación que se ha habilitado para ello en el escritorio de inspectores en la intranet, e indican si tienen algún tipo de productos especializado. Si el centro de tipo 2 no especifica ningún producto se entenderá que está abierto a recibir cualquier tipo de expediente.

Dispositiva presentada al Servicio sobre los niveles de integración del mismo que posibilita DOCUCICE



Dispositiva presentada al Servicio sobre los expedientes Intercentro y actuación de cada centro



3.- IMPACTO EN LA ADMINISTRACIÓN

Se pueden destacar varios aspectos en los que ESTACICE-VUA ha tenido un mayor impacto:

3.1.- CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS VUA (CORA).

En lo que refiere a la adaptación al proyecto por parte del Servicio de Inspección SOIVRE, se habilitaron en primer lugar los servicios web en junio de 2015 **(primera fase**) que se pusieron en marcha con la implantación de la versión 5.0 de ESTACICE Con la implantación de las herramientas para coordinación del posicionamiento y la posibilidad de indicar el MRN del preDUA o DUA en la solicitud SOIVRE (**segunda fase**) **se cumple por parte de la Secretaría de Estado con los compromisos adquiridos con el proyecto de VUA de la CORA**, en lo relativo a los controles de calidad comercial y seguridad de industriales.

……

El hecho de que se haya cumplido con el objetivo planteado por parte de la SEC hace que la VUA pueda ser una realidad. Esta importante medida no hubiera podido alcanzarse si no se hubiera culminado con éxito el proyecto ESTACICE–VUA. De hecho el SI SOIVRE es el Organismo que emite mayor nº de certificados[1] por lo que es una parte imprescindible en el proyecto VUA.

Por lo tanto en la vertiente VUA la herramienta viene a afianzar la política de cooperación entre los SIF y Aduanas en beneficio del administrado.

……

3.2.- EL IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN

Su primera fase, comunicación AEAT, además de lo indicado incorpora algo muy importante: la seguridad necesaria para evitar que haya solicitudes duplicadas que burlen el control SOIVRE. Se puede saber si se han usado los certificados emitidos, y evitar solicitudes duplicadas o que un certificado sea usado 2 veces.

[1] Consultado el informe el funcionamiento de los Servicios de la Administración Periférica del Estado de 2015 se puede contrastar el volumen de mercancías presentadas a control en los distintos Organismos. Así fueron de: 128.621 para Sanidad Exterior, 256.708 para el Servicio de Sanidad Vegetal y 93.157 para el Servicio de Sanidad Animal. Mientras que en el caso del Servicio de Inspección SOIVRE fueron de **888.261** partidas (incluidos controles CITES).

En **su segunda fase**, **de posicionamiento**. Todavía es pronto para valorarlo porque se encuentra el proyecto en fase de pruebas. Pero en los centros en prueba, la herramienta hace al inspector más sencillo y rápido el dictado de posicionamiento de mercancías para control. Además de que a través del enlace a VUA puede conocer fácilmente lo que va a hacer el resto de Servicios y la AEAT.

En **su tercera fase**: DOCUCICE, el proyecto ESTACICE-VUA supone un gran impacto positivo en la organización, ya que supone un cambio en los procedimientos de trabajo, y en la concepción del trabajo y de la organización. La vertiente **DOCUCICE** agudiza la cultura de la colaboración entre los inspectores del Servicio. La colaboración es algo habitual, algo que se ha fomentado siempre, tanto con la figura del coordinador por producto (inspector de la red experto en un producto concreto que da asistencia al resto de inspectores), como con el foro de inspectores (herramienta que permite el cambio de impresiones, o el planteamiento de cuestiones y opiniones al resto del Servicio), con las reuniones de inspectores y de responsable o las videoconferencias. Sin embargo ahora se añade cambios importantes: **el nuevo reparto del trabajo entre distintos centros,** el poner a disposición de la organización cada valoración de documentación, y que un inspector tenga en cuenta para tomar una decisión de control (que supone firmar un certificado bajo su responsabilidad) lo que otros inspectores han hecho, supone un avance inmenso en un Servicio de Inspección.

……..

3.3.- EL IMPACTO EN LA SOCIEDAD

A largo plazo DOCUCICE va a suponer que se tenga **una base de datos con la documentación técnica que demuestra la conformidad de los productos importados para su consumo**. Ante cualquier incidencia con un artículo importado en cualquier punto de España, la documentación técnica estará a disposición de las Autoridades e Vigilancia de Mercado, convenientemente valorada. **Esta base de datos es pionera en Europa y podríamos afirmar que en el mundo.**

A medio plazo, los juguetes, equipos de protección individual, calzado, textil muebles o derivados de la madera, o el pequeño material eléctrico, ahora controlados por SI SOIVRE y consumidos en nuestros hogares serán más seguros.

4.- TRANSFERIBILIDAD Y DIFUSIÓN:

En cuanto a la posibilidad de transferir la práctica, esto es difícil de analizar. Pues la práctica que se presenta es parte de una plataforma muy compleja compuesta por varios módulos realizados a la medida para el Servicio de inspección SOIVRE.

……

Por otro lado a nivel europeo o mundial hay multitud de organismos de control en aduanas en un esquema similar al español, que pudieran beneficiarse de la compleja organización tecnológica que se ha puesto en marcha en España, y en concreto por el SI SOIVRE. El ESTACICE-VUA está compuesto por una diversidad de módulos (De gestión, análisis de riesgo, rehúsos, VUA, DOCUCICE) que pueden ser muy útiles para cualquier Autoridad de Vigilancia de Mercado o Servicio de Inspección en frontera de Europa. Pero se entiende que dispondrán de sus propias aplicaciones informáticas de gestión, **y más bien que la herramienta, les puede resultar interesante la filosofía, la forma de resolución a las necesidades planteadas y las utilidades pensadas en la misma.**

En la vertiente DOCUCICE ocurre lo mismo, se trata de un módulo integrado en una aplicación muy compleja. La idea en sí es extrapolable a multitud de ámbitos de la administración en que haya un grupo de equipos separados geográficamente que tengan que trabajar sobre documentación técnica, de uso potencialmente común para la organización. Y siempre que sigan procesos que se gestionen por una herramienta global accesible por toda la red.

La clave del éxito: En cualquier caso, para cualquier organización que quisiera replicar este proyecto, es clave el buen análisis de la problemática concreta a resolver, el escuchar a todos los implicados internos y externos en cada fase del proyecto: desde la fase de proyecto y durante las fases de diseño, desarrollo y prácticas. **Buscar y conseguir el compromiso** de utilización de la herramienta por parte de todos ellos, antes de organizar ningún desarrollo. Hacer sentir a todos los partícipes que son partes del proyecto, que su opinión se ha escuchado y cuenta. No se viene a descubrir nada aquí, pero es evidente que en una organización se tiene mucho en cuenta en qué medida se sienten integradas en la misma las personas, ¿Son escuchados? ¿Tenidos en cuenta? ¿Se respeta su trabajo?, ¿Se intenta dar solución a sus problemas? ¿Ellos lo perciben así? ¿Se escuchan sus ideas? ¿Se abren foros de discusión y aportación de cada uno? **En el SI SOIVRE sí se hace todo esto, por eso cada una de las herramientas innumerables que se han puesto en marcha son utilizadas y constituyen un verdadero éxito en la organización, pues se han hecho escuchando a los inspectores del Servicio, a los usuarios, a la AEAT en este caso y a otros Servicios, y se modifican según aparecen demandas razonables**.

Otra clave del éxito es una **estrecha relación de los responsables del diseño a nivel de usuario** (SGICATCE) **con los responsables informáticos** del departamento (Informática) correspondiente: el hacer tantas reuniones como hagan falta y no perder la conexión en ningún momento, cada pequeño detalle que surge se habla, y se buscan soluciones como un problema común. No se trata de encargar a alguien que haga una aplicación, es importante estar en contacto de principio a fin, y luego mantener ese contacto para lograr implementar los cambios necesarios y hacer desarrollos vivos, y cambiantes. Cada parte siente el proyecto como propio, la implicación es máxima y se rema en la misma dirección sin cortapisas de ningún tipo.

La comunicación, el respeto, la ilusión común por un proyecto, son la clave del éxito. Desde el punto de vista técnico todo es abordable, una mala planificación y análisis al margen de los interesados puede poner en peligro cualquier proyecto, por caro y ambicioso que sea.

……

La aplicación se ha presentado a representantes de TAXUD de la Comisión de la UE el pasado año, en la visita que hicieron a España en el marco de los controles de vigilancia de mercado a la importación, para conocer cómo funcionan los diversos organismos. Los representantes de la Comisión valoraron como muy positivo el trabajo. También en 2014 se recibió la visita en *peer review* de la OCDE para la comprobación de los trabajos en el ámbito del control de calidad comercial de frutas y hortalizas frescas, los inspectores visitantes también quedaron sorprendidos y felicitaron al SI SOIVRE por el desarrollo de las aplicaciones informáticas, y así lo reflejaron en la memoria de la visita colgada en internet. ESTACICE ha sido presentada a otros Servicios que han visitado España, como los servicios: brasileño, cubano, marroquí, turco, de Reino unido, o el USDA de EEUU, Servicio de Fraudes de Francia, entre otros y todos ellos quedaron favorablemente sorprendidos, y felicitaron al Servicio por las robustas aplicaciones informáticas que se manejan en el mismo.

……

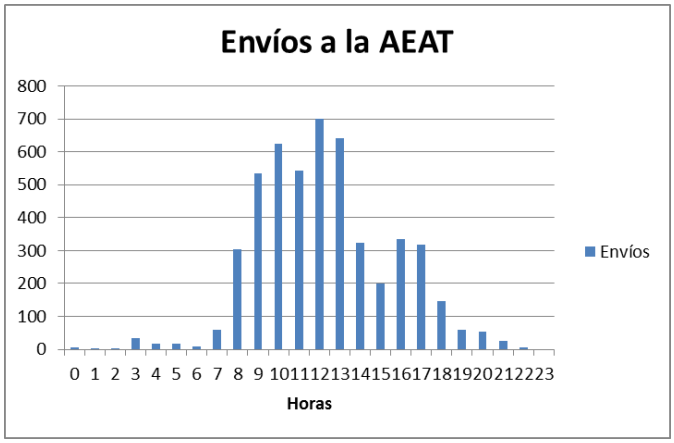
5.1.- EFICACIA DEL ESTACICE-VUA MEDIDA EN DATOS.

Primera fase, ESTACICE-VUA: Los siguientes datos dan una idea de la importancia del sistema: a fecha 16 enero de 2017, trabajan con el mismo, 393 usuarios internos, y 3.170 externos; el nº medio por día de solicitudes recibidas es de 1.600 (de lunes a viernes, 1.130 al día si se considera la media de toda la semana). Esto indica que, como media, llega a la base de datos casi una solicitud por minuto, pudiendo ser en las horas punta de actividad de las aduanas de 5 por minuto, una cada 12 segundos, estando el sistema abierto las 24 horas y

recibiendo solicitudes en cualquier momento del día y de la semana. El nº de agentes económicos (importadores y exportadores) contenidos en la base de datos es de 19.369.

En 2016, el volumen de partidas para las que se solicitó control de calidad comercial y de seguridad de productos industriales fue de 781.136, en un total de 412.514 documentos de solicitud y se emitieron un total de 480.518 certificados (documentos de control y Actas de no conformidad), siendo para seguridad de productos industriales un total de 342.677 partidas presentadas a control, en 193.774 documentos de solicitud de control, y 227.634 documentos emitidos.

Gráfico que relaciona transacciones con AEAT a lo largo de la hora del día



En cuanto a las comunicaciones enviadas en 2016 a través de la bandeja de entrada del ESTACICE–VUA han sido de 1.871.779 comunicaciones, realizadas en 3.027.183 transacciones (se cuentan dos transacciones por comunicación en algunos servicios, pues hay comunicación de ida y vuelta). Se han comunicado 480.518 resultados de controles en **961.020 transacciones**. Para estos documentos se han hecho 662.304 imputaciones a DUAs (en un DUA puede usarse más de un certificado y al contrario, un certificado puede usarse en más de un DUA). La bandeja de entrada se ejecuta cada 3 minutos. Hay ocasiones en que una ejecución de envío en horas punta puede enviar 224 imputaciones, 133 respuestas enviadas por la AEAT, 128 altas enviadas a la AEAT y 101 validaciones enviadas a la AEAT, lo que hacen 586 mensajes en uno de estos envíos que se hacen cada 3 minutos.

……

Segunda fase DOCUCICE para medir **la eficacia,** el objetivo era tener en marcha una herramienta que permitiera el cumplimiento de la Ley 39/2015 (Ley 30/1992 en el momento de su lanzamiento) y este objetivo se ha conseguido al cien por cien. Un segundo objetivo era conseguir la planificación del trabajo de modo que la organización aprovechara al máximo los efectivos humanos. La sistemática está en marcha las instrucciones lanzadas, la aplicación presentada a inspectores y a usuarios y ya se ha comenzado a trabajar con ella a todos los niveles esperados, solo lleva unos meses implantada. Los datos a 20 de diciembre de 2016 eran: 339 referencias de artículos distintos dadas de alta en toda España, 642 documentos subidos de los que con 454 están valorados.

5.2.-RESULTADOS VERSUS OBJETIVOS

En todos sus aspectos los objetivos logrados con la práctica han sido coherentes con las funciones, políticas y valores de la organización, y encaja con la estrategia de modernización y máxima coordinación posible a nivel interno y externo con la AEAT. Y en este sentido la estrategia de la Secretaría de Estado es continuar avanzando en la dirección del entendimiento con la AEAT aprovechando al máximo las posibilidades que ofrece la comunicación con ella, y la facilitación del trabajo a los administrados, a través del perfeccionamiento de la VUA,

……

Han sido años de trabajo preparatorio y de desarrollo. Los medios dedicados a este proyecto han sido escasos, siempre internos de la Administración, ya que no se ha contratado ninguna

empresa para el desarrollo sino que está elaborada de principio a fin por personal funcionario de la AGE. Este ha sido motivo para que los últimos detalles de la misma se hayan pospuesto, como se ha comentado, para una siguiente fase. En conclusión se considera que los resultados han superado a los objetivos fijados en el inicio.

……

6.-EFICIENCIA

6.1.- COSTE/ BENEFICIO

Si se pone en una balanza los costes invertidos frente a los beneficios obtenidos o que se esperan del proyecto, el balance es claramente positivo. Realizada por funcionarios de la AGE, el coste no ha sido elevado, aunque sí en tiempo y en recursos propios.

En la vertiente VUA, sin embargo las ventajas que supone para operadores externos, que verán disminuidos los tiempos de espera y por lo tanto el tiempo de permanencia en los recintos portuarios o instalaciones fronterizas son muy importantes. Los costes calculados de media por la estancia en un puerto son complejos de analizar, pero aumentan con los días siendo de casi 2.000€ en 3 semanas para un contenedor. La reducción de tiempos de espera suponen una elevada reducción de costes Parece por lo tanto que el balance es claramente positivo es estimado por la AEAT en 16.000 millones de Euros.

En cuanto **a DOCUCICE** ahorro puede analizarse con dos indicadores, ninguno de ellos directamente medido sino estimado:

El primer indicador teniendo en cuenta **el ahorro por la disminución de cargas**, en tiempo de gestión en base a las directrices dadas en el Manual de Simplificación Administrativa y Reducción de Cargas para la Administración General Del Estado, el detalle es: *Se consideran 58.000 expedientes anuales controlados documentalmente, de media presentan 3 documentos lo que contabiliza 174.000 documentos aprox. (mínimo), pero puede incrementarse la cifra hasta 8 o 10 documentos por expediente.*El ahorro anual estimado **es de 13,5 millones de euros para los usuarios**.

El segundo indicador, sería en relación **con el ahorro interno**. Los ahorros en tiempo de trabajo de la Organización debería medirse en horas que los inspectores han podido desempeñar otras funciones. Es pronto para hacer una valoración estimada, son pocos meses de funcionamiento, y no se estima que se tengan resultados concluyentes, hasta al menos pasado un año de su puesta en marcha. Se puede hacer una aproximación con los datos actuales después de 3 meses de funcionamiento: Han sido subidos 641 documentos de los que se habían valorado 454, a 18 de diciembre de 2016, para 149 artículos. Dado que el análisis de la documentación es muy complejo y puede suponer de media de 2 a 3 (2.5 media) horas de trabajo de un inspector. Se **habría ahorrado** para futuras ocasiones un trabajo de valoración de **1.135 horas de trabajo**. Lo que equivale a 30 semanas de trabajo de un inspector **lo que es equivalente a 7.5 meses**.

……..

El Servicio es una de los pioneros en cualquiera de estas herramientas y desarrollos, no se tienen datos de los costes de aplicaciones similares de otros SIF para adaptación a VUA. Sin embargo, siendo que algunos de ellos han contratado empresas externas, y que en el caso de SOIVRE, se ha realizado con personal de la AGE**, se considera un ahorro importante, dada la complejidad de la aplicación, y lo que hubiera costado si lo hubiera hecho una empresa externa.**

7.-COMPLEJIDAD

7.1 COMPLEJIDAD.

El proyecto es enormemente complejo en cuanto a su diseño, desarrollo técnico y en cuanto a la gran cantidad de organismos con los que había que coordinarse (ya se ha detallado anteriormente), por lo que se han tenido que destinar muchas horas de trabajo. Sin embargo, sí

existe una correspondencia razonable entre la complejidad y magnitud del problema que se planteó y la complejidad del proyecto ESTACICE-VUA implantado. Se ha explicado sobradamente a lo largo de la memoria, sólo añadir que siendo enormemente complejo el cambio abordado, y complicada la implantación del sistema, se están sentando las bases para evitar que el problema inicial aumente, lo que podría haber sucedido de no haber puesto estas medidas de solución. Cualquier camino a avanzar en el futuro tiene solventado el mayor escollo, el de abrir la vía de comunicación.

En **cuanto a DOCUCICE**, la complejidad del problema era grande (cumplir la Ley 30/1992) poder recuperar de forma inmediata los documentos que se anexan año tras año a ESTACICE. La solución técnica dada tiene su grado de complejidad, pero se ha aprovechado más allá de lo imprescindiblemente necesario en el proyecto como ya se ha explicado. Se aprovechó el impulso de solucionar el problema acuciante para mejorar el trabajo en la organización.

7.2.- RIESGOS Y DIFICULTADES ENCONTRADOS

En **ESTACICE VUA**, los más señalados fueron los inherentes a coordinar aplicaciones informáticas diferentes (AEAT y SOIVRE) concebidas con distinto propósito y con una visión diferente. Hubo que salvar estas diferencias con muchas negociaciones y al final incluyendo un gran número de cambios sobre lo anterior.

……

Otra gran dificultad fue la **diversidad de la casuística** a atender en el proyecto VUA. Ya que hubo que aprobar un modelo para el 95% de las operaciones, que era incompatible para un 5 % de operaciones especiales, pero que igualmente tenían que estar recogidas en el sistema (Ej. operaciones con vinculación a depósito aduanero, o por correos, o depósitos con sistemática de trabajo diferente al habitual, las excepciones fueron muchas y de gran complejidad técnica en cuánto a las peculiaridades aduaneras). Poco a poco se fueron encajando las diversas problemáticas en el proyecto.

……

Tras todos estos años de trabajo, además de haber llegado a cumplir el objetivo final se ha logrado afianzar y consolidar los contactos y la relación de confianza con los responsables de la AEAT principalmente y también con otros Servicios, o responsables de Puertos con los que se ha coincidido en reuniones de trabajo todos estos años. Sin duda esto será positivo para cualquier incitativa futura. Y también dentro de la organización ha sido provechosa a este nivel, si bien lo cierto es que la buena relación existente de forma previa al proyecto ha hecho posible avanzar en él.

……

8.2.- CONSOLIDACIÓN.

Desde su puesta en marcha en 2015 se trata de la herramienta de trabajo diario del Servicio de inspección SOIVRE. A partir de su implantación las comunicaciones a aduanas de resultados de control han excedido los 3 millones de mensajes intercambiados. Los datos hablan por sí solos sobre la consolidación del proyecto.

DOCUCICE por su parte ofrece unos resultados tan impresionantes que la apuesta del Servicio es que la novedad que supone ha llegado para quedarse.

……..

8.3.- MIRANDO AL FUTURO.

……

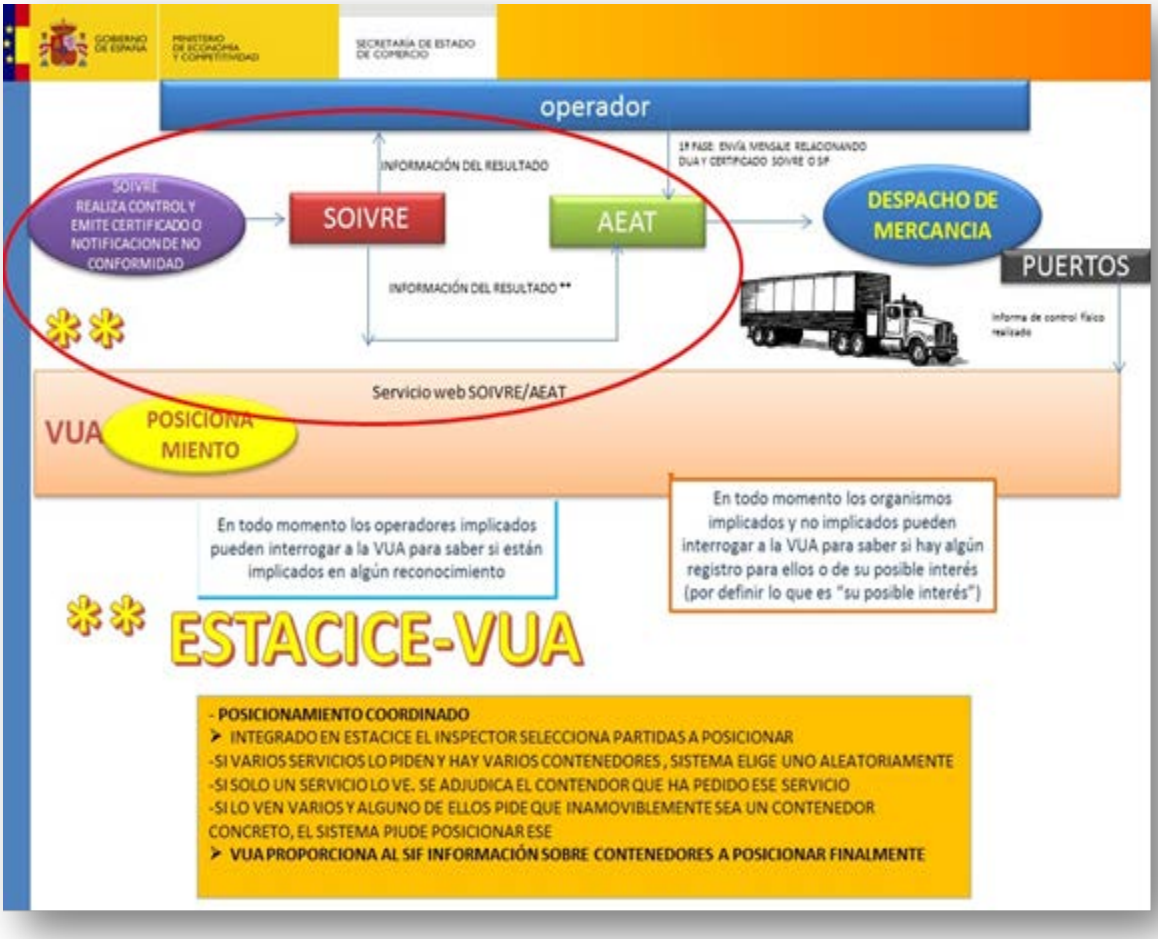
Además el tener herramientas ventajosas como **DOCUCICE va a permitir incrementar la cantidad de productos incluidos en el anexo del RD 330/2008, y por tanto los productos controlados a la importación**, de modo **que la seguridad de los productos de consumo en**

importados en España aumentará, **repercutiendo en un beneficio social más allá del descrito en esta práctica hasta el momento.** La especialización por sectores, teniendo en cuenta la complejidad que supone el conocimiento de los detalles de las legislaciones y normativas a estudiar cada sector, es la única manera de poder avanzar en el control de la seguridad. La gama de productos sensible es tan amplia, y siendo que puede importarse cualquier producto por cualquier punto de España, que **la solución para un control correcto es esta herramienta que hace del Servicio de Inspección SOIVRE en su conjunto una ventanilla única**.

El operador percibirá SOIVRE como una sola ventanilla, tras ella se guarda sus expedientes y habrá un inspector especialista que hace su trabajo con garantías y de forma eficaz y rápida.

9.- COROLARIO

El nivel de calidad de los servicios públicos digitales determina el grado de madurez de la Administración. Cada una de las herramientas que los distintos Departamentos van implementando contribuye a ofrecer al administrado una Administración sólida, que acompañe a los usuarios, al tiempo que da el servicio que le compete y que no sea vista como un muro infranqueable sólo accesible para los profesionales especializados. Para conseguir este objetivo es imprescindible la concienciación de los responsables de la administración en que invertir en la trasformación digital es invertir en el futuro y debe ser prioritario.




VUA
VOLUNTARIA PARA OPERADORES EN IMPORTACION EN PUERTOS
operador
Pre DUA o DUA sin certificado
Solicitud de control con MRN de preDUA
INDICA CONTENEDORES A POSICIONAR
Solicitud de Actuaciones Previas a Levante" (SAPL
Autoriza posicionamiento
solicita posicionamiento
AEAT
SOIVRE
DECIDE CONTROL FÍSICO POSICIONAMIENTO
AEAT
OTROS SIF Y LA AEAT INDICAN SUS FISICOS Y POSICIONAMIENTO
PUERTOS
INDICA CONTENEDORES A POSICIONAR
Se informa de contenedores a posicionar
Servicio web SOIVRE/AEAT
VUA
Coordinación para posicionar los mismos contenedores
POSICIONA MIENTO
ESTACICE-VUA
DOCUMENTO QUE APORTA TRAZABILIDAD que se incluye en la solicitud del SIF:
preDUA Y DUA+ partida. Será UN MRN (Número de Registro de la declaración aduanera) que incluye el nº de línea.
PreDUA: Con los datos básicos de la operación. Lo da la AEAT ante petición del operador, sin sumaria,, antes de la llegada de la mercancía. Su MRN será el que se mantenga de elemento de trazabilidad en todo el proceso.
PreDUA+:Un DUA completo que incluye Sumaria. No incluye certificados SIF en casilla 44. Data la Sumaria antes de la activación..
DUA: PreDUA + pasa a DUA automáticamente cuando se activa la sumaria.
DUAs : También puede presentarse directamente un DUA, sin certificados , cuando la sumaria ya está activada.. En este caso no Existe preDUA, y es el MRN del DUA+partida el que enlaza el expediente en la VUA.
Excepcionalmente el documento de cargo. Sumaria marítima
RESUMEN VUA= PRE DUA+SAPL+ SW AEAT/ SIF+ POSICIONAMIENTO
PRE DUA PLUS = DUA CON CERTIFICADOS SIF (SIN CONTROL FISICO) AUN SIN SUMARIA ...DESPACHO AUTOMÁTICO

ACCÉSIT PREMIO A LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN
INSTITUTO GEOLÓGICO Y MINERO DE ESPAÑA

Nombre de la Organización: INSTITUTO GEOLÓGICO Y MINERO DE ESPAÑA

Título de la práctica galardonada: GESTEC.SISTEMA DE GESTIÓN TÉCNICO-ECONÓMICA DE LOS ORGANISMOS PÚBLICOS DE INVESTIGACIÓN

Responsable: FRANCISCO GONZÁLEZ LODEIRO
Dirección: Calle Ríos Rosas 23
Ciudad : MADRID
CP: 28003

Teléfono: 913495700
e-mail: lodeiro@igme.es

MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA INNOVADORA



1. RESUMEN EJECUTIVO

El sistema GESTEC (**GES**tión **T**écnica y **EC**onómica de proyectos) es una herramienta diseñada para la gestión integral y transversal del presupuesto, los proyectos, convenios y gastos de un centro de la administración, especialmente de un Organismo Público de Investigación que ejecuta proyectos técnicos y de investigación, como es el caso del Instituto Geológico y Minero de España.

En 2011 se impulsó el desarrollo de la herramienta GESTEC. Se planteó, en un principio, encaminada a solucionar los problemas que los investigadores y técnicos encontraban para conocer qué presupuesto tenían disponible y cómo lo podían ejecutar. Después de entrevistar a distinto personal con diferentes niveles de decisión, se concluyó que idénticos problemas de gestión que soportaban los responsables de proyecto eran sufridos por el personal directivo. Prácticamente toda la gestión se llevaba de manera individual, con decenas de bases de datos personales y desconectadas entre sí, que suponían un alto gasto en tiempo de búsqueda de información veraz, de manera que la tramitación de los proyectos, los expedientes de gasto, las comisiones de servicio y en general todas las actividades relacionadas con la gestión y control económico de los proyectos había que realizarla de manera manual, con hojas de cálculo o bases de datos personales.

El objetivo buscado con el diseño de la aplicación fue la racionalización e integración de la gestión de presupuestos/proyectos en un único sistema de información, fácilmente accesible y no redundante, que permitiera el diseño de procedimientos, la gestión del flujo, los avisos y el acceso a toda la información relevante de todos los trabajadores del organismo. El ámbito de actuación del sistema era toda la organización.

Una vez comenzado el desarrollo del sistema y siguiendo las directrices de la CORA (Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas), se buscó un objetivo más: que fuera adaptable y reutilizable por otros organismos de la administración, principalmente de investigación.

Ambos objetivos se han cumplido plenamente: en 2015 se firmó con el INIA (Instituto Nacional de Investigación y Tecnología Agraria y Alimentaria) un convenio de colaboración para desarrollar, implementar y adaptar GESTEC a dicho organismo. En la actualidad el 100% del personal del IGME y el 100% del personal del INIA son usuarios de GESTEC.

GESTEC es una aplicación para la gestión técnica y económica de los presupuestos del IGME, agrupados en Departamentos, Centros de coste y proyectos. El sistema está diseñado para ser usado por todos los miembros de una organización, permitiendo el alta de varios tipos de proyectos y múltiples propuestas de gastos que van cambiando de estado de acuerdo a unos diagramas de flujo establecidos. Incluye la gestión de los presupuestos del IGME, divididos en sus distintos capítulos y repartidos por las unidades directivas de mayor rango, así como diversas propuestas de modificación y herramientas de administración. También permite la gestión de los convenios y los ingresos. Todas las funcionalidades de GESTEC pueden ser utilizadas por el personal del IGME que tenga los permisos adecuados. Tiene implementado flujos de autorizaciones o firmas, estados, validaciones, envío de emails informativos, autenticación, logs y perfiles de usuario.

Para conseguirlo se analizaron y unificaron una decena de bases de datos individuales, hojas de cálculo y documentos con procedimientos. La implementación fue progresiva desde 2011 hasta la actualidad, aunque, como procede en una herramienta viva y versátil, todavía se siguen añadiendo funcionalidades.

Entre 2012 y 2015, ha habido en el IGME un total de 534.000 accesos que han operado sobre un total de 133 proyectos. Desde 2013 no se ejecuta ningún proyecto, gasto, comisión de servicio o convenio en el IGME que no se procese a través del sistema GESTEC.

Incluye además un sistema de gestión documental que permite la asociación y posterior recuperación de documentos relacionados con cualquier entidad del sistema.

El uso intensivo de la innovación y la ingente cantidad de información extraída de su uso, es una fuente continua de control, propuestas y nuevas experiencias que cristalizan no solo en nuevas funcionalidades sino en el cambio de procedimientos de funcionamiento de ambos organismos.

2. PRESENTACIÓN DEL ORGANISMO

El Instituto Geológico y Minero de España (IGME) es el Centro Nacional de referencia en Ciencias y Tecnologías de la Tierra con la función de crear la infraestructura del conocimiento en el ámbito de sus competencias, que permitan proporcionar a la Administración del Estado o de las Comunidades Autónomas que lo soliciten y a la sociedad en general, el conocimiento y la información precisa para cualquier actuación sobre el territorio. Es un Organismo Público de Investigación (OPI) en virtud de la Ley 13/1986, de 14 de abril, de Fomento y Coordinación General de la Investigación Científica y Técnica. Tiene carácter de organismo autónomo y está adscrito al Ministerio de Economía, Industria y Competitividad.

Entre sus funciones destacan: la investigación en diversos campos relacionados con la geología, aguas subterráneas, recursos minerales, ciencias geoambientales y sus relaciones interdisciplinares con otras áreas del saber. En todos estos campos genera y mantiene infraestructuras de conocimiento cubriendo todo el territorio nacional. Contribuye a un mejor conocimiento del territorio, el subsuelo, sus recursos y su adecuada gestión.

Como centro de investigación público elabora y ejecuta los presupuestos asignados de Ciencia y Tecnología (I+D+i), gestionando en 2016 un presupuesto de 24,6M €. Además participa activamente en los planes europeos, estatales y autonómicos de investigación, que supusieron durante 2016 ingresos por un total de 2,9M €

El IGME es un importante Centro de Información en Ciencias de la Tierra con un total de 400 Bases de datos, la mayoría de ellas disponibles a través de su WEB a la que acceden unos 2.000 usuarios distintos cada día.

El IGME es también el depositario del conocimiento del subsuelo español. No menos importante es la tarea de difusión, facilitando el acceso público a bases de datos, cartografía digital, informes o material educativo para profesores, etc. Todo ello puede ser consultado y descargado a través de la Red, constituyendo la mejor muestra de la actividad científico-técnica del IGME.

Su plantilla está compuesta por 167 trabajadoras y 226 trabajadores ubicados tanto en la sede central y en las instalaciones en Tres Cantos como en las 13 oficinas de proyectos distribuidas por la geografía nacional.

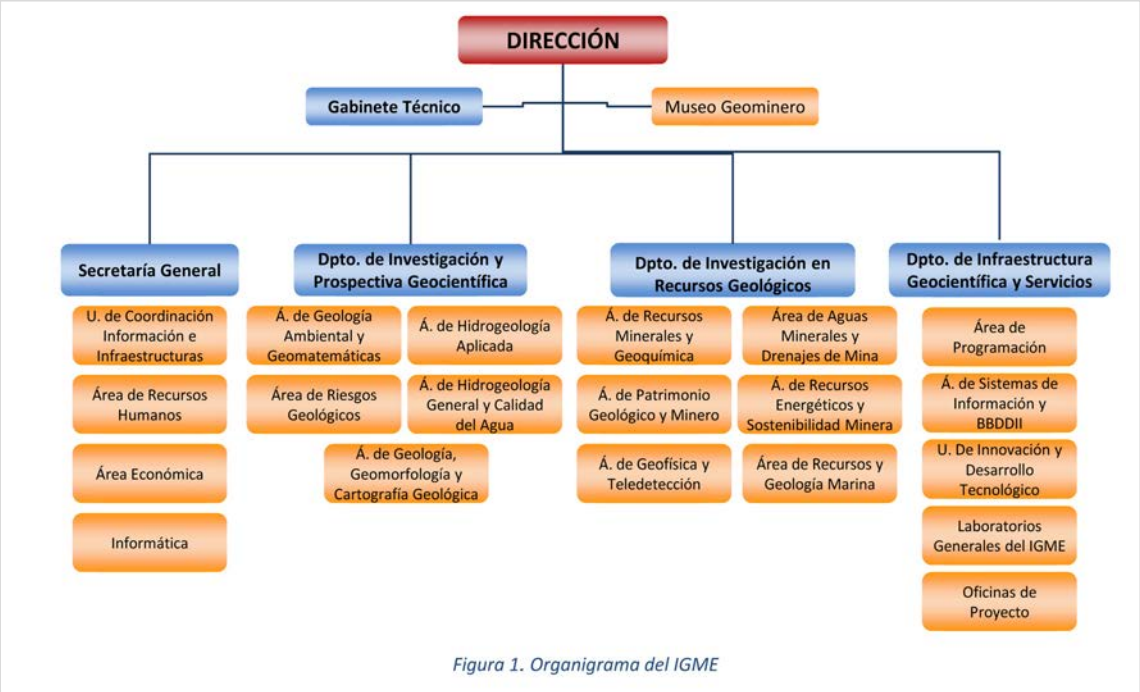


Figura 1. Organigrama del IGME

3. MEMORIA

3.1. Creatividad y conocimiento

3.1.1. Necesidades de la innovación: problemas encontrados

A mediados del año 2010, coincidiendo con el cambio del equipo directivo, se analizaron las herramientas y procedimientos que se seguían en el IGME para la ejecución del presupuesto y para la gestión de los proyectos. Se detectaron de manera preliminar los siguientes problemas:

Gestión del presupuesto del IGME: El IGME como Organismo Público de Investigación trabaja con un presupuesto que debe ejecutar. Esta información, entonces, se almacenaba en una hoja de cálculo que actualizaba un técnico del área de Gestión Económica donde eran registrados los totales por departamento y el reparto efectuado entre los distintos centros de coste, los proyectos y los capítulos presupuestarios. Cada vez que se realizaba una asignación a un departamento, centro de coste o proyecto se procedía a detraer de manera manual esa cantidad de los totales a los que afectaba.

Proyectos: El investigador para solicitar un proyecto debía realizar una completa memoria, que era visada por el director del departamento y del director del IGME, se informaba al área de Gestión Económica y se procedía a restar el presupuesto en la hoja de cálculo, del total disponible. Esta operativa se realizaba sin herramientas estandarizadas utilizando documentos-plantilla y efectuando los cálculos de manera manual. El investigador debía anotar los gastos del proyecto para conocer en cada momento el disponible en cada capítulo.

Ingresos: De igual modo se procedía con los ingresos producidos por convenios, proyectos competitivos y encomiendas; en este caso, estaban almacenados en una base de datos ACCESS.

Comisiones de Servicio: En el caso de los gastos asociados a las comisiones de servicio, si bien estaban recogidos en los proyectos individuales, el control del gasto correspondía a los jefes de área y en especial a los directores de departamento, quienes lo detraían del presupuesto común para cada departamento.

Seguimiento de proyectos: El seguimiento institucional de proyectos, de nuevo se realizaba mediante una base de datos que gestionaba el área de programación, sin que la información estuviera accesible al resto del personal. Cualquier modificación en el estado de los proyectos no era conocida por el responsable del proyecto hasta que este no efectuaba una consulta al técnico correspondiente.

Después de un análisis de la situación por parte de un equipo específico designado para ello, se llegó a la conclusión de que la gestión del presupuesto/proyectos del IGME, así como la gestión de gastos de proyectos, comisiones y su seguimiento, se hacía de manera manual, discrecional e individual.

3.1.2. Objetivos, metodología y diseño

A raíz de los problemas detectados, la dirección del IGME impulsó el desarrollo de un sistema de información que solucionara las carencias detectadas.

Posteriormente se cambió el enfoque inicial, orientado solamente a los proyectos técnicos y se aconsejó fijar el ámbito del sistema de información a todo aquello que tuviera relación con las siguientes entidades básicas: **Presupuestos, Proyectos, Gastos, Comisiones de servicio, Convenios e Ingresos**.

Para llevar a cabo esta tarea se diseñó un proyecto siguiendo la metodología METRICA 3, oficial en la administración española, simplificada y adaptada adecuadamente al caso en desarrollo. Para desarrollar el sistema, METRICA 3 define unas actividades iniciales del Plan de Sistemas de Información (PSI).

Como resultado de las fases del Plan de Sistemas se definieron los siguientes principios de diseño aplicables a todo el sistema:

- El sistema debe ser **accesible** por todos los usuarios, preferentemente a través de una aplicación WEB de entrada y consulta de información.
- El sistema debe ser **multiusuario**, con distintos niveles de acceso a la información y **polifacético** con distintos perfiles de usuario.
- **BBDD única**. El sistema deber estar diseñado para residir en una base de datos única, evitando la redundancia, la inconsistencia y simplificando el acceso a la información.
- **Amigable**. El sistema debe ser intuitivo, tanto para cargar información económica como para acceder y utilizarla.
- **Interactiva**. Las actualizaciones deben ser automáticas y disponer de un mecanismo de reciprocidad con el usuario.
- **Flujos**. Debe permitir diseñar los procedimientos de gestión del organismo. Los flujos tendrán un estado inicial, unos estados intermedios y un punto final, además de posibles caminos de ida y vuelta.
- **Adaptable**. Tanto la apariencia, como ciertos flujos, capítulos presupuestarios, órganos del organismo, responsables e informes deben ser parametrizables con el objetivo de diseñar una herramienta eficiente y reutilizable.
- **Trazabilidad.** Todas las actuaciones que se lleven a cabo en el sistema deben ser trazables, de modo que en todo momento se pueda conocer qué usuario efectuó una tarea concreta o tomó una decisión y en qué momento se produjo ésta.

Diseño del sistema

Para solucionar los problemas detectados en la fase de análisis y cumplir con los principios de diseño, se establece un sistema con siete entidades estructuradas jerárquicamente y se definen una serie de características que afectan a todas ellas. El diseño de detalle cristalizará con la definición de una serie de funciones para cada entidad definida.



Figura 2 Diseño global del sistema

El sistema debe proporcionar: notificaciones, validaciones, posibilidad de consultas, distintos perfiles y roles, seguridad y debe ser parametrizable.

3.1.3. Descripción de la innovación

La innovación es un Sistema de Información para la gestión estratégica, táctica y operativa de toda aquella información técnica y económica relacionada con la actividad científico/técnica de un organismo de investigación.

Tecnológicamente, la arquitectura del sistema es cliente-servidor. La tecnología utilizada para la capa de Bases de datos es SQL-SERVER 2012. El servidor de aplicaciones web es Microsoft IIS y la tecnología de desarrollo es Microsoft VB.NET.

GESTEC implementa la gestión presupuestaria a siete niveles (presupuesto del organismo, departamentos, centro de coste, proyectos, convenios, gastos e ingresos) de manera jerárquica y agrupada por capítulos y conceptos presupuestarios. La herramienta permite, a nivel directivo, marcar las líneas estratégicas de un organismo, así como desarrollar la gestión y la ejecución presupuestaria relacionada con toda la actividad del organismo. Incluye, además, herramientas para la gestión operativa de proyectos, incluyendo información sobre cumplimiento de hitos, dedicaciones, modificaciones de proyectos, tramitación de convenios, etc.

La herramienta está diseñada para su uso transversal por toda la organización de manera que permite definir distintos perfiles de usuario. Estos perfiles controlan el interface y las funcionalidades de la aplicación, permitiendo, desde distribuir el presupuesto de un organismo entre los distintos departamentos de acuerdo a decisiones estratégicas, hasta solicitar material de oficina.

GESTEC implementa una serie de procedimientos mediante flujos de aprobaciones que cubren el ciclo de vida completo de estos, desde la propuesta, hasta la aprobación y su cierre.

Incluye además un sistema de gestión documental que permite la asociación y posterior recuperación de documentos admitiendo la introducción en el sistema de las copias de las facturas, órdenes de transferencia, presupuestos, memorias, etc., de modo que todas las actuaciones que se realizan están documentadas.

El sistema es una aplicación WEB accesible desde la URL http://gestec.igme.es. A esta aplicación se puede acceder desde la red interna del organismo o desde INTERNET.

El sistema consta de un conjunto de menús con una serie de submenús que permiten al usuario acceder a formularios de entrada o de consulta.

Módulo presupuestario.

Permite la gestión del presupuesto asignado al organismo. Habilita la consulta, asignación y modificación de los presupuestos (asignado y disponible) agrupados por capítulos presupuestarios tanto del IGME en su conjunto, como de un departamento o de un centro de coste. GESTEC permite definir la fase en la que se encuentra el gasto: aprobado, dispuesto, obligado o pagado. Además, mediante este módulo netamente estratégico, se puede examinar cada proyecto y analizar las cantidades disponibles para reasignarlas a otros proyectos que requieran algún incremento en su presupuesto o bien a nuevos proyectos.

Gestión de proyectos.

Este módulo permite la administración integral de los proyectos ejecutados en un organismo, está orientado al tipo de proyectos desarrollados en organismos de investigación de la administración pública. Éste es el módulo principal del sistema y fue el desencadenante inicial del proyecto.

El sistema gestiona dos tipos básicos de proyectos: proyectos con financiación externa y sin financiación externa, en los que se engloban 7 subtipos distintos. Dependiendo del tipo de proyectos se habilitarán ciertos campos (como ingresos o convenio asociado) y se definirá el flujo que seguirá el proyecto, desde el alta por parte del técnico hasta el cierre por parte del área de programación:

Alta de proyectos

Cualquier usuario de GESTEC puede solicitar el alta de un proyecto en el sistema cumplimentando un formulario WEB que incluye la información necesaria para su seguimiento. Una vez indicado el tipo de proyecto (con financiación externa o sin ella) el resto de la información se agrupa en los siguientes apartados:

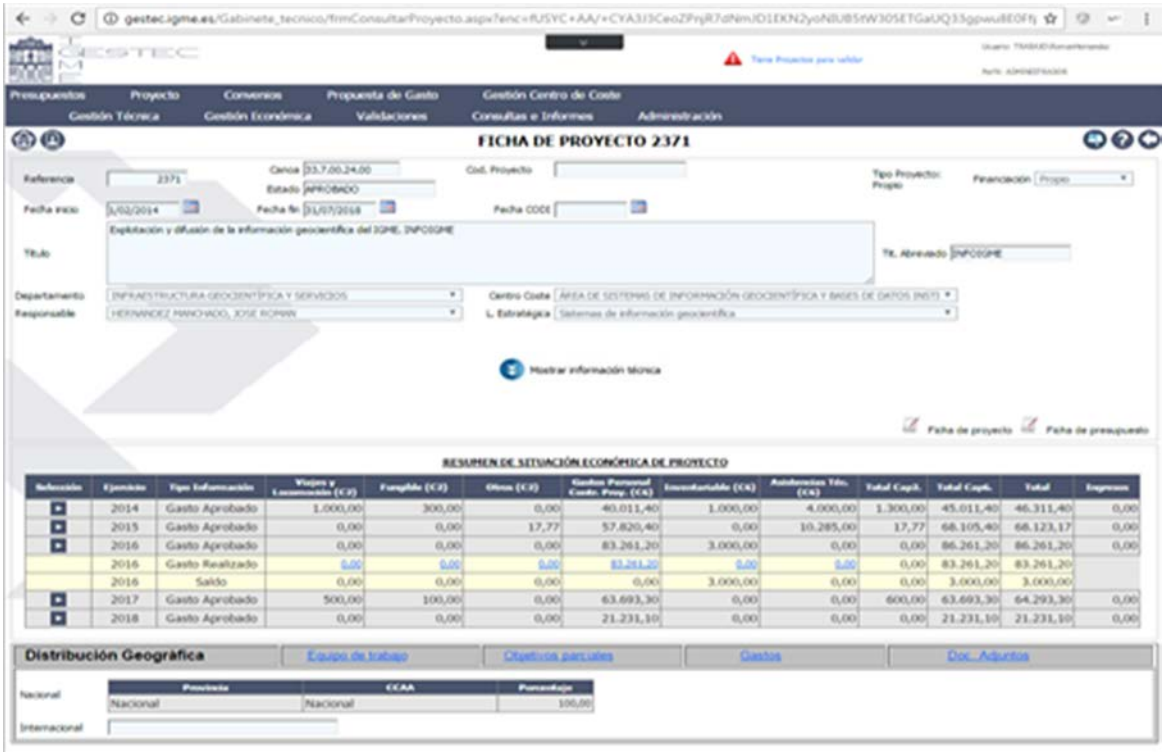


Figura 3. Formulario de alta de proyectos

- **Información técnica**: Fechas de comienzo y fin, titulo, descripción, línea estratégica del IGME en la que se engloba, actividades, objetivos generales y ubicación orgánica (Departamento-Centro de coste).
- **Equipo de trabajo**: Personal del organismo (y eventualmente colaboradores externos) que participará en el proyecto, jornadas por año y actividades a realizar por cada miembro del equipo.
- **Datos económicos del proyecto**: Gastos previstos organizados por capítulos presupuestarios y por años e ingresos previstos si el proyecto tiene financiación externa. Algunos de los gastos, como los de personal y generales son calculados de forma automática una vez cumplimentado el equipo de trabajo.
- **Otros datos**: hitos o productos parciales con las fechas previstas para ellos, ámbito geográfico del proyecto y documentación adjunta que se incorporará al sistema documental que incluye GESTEC.

De este modo, el proyecto comienza su itinerario, a veces de ida y vuelta, con sus correspondientes avisos y validaciones, hasta que finalmente es aprobado, momento en el que

se le comunica vía email al peticionario y se procede a detraer, de manera ya definitiva, las cantidades aprobadas del presupuesto disponible en el departamento correspondiente. Durante la ejecución y cierre del proyecto cada una de las actividades que se realicen en él para su gestión son ejecutadas en el sistema

Ejecución de proyectos

En el momento en que un proyecto es dado de alta, el sistema permite su administración y tramitación, así como la ejecución de su presupuesto, mediante la gestión de distintos tipos de solicitudes

En relación al seguimiento del proyecto, el sistema permite indicar el cumplimiento de los objetivos parciales, introducir por parte de los miembros del equipo la dedicación real, consultar el presupuesto disponible y efectuar certificaciones y solicitar ciertas modificaciones. Mediante el sistema se pueden, además, analizar las modificaciones producidas durante la ejecución del mismo, comparando la versión inicial y la versión en curso. Las dedicaciones reales junto con el coste diario de los distintos miembros del equipo de trabajo son una parte fundamental a la hora de las justificaciones de gastos, exigidas en aquellos proyectos cofinanciados por el Plan Estatal de I+D o por el H2020 Europeo.

El sistema además permite modificaciones y el cierre de proyectos una vez finalizados, con sus propios flujos y acciones.

Módulo de gastos

Está íntimamente relacionado con el módulo de proyectos, ya que no se puede realizar un gasto dentro del sistema si no se asocia a un proyecto y al presupuesto de éste.

Las propuestas de gasto son solicitadas, avanzan en el flujo definido para cada tipo, con posibles aprobaciones y revisiones y finalmente se aprueban, momento en el que el sistema detrae la cantidad del disponible del proyecto. Existen dos grandes grupos de gastos:

Comisiones de servicio

Las comisiones de servicio son el procedimiento administrativo que permite al personal de un organismo viajar por motivos de trabajo. El procedimiento comienza con una orden y finaliza con la justificación de la orden. Desde el punto de vista del sistema, tiene que estar asociada a un proyecto y puede ser solicitada por cualquier miembro del equipo de trabajo. Como cualquier otra entidad gestionada tiene su flujo, avisos, actores implicados y estados.

GESTEC controla el coste de la comisión, calculando el número de jornadas que dura ésta y las dietas a las que tiene derecho el comisionado. Una vez efectuada la comisión de servicio, se debe realizar la justificación, y en ella se introducen los ajustes en los gastos realmente producidos. GESTEC, mediante el sistema documental que incorpora, permite digitalizar y adjuntar toda la información de facturas, tickets, etc.

Expedientes de gasto

Son el mecanismo básico para ejecutar el presupuesto de un proyecto. Una vez solicitado el gasto, comienza el flujo de aprobaciones y validaciones, que pasa por un estado de “revisión económica inicial” donde el área económica comprueba que el gasto se ajuste al capítulo presupuestario y le asigna un concepto presupuestario. Cada expediente tiene su propio flujo de aprobación.

Gestión documental

GESTEC incluye un gestor documental que permite vincular toda la documentación relacionada con cualquier entidad del sistema en cualquier formato. Los documentos vinculados están disponibles para su consulta por aquellos usuarios que estén habilitados para verlos.

Consultas

Existen un conjunto de consultas e informes predefinidos para cada entidad así como varias herramientas para realizar consultas genéricas. Estas consultas dan acceso a generar informes o fichas mediante un servicio de WEBREPORT que permite crear documentos PDF, basados en plantillas predefinidas.

Trazabilidad

El sistema proporciona un seguimiento integral de todas las acciones y decisiones tomadas en GESTEC. Mediante un log almacenado en la misma BBDD, el sistema registra la acción efectuada, el usuario que la realizo, la fecha y la instancia de la entidad sobre la que se realizó.

Avisos y Validaciones

GESTEC controla el flujo de cada entidad y envía un correo automático al actor que debe tomar la decisión siguiente. Además, al entrar en la aplicación, el sistema avisa mediante un icono que hay decisiones que tomar. Mediante este icono se accede a la pantalla exacta de validación.

Las validaciones que un usuario puede efectuar en GESTEC son determinadas o bien por el perfil asignado al mismo o bien a la combinación de perfil y rol de un usuario concreto con respecto a una instancia de una entidad.

3.1.4. Implementación

Como es lógico en un proyecto de esta envergadura, su implementación fue gradual. Comenzó por los módulos que más facilitaban el trabajo diario a los usuarios, como forma de ir introduciendo la “cultura GESTEC” en el organismo. El primer módulo en ser implementado, a primeros de 2012, fue el correspondiente a las Comisiones de Servicio, que tuvo buena aceptación desde el principio. Posteriormente se habilitó el alta de proyectos, los flujos de aprobación y los avisos.

En enero de 2013 se introducen los presupuestos del IGME y se asignan por departamentos, centros de coste y proyectos siguiendo decisiones estratégicas, es a partir de este año y hasta la actualidad, cuando se han ajustado las funcionalidades existentes y se han añadido funcionalidades nuevas.

Un hito importante en la implementación de GESTEC es la decisión del INIA de adoptar nuestro sistema. En junio de 2015 se implementa progresivamente en el INIA, lo que implicó un mayor esfuerzo en la parametrización del sistema y en el diseño de nuevas funcionalidades. Actualmente GESTEC se coordina desde el Área de Sistemas de Información y Bases de Datos Institucionales del IGME, donde se centralizan las peticiones, el soporte y el desarrollo de nuevas versiones y funcionalidades tanto para el IGME como para el INIA.

3.2. Impacto en la administración

Desde la implantación de la aplicación GESTEC, la gestión técnica y económica relativa a tramitación de proyectos, propuestas de gasto y autorización de convenios, se puede llevar a cabo de modo automático y centralizado.

Mediante la herramienta Google Forms, se creó un formulario para la elaboración de una encuesta general, que fue contestada por 83 usuarios, lo que representa un 23,3% del personal que normalmente utiliza la aplicación.

Dentro de la encuesta de satisfacción general sobre la herramienta GESTEC, se incorporaron cuestiones referentes a la frecuencia de uso por parte de personal autorizado del organismo. Los resultados apuntan que casi un 40% de los usuarios utilizan la aplicación diariamente. Analizando los datos de un modo desagregado, el 76% del personal administrativo utiliza la aplicación diariamente, frente a un casi 30% del personal técnico. Estos porcentajes de uso se

ajustan a las tareas desarrolladas por estos usuarios y a los resultados de los módulos mayoritariamente utilizados.
Respecto a los módulos utilizados, son los de comisiones de servicio, gestión de proyectos, propuestas de gasto, petición de material y gestión de presupuestos, los mayoritariamente utilizados.
La mayor ventaja de GESTEC es el control económico real y total de los proyectos de un modo transparente, sencillo y accesible, además de la disposición inmediata de toda la documentación asociada.

Proyecto activos por año	2012	2013	2014	2015	2016
Competitivo Liderado	56	53	46	41	37
Competitivo no Liderado	38	38	34	27	23
Convenio	34	33	25	23	20
Cualquier Otro Cofinanciado	1	2	2	6	9
Encomienda de Gestión	2	2	2	5	5
Gasto Dirección	39	46	47	48	47
Prestación de Servicios	5	6	8	10	11
Propio	57	65	74	75	78
TOTAL	**232**	**245**	**238**	**235**	**230**

Tabla 1. Tipos de proyectos y cantidad de los mismos aprobados anualmente

En el caso particular de los **proyectos competitivos liderados** donde la participación del IGME ha sido sometida a auditoría externa por orden de la Comisión Europea, ha sido de especial relevancia la experiencia del uso de GESTEC, ya que ha permitido la recuperación sencilla de los documentos asociados a cada uno de los gastos imputables a estos proyectos.

En la entrevista mantenida con el **Comité de Dirección del Organismo (CODI)**, sus miembros han coincidido en señalar que el módulo de GESTEC más utilizado por ellos es el de control presupuestario. Su importancia radica en la inmediatez y rapidez en conocer la disponibilidad presupuestaria de todo el organismo.

A nivel departamental, permite evaluar el nivel de ejecución del presupuesto asignado al departamento y establecer comparativas con el resto del organismo, así como verificar el nivel de cumplimento de las distintas áreas respecto a su ejecución presupuestaria y detectar posibles desviaciones para proceder a su corrección.

3.3. Transferibilidad y difusión

3.3.1. Transferibilidad

La innovación GESTEC es replicable y transferible, no solo como concepto. La innovación ha sido trasferida, replicada y adaptada en el INIA, otro Organismo Público de Investigación.

GESTEC fue pensado desde sus comienzos con el principio básico de ser reutilizado, principalmente pensando en organismos de investigación que gestionaran proyectos similares a los del IGME. Este objetivo complicó el diseño del sistema y por tanto incrementó los recursos necesarios para su desarrollo, pero este incremento, se ha visto compensado con creces, por la utilización por parte del INIA del sistema. Esta decisión multiplicó casi por 4 el número de usuarios, lo que supone un ahorro para la Administración. INIA firmó con el IGME el convenio de colaboración 2015/24 *"Convenio específico entre el Instituto Geológico y Minero*

de España (IGME) y el Instituto Nacional de Investigación y Tecnología Agraria y Alimentaria (INIA) para la colaboración en la definición y desarrollo de un sistema de gestión técnico-económico de proyectos común." En la actualidad se está tramitando un nuevo convenio hasta 2021.

3.3.2. Difusión

GESTEC ha sido difundido mediante jornadas informativas dentro de los dos organismos en 2011, 2012 y 2013 en el IGME y 2016 en el INIA. Como complemento a la formación impartida, existen manuales publicados y disponibles para su descarga.

3.4. Eficacia

3.4.1. Consecución de objetivos del Plan Estratégico del IGME (2010-2014)

El Plan Estratégico del IGME (2010-2014) tenía como uno de sus principales objetivos dotar al organismo de instrumentos e indicadores de gestión que permitieran incrementar la producción científico-técnica. GESTEC, sin duda alguna, ha sido la consecuencia, y en gran parte el mecanismo para cumplir dicho objetivo. El elevado uso de GESTEC y el elevado grado de satisfacción de los usuarios, dejan claro que GESTEC ha supuesto una mejora en la gestión de proyectos, un ahorro de tiempo en las tareas de control de los mismos y un avance en todos los trámites internos que se desarrollan en el IGME. A día de hoy, GESTEC es el instrumento de gestión principal tanto a nivel administrativo como económico, así como la herramienta fundamental para las tareas de planificación y seguimiento de proyectos.

Uno de los objetivos específicos del mencionado plan estratégico, era continuar con la implantación de la Administración Electrónica, aspecto avanzado con GESTEC con la reducción del uso de papel y mejora en los trámites con las unidades descentralizadas.

3.4.2. Estadísticas de uso

En la actualidad es importante recalcar que el 100% de los trámites relacionados con proyectos, convenios y demás elementos en el IGME se gestionan a través de GESTEC.

Los trámites más relevantes tramitados por GESTEC son:

Tipo de Expediente de Gasto	2012	2013	2014	2015
PROYECTOS/CONVENIOS TRAMITADOS	125	78	60	51
ADMINISTRACIÓN	26	17	16	18
ANTICIPO CAJA	16	13	2	0
ASISTENCIA A CONGRESOS U OTROS	134	233	134	175
ASISTENCIA TÉCNICA	199	101	89	155
AT-MANTENIMIENTO INFORMÁTICO	14	0	1	0
E.T.S. OTROS	0	10	141	84
E.T.S.FUNGIBLES	0	6	14	8
FUNGIBLE - CON CARGO A PROYECTO	201	238	209	128
FUNGIBLE - MATERIAL INFORMATICO	1	0	0	0
FUNGIBLE - PUBLICACIONES	2	7	6	4
INVENTARIABLE - EQUIPAMIENTO INFORMATICO	87	87	74	73
INVENTARIABLE - OTROS	97	126	97	92
OTROS GASTOS	49	336	434	343
PRÓRROGA CONTRATACIÓN	0	3	4	2
SERVICIOS PROFESIONALES	0	25	105	77
COMISIONES DE SERVICIO	2.280	2.479	2.636	2.410
TOTAL AÑO	**3.231**	**3.759**	**4.022**	**3.620**

Tabla 2. Volúmenes de elementos tramitados mediante GESTEC

3.4.3. Accesibilidad de GESTEC

GESTEC ofrece la posibilidad de acceso desde cualquier lugar en que se disponga de Internet y un navegador web. La aplicación dispone de un sistema de inicio de sesión de usuario/contraseña para asegurar la autenticidad de los usuarios. Esto despliega la posibilidad de que el personal acceda al sistema incluso cuando se encuentra de viaje, para tramitar o validar sus gestiones. Además abre puertas a aspectos como el teletrabajo o la resolución de temas urgentes desde cualquier lugar.

Actualmente se cifran en un 2,24% los accesos externos, dato que implica su más que ocasionalidad.

3.4.4. Satisfacción de los usuarios

Se realizó una encuesta de satisfacción voluntaria entre el personal del IGME que fue cumplimentada por 83 personas.

Los resultados arrojados permiten concluir que, en general, la satisfacción de los usuarios es bastante elevada. En las preguntas de evaluación del sistema o su soporte, el valor máximo de satisfacción está marcado por más del 50% de los encuestados. Cuando la encuesta se refiere al tiempo ahorrado, un 63% declara haber ahorrado más de 5 horas al mes y un 17% cuantifica este ahorro superior a las 20 horas mensuales, quedando patente, no sólo el alto grado de satisfacción de los usuarios con la herramienta, sino el ahorro que ha supuesto para la organización, incluso por encima de los objetivos marcados.

3.5. Eficiencia

Para el desarrollo de los trabajos de investigación el IGME cuenta con medios financieros ajustados a un presupuesto anual y con medios humanos caracterizados por un perfil distinto, tanto científico-técnico como administrativo. A estos últimos es necesario dotarles de los medios e instalaciones adecuados para el desarrollo de sus funciones, ajustándose además a los principios de economía, eficacia y eficiencia en la asignación, utilización y gestión de los recursos.

El principio de eficacia que se persigue pone en relación los objetivos marcados en su Plan Estratégico con los medios concretos y los recursos utilizados para alcanzarlos, al menor coste posible.

El que los objetivos puedan efectivamente alcanzarse depende de una planificación realista de actividades y de recursos a emplear. Se requiere una desagregación detallada de las fases a desarrollar, así como un cálculo preciso del tiempo asignado y de los recursos. En este sentido, GESTEC constituye una herramienta que aporta los mecanismos necesarios para el control de la gestión de proyectos, permitiendo el seguimiento y la coordinación de los equipos de investigación.

La herramienta GESTEC permite acceder a la información de cada proyecto a todo el personal, cada uno dentro de un perfil distinto según las necesidades requeridas, dedicando un menor tiempo en la búsqueda de documentos, propuestas de gasto, etc., consultas de comisiones de servicio realizadas, su coste y su justificación, y cualquier otro dato en general relacionado con el proyecto.

Una buena administración del tiempo y de los recursos humanos y materiales empleados permite llevar a cabo una gestión económica-financiera eficiente del proyecto. Además, permite conocer en cada momento el grado de ejecución del proyecto tanto en términos de actividades ejecutadas como de coste realizado y pendiente de realizar.

Por otra parte, gran parte de los proyectos desarrollados en el IGME son financiados por la participación en procedimientos de concurrencia competitiva en ayudas y subvenciones, ello trae consigo la necesidad de dotar al responsable de la gestión, de una herramienta apropiada

para la justificación de los gastos incurridos en el desarrollo del proyecto. GESTEC facilita al responsable de los fondos recibidos, la obligación establecida por ley de justificar ante el órgano concedente de la subvención los gastos subvencionables, ya que los mismos están individualizados por proyectos, conteniendo toda la información precisa.

En la encuesta realizada se ha obtenido como resultado un tiempo medio de ahorro en el desarrollo de los trabajos de 9 horas por persona/mes. Teniendo en cuenta que el coste medio de la hora del personal del IGME para las operaciones comerciales realizadas (incluyendo costes directos y parte proporcional de costes indirectos), por hora en el 2016 es de 35,63 €/persona, y que se han empleado en la elaboración del programa dos personas a tiempo completo, resulta una relación beneficio/coste tomando como referencia la unidad de tiempo (horas ahorradas con el empleo de GESTEC /horas invertidas en la creación) de 2,49 en tanto por uno. Esto quiere decir, que por cada euro de tiempo invertido en la creación del programa se ha obtenido un beneficio en tiempo ahorrado por su utilización en la gestión de proyectos de 2,49 €.

3.6. Complejidad

El escenario existente, en cuanto a gestión electrónica de proyectos en 2011 en el IGME era bastante pobre. Además, los aspectos de transparencia y accesibilidad a los datos económicos de los proyectos eran muy deficientes y se requería de terceras personas para conseguir el acceso a los mismos.

En la primera fase de análisis de requisitos y desarrollo de una primera especificación funcional, se realizaron más de una veintena de reuniones entre los miembros del equipo de trabajo. A partir ellas se estableció la funcionalidad básica que tendría que cubrir el proyecto GESTEC.

Un matiz que complicaba el proyecto, era la implantación del mismo y la migración traumática que suponía para los diferentes usuarios cambiar su forma habitual de trabajo. Dicha migración fue gradual desde finales de 2011 empezando sólo con la tramitación de comisiones de servicio y posteriormente añadiendo los distintos *ítems* de tramitación.

La formación ofrecida y la adaptación progresiva dieron lugar a una experiencia más que satisfactoria en el conjunto del organismo. De esta forma se llegó a un sistema que permite la tramitación, así como la gestión documental de prácticamente todas las gestiones realizadas en el IGME.

Técnicamente, la aplicación es de una alta complejidad, básicamente porque interactúa con todas las fases productivas del organismo y con prácticamente todo el personal. La versión IGME de la aplicación contiene 130 pantallas diferentes, 107 informes, su modelo de datos está compuesto por 126 tablas y envía más de 3.200 correos mensuales de media.

Como ejemplo, en la tabla 4 se recopila el número de correos por mes/año enviados por GESTEC a los usuarios y permite hacerse una idea de la magnitud de la complejidad de la aplicación.

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
2014	2492	3529	3732	3547	3494	4124	4129	1372	3519	4663	4899	2680	**42180**
2015	2244	2542	3277	2945	3138	3315	2814	1048	4287	4463	3861	1737	**35671**

Tabla 3. Número de correo enviados mensualmente por GESTEC a los usuarios

Los datos recopilados dan cuenta de la complicación técnica del proyecto, que reflejan el esfuerzo y empeño que supuso poner en marcha el proyecto en un tiempo que no llegó al año y sustentado únicamente por recursos propios del IGME.

3.7. Sostenibilidad

GESTEC comenzó a desarrollarse en la segunda mitad del 2010, con los medios propios del IGME, tanto materiales como de personal, sin ningún presupuesto adicional, mediante la participación del personal directamente implicado en las áreas más relacionadas en el desarrollo inicial, es decir Área Económica y Unidad de Apoyo a la Dirección (Área de Programación de Proyectos) coordinadas por el Área de Sistemas, encargada del desarrollo de la aplicación. El proceso de GESTEC se reforzó en 2011 con la contratación de dos expertos en desarrollo.

ACCÉSIT PREMIO A LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE LA GUARDIA CIVIL

Nombre de la Organización: DIRECCIÓN GENERAL DE LA GUARDIA CIVIL

Título de la práctica galardonada: CAMPUS VIRTUAL EN EL SISTEMA DE ENSEÑANZA EN LA GUARDIA CIVIL

Responsable: JOSÉ MANUEL HOLGADO MERINO
Dirección: Calle Guzmán el Bueno, 110
Ciudad : MADRID
CP: 28003

Teléfono: 915142910
e-mail: en-jefensenanza@guardiacivil.org

MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA INNOVADORA



1.- RESUMEN EJECUTIVO

Desde la fundación de la Guardia Civil, el 28 de marzo de 1844, se estableció un sistema de enseñanza cuya finalidad era mantener actualizados los conocimientos profesionales de sus componentes.

La distribución territorial de la Guardia Civil, única en la Administración General del Estado, el desarrollo de las nuevas tecnologías, la evolución de la sociedad, la continua modificación legislativa y la modernización de la Seguridad Pública han supuesto la necesidad de mejora en el sistema de enseñanza y formación y actualizar continuamente las necesidades formativas de cada puesto de trabajo.

Por ello desde el año 2002, la Guardia Civil ha tratado de innovar en la formación continua a través de la enseñanza a distancia alcanzado el punto clave en 2016 al implantar en su sistema de formación el Campus Virtual mediante la realización de 40 cursos anuales con una participación de 35.918 guardias civiles, teniendo la posibilidad, a partir de 2017, que esta enseñanza sea realizada tanto en la red interna (Intranet) como en la red pública (Internet).

El Campus Virtual ha implementado una solución integral que abarca la formación general, la formación específica que requiera una especialización, la formación y la formación transversal para los tutores y creadores de los cursos.

Para llevar a cabo este nuevo sistema de enseñanza se realizaron tres fases de implantación: la primera fase de investigación, segunda fase de desarrollo de implementación del sistema que se inició en 2014 y finalizó en 2016 y una la tercera fase, permanente, consistente en el control de calidad del sistema para mantener y actualizar el mejor servicio posible a nuestros guardias civiles.

Esta modernización ha supuesto un impacto considerable en la Guardia Civil al haber conseguido con el Campus Virtual beneficios estratégicos, pedagógicos, logísticos, medioambientales, sociales, económicos y de prestigio. Esto se ha conseguido al actualizar de una manera única los procedimientos y conocimientos de nuestros guardias lo que ha supuesto también un ahorro considerable al Estado tanto de personal en de horas de servicio como en gastos de mantenimiento en un importe superior a 76 millones de euros.

2.- PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Guardia Civil es un cuerpo de seguridad pública cuyo origen se remonta al 28 de marzo de 1844. En línea con su devenir histórico, la Guardia Civil se configura actualmente como un cuerpo policial de carácter integral y de naturaleza militar, encargado de garantizar el orden público y la seguridad ciudadana, con arreglo a los principios sociales y democráticos de derecho que configuran la sociedad española del siglo XXI.

Las misiones se materializan conforme a lo dispuesto en la Ley Orgánica 2/1986, de 13 de marzo, de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, en el ejercicio de una serie de competencias que le son asignadas al Cuerpo. Configurándose como un cuerpo policial integral con capacidad para llevar a cabo las funciones asignadas.

De esta forma, la Guardia Civil está desplegada en el 83,14% de los municipios españoles, en los que reside el 36% de la población donde ejerce sus funciones genéricas.

Según el Real Decreto 770/2017, de 28 de julio, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio del Interior, la Dirección General de la Guardia Civil es un órgano directivo dependiente de la Secretaría de Estado de Seguridad.

Su organización central viene recogida en la Orden PRE/422/2013, de 15 de marzo por la que se desarrolla la estructura orgánica de los Servicios Centrales de la Dirección General de la Guardia Civil. En dicha estructura orgánica y, dependiente del Mando de Personal y Formación, se encuentra la Jefatura de Enseñanza, a la que corresponde la organización y gestión de la selección y capacitación del personal del Cuerpo de la Guardia Civil, así como del desarrollo de las actividades técnico-docentes de formación, perfeccionamiento y especialización de dicho personal.

La amplitud de competencias, la dispersión territorial y el avance de las nuevas tecnologías hicieron que en 2002, a través de la Orden General del Cuerpo nº 14, de fecha 16 de julio de 2002, se creara dentro de la Jefatura de Enseñanza la Unidad de Enseñanza Asistida por Ordenador y de Apoyo Técnico (UEAOyAT), encargada de impulsar y desarrollar la aplicación de las tecnologías de la información a los procesos formativos así como de proporcionar apoyo informático a la Jefatura de Enseñanza.

A dicha Unidad, le corresponde fundamentalmente:

a) Analizar y proponer el diseño de las aplicaciones informáticas que sean solicitadas por los órganos de la Jefatura de Enseñanza.

b) Impulsar la implantación y desarrollo de plataformas y herramientas de formación a distancia y administrar en el ámbito formativo los sistemas implementados.

c) Establecer la prioridad de las necesidades informáticas de la Jefatura de Enseñanza y prestar apoyo técnico-docente a los distintos órganos de la misma.

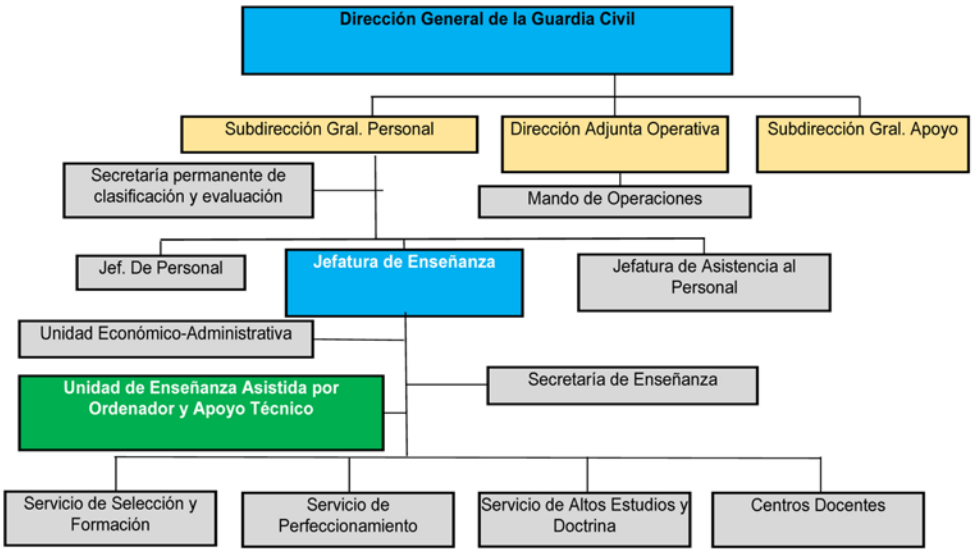


Figura 1.- Organigrama de la Jefatura de Enseñanza en la Guardia Civil

3.- DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA

3.1. Creatividad y conocimiento.

Desde su fundación la Guardia Civil estableció un sistema de *Academias diarias* cuya finalidad era mantener actualizados los conocimientos profesionales sus miembros mediante las enseñanzas impartidas por los superiores jerárquicos a los guardias en sus propias Unidades.

La formación continua debe ser vista como un medio de permanente adecuación y adaptación a las exigencias requeridas en el desempeño del trabajo diario y como elemento esencial para el desarrollo personal de los agentes. Este proceso de formación debe ajustarse a:

- ✓ Posibilitar la actualización y ampliación de los conocimientos iniciales y aptitudes requeridos para el ejercicio de la profesión.
- ✓ Mejorar el desempeño de las funciones inherentes a cada puesto de trabajo específico.
- ✓ Conseguir la adecuación y adaptación permanente a los cambios motivados por los procesos de innovación tecnológica, organizativos y de procedimiento.
- ✓ Facilitar aquellos otros que la Guardia Civil necesite incorporar en sus planes de formación y perfeccionamiento.
- ✓ Consolidar una cultura organizativa, asentando principios deontológicos de la Institución.
- ✓ Promover el desarrollo personal y profesional de los agentes y funcionarios.
- ✓ Reforzar la motivación y potenciar la autoconfianza de los agentes en el desempeño de sus cometidos.

Además, la ley 29/2014 de Régimen de Personal de la Guardia Civil recoge entre las finalidades del Sistema de Enseñanza de la Guardia Civil, la permanente actualización de los conocimientos propios del ejercicio de la actividad profesional. La Enseñanza de perfeccionamiento habilita cursos de actualización y ampliación de conocimientos.

Estas características obligaban a los guardias civiles, a desplazarse a los Centros Docentes durante periodos de tiempo más o menos prolongados para realizar cursos. A ello, había que sumar el alto precio de cada uno de ellos, el pago de dietas, la ausencia en el puesto de trabajo, el coste de personal, los materiales fungibles, etc.

Para paliar todos estos inconvenientes y cumplir lo establecido en la legislación, la Jefatura de Enseñanza determinó que era necesario encontrar una solución que cubriera las necesidades formativas y de perfeccionamiento de la DGGC, teniendo en cuenta las características peculiares del Cuerpo.

La situación económica que atravesaba el país entonces y las restricciones técnicas establecidas obligaban a la Guardia Civil a buscar la solución más económica posible, a la vez que compatible con el sistema informático de la DGGC, sin renunciar evidentemente a lo más importante que era alcanzar el objetivo primordial de proporcionar una enseñanza de calidad.

a) Designación de la UNIDAD DE ENSEÑANZA ASISTIDA POR ORDENADOR Y APOYO TÉCNICO (UEAOyAT) para la realización del proyecto

Por Orden General de la Guardia Civil nº 14, de fecha 16 de julio de 2002, de reorganización de la Jefatura de Enseñanza de la Guardia Civil se crea la UEAOyAT.

Se adquirió una simple plataforma de teleformación, contratándose y externalizándose la gestión de la misma, adquiriéndose a terceros la generación de los contenidos educativos, casi todos de temática policial como cabe entender. Esta manera de trabajo suponía un grandísimo esfuerzo económico, ya que aparte de la adquisición de la plataforma había que añadir, el coste medio de 2.500€ por cada una de las más de 350 unidades didácticas multimedia adquiridas, más el mantenimiento de la plataforma que ascendía a 107.827,60€ bianuales más los costes de las necesarias actualizaciones de los contenidos, muy habituales por la temática legislativa que trataban.

Pero las nuevas tecnologías y culturas pedagógicas, que incluían ideas colaborativas, hicieron que el sistema fuese quedando obsoleto para afrontar la formación a distancia, cambios derivados de nuevos conceptos (web 2.0) y de la necesidad de extender la formación a través de internet.

A partir del año 2013 la UEAOyAT comenzó un nuevo proyecto que consistió en investigar la posibilidad de implantar una solución integral que resolviera el problema de formación continua de calidad, teniendo en cuenta las características tan específicas y únicas de la Guardia Civil, a coste cero.

b) Fases del proyecto

La UEAOyAT comenzó el proyecto desconociendo plazos de implantación, debido a la falta de recursos económicos, en aquella época de crisis. Aspectos como la obsolescencia y la falta de mantenimiento de la plataforma anterior (hubo que rescindirla en 2012 debido a los altísimos costes de mantenimiento), la necesidad de incorporar los nuevos métodos pedagógicos y el requerimiento de incorporación de los nuevos Centros Docentes al proyecto, hacían imprescindible iniciar este trabajo a sabiendas del inconveniente inicial.

Primera Fase.- De investigación

Se inició en el año 2013 y tuvo una duración de aproximadamente un año. En esta fase se tuvo en cuenta las necesidades pedagógicas a alcanzar, las restricciones económicas y técnicas establecidas por la Guardia Civil.

Se realizaron pruebas propias de funcionamiento de determinadas herramientas web en servidores de nuestra unidad, entrevistas con personal del Servicio de Informática de Guardia Civil para determinar las restricciones establecidas y la posibilidad de incorporar estructuras de datos y procesos informáticos que consiguieran la integración de un Campus Virtual de la GC con el resto del sistema de gestión de personal de Guardia Civil.

Para optimizar el uso de los contenidos didácticos se decició por SCORM (conjunto de estándares y especificaciones que permite crear objetos pedagógicos estructurados), a cargo de la organización ADL (Advanced Distributed Learning), pues cumplía los requerimientos buscados teniendo.

Para ello, se seleccionó una herramienta de autor (*EasyProf*) que permitía de una manera eficaz y eficiente la creación y la modificación de contenidos a través del e-learning.

Finalmente, se decidió diseñar una solución integral a la que se denominaría Campus Virtual (CV) de la DGGC.

Segunda Fase.- Desarrollo

Comenzó a principios de 2014, realizando la licitación por parte de la DGGC para la contratación del Campus Virtual siendo adjudicataria final la empresa AYESA por un importe de 107.612,80€ y se prolongó hasta el año 2015.

Tercera Fase.- Implantación y Evaluación

Vistos los buenos resultados obtenidos en los diversos ensayos, se decidió iniciar la tercera fase, implantando el CV en el entorno de producción (puesta en funcionamiento para el público), quedando plenamente funcional a finales de ese mismo año.

Desde el año 2016, primero de los que lleva implantado completamente el CV, se han realizado 40 cursos, cuya evolución y funcionamiento del mismo, en relación con el año 2015 y las previsiones del año 2017, se muestran a continuación:

AÑO	Número Cursos	Número Plazas ofertadas	Número alumnos
2015	1 prueba piloto	160	160
2016	40	40.000	35.918
2017	51	51.000	-

Tabla 1. Comparativa de alumnos por años y previsión para el año 2017

3.2. Impacto en la administración

El impacto, tanto económico como estructural, en el entorno de la DGGC es evidentemente positivo evidenciándose en los siguientes efectos:

- ✓ **Estratégicos**:
  - o Formando a sus agentes de manera consistente y óptima.
  - o Realizando procedimientos nuevos o unificando los existentes sobre normas de actuación.
  - o Posibilitando el diseño de cursos, donde en pocas semanas están formada multitud de componentes.
  - o Cursos que atiendan situaciones urgentes o de alarma social de manera más ágil.
- ✓ **Pedagógicos:**
  - o Empleando modelos de enseñanza/aprendizaje variados.
  - o Establecimiento de nuevos métodos formativos fácilmente trasladables al alumno, al utilizarse una herramienta informática y un entorno web.

- Compartiendo conocimientos y experiencias de alumnos mediante el uso de las herramientas colaborativas.
- Construyendo conocimiento con las experiencias y debates aportadas por todos ellos, con independencia del lugar en el que se encuentren.

✓ **De prestigio:**

- Otros organismos nacionales e internacionales han tomado como referencia este proyecto, bien mostrando su interés por conocer el diseño y funcionamiento de nuestro CV o bien solicitando contenidos. Entre otros:
  - Instituto Nacional de Administración Pública utiliza SCO de Guardia Civil.
  - La Gendarmería francesa.
  - IberPol (Escuela de Policía Iberoamericana).
  - La FIEP (Asociación Euro-Mediterránea de Gendarmerías y Fuerzas Policiales con estatuto militar) han publicado diversos contenidos desarrollados por la Guardia Civil.

✓ **Logísticos**:

- Evitando un gran número de desplazamientos de personas a Centros Docentes.
- Ahorro de costes al reducir el uso de medios de transporte propios y de terceros
- Reducción del consumo eléctrico, climatización, mantenimiento, de seguridad, equipos informáticos.
- Evitando labores burocráticas.

✓ **Medioambiental:**

- Se ha evitado la emisión de gases de efecto invernadero y de partículas altamente contaminantes generados por el ahorro del consumo de combustible de vehículos, se ha reducido el consumo de tóner y otros consumibles.

✓ **Rendimiento de personas**:

- Los alumnos minimizan el número de desplazamientos.
- Se utilizan menos personas para labores formativas.

✓ **Sociales y personales:**

- Mejora la conciliación de la vida personal con la actividad profesional.
- Reducción del riesgo de sufrir accidentes de tráfico al evitar desplazamientos en vehículo.

✓ **Automatización de procesos y procedimientos corporativos**:

- Rapidez en resultados al poner a disposición de los alumnos de manera inmediata los resultados obtenidos en las acciones formativas.
- Eficiencia en la gestión al poder realizar de una manera inmediata diplomas, encuestas, estadísticas, etc, e insertándose automáticamente en su expediente académico la formación realizada.

✓ **Económico:**

- Como se observa en el tabla siguiente, durante el año 2016 se han realizado 487.407 horas de formación a distancia, que al poder realizarlo fuera de su horario de trabajo, la prestación del Servicio al ciudadano no ha resultado perjudicado.
- Además durante el año 2017 se pretende se realicen 637.000 horas de esta formación sin perjudicar al servicio.

AÑO	Número Cursos	Carga lectiva Horas	Promedio Cursos/Horas	Número alumnos	Número total horas empleadas
2016	40	543	13,6	35.918	487.407
2017	51	637	12,4	51.000 (posibles)	637.000

Tabla 2. Número de cursos, alumnos y horas empleadas

- Además, como el promedio de carga lectiva por curso durante el año 2016 fue de 13,5 horas por curso, estos cursos habría que realizarlos de manera presencial en dos días, por lo que conllevaría dos días de comisión de servicio con el pago de dos días de manutención y un día de alojamiento en el lugar de la realización. Por ello el coste de un Guardia que realiza un curso en dietas asciende a 105,34. Esto multiplicado por 487.407 guardias que han realizado los cursos durante el año 2016 ha supuesto un ahorro al erario de 75.187.403€.
- También hay que contar, aunque es difícil de cuantificar, pero que también supera con creces el millón de euros, el ahorro en transporte que se ha realizado al evitar los desplazamientos
- Así también se necesita mucho menos personal docente para la realización de los citados cursos por lo que existirá más personal en la prestación del Servicio al ciudadano y no en labores burocráticas o de formación.
- Se ha reducido el coste de impresoras en color y en consumibles en un total de 4000€.
- Así también, y tal como se señala en la tabla siguiente, la diferencia entre el coste estimado que hubiera supuesto la actualización de la anterior plataforma y el coste de implantación del Campus Virtual objeto de la práctica, supone un ahorro de 400.000€.

	Actualización del sistema	Implementación
Licencia corporativa del software	200.000 €	0 €
Instalación, personalización y migración de datos	300.000 €	100.000 €
Coste total	500.000 €	100.000 €

Tabla 3. Comparativa de costes entre las distintas soluciones

- Reducción económica en la contratación o en la adquisición de contenidos, así como en el mantenimiento del sistema informático anterior y de la herramienta de generación de contenidos, tal como se muestra en la tabla siguiente.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Contratación o adquisición de contenidos	4650 €	6039,97 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Mantenimiento del sistema anterior	53913,80 €	53913,80 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Mantenimiento herramienta de generación de contenidos	2150 €	2150 €	2205,22 €	0 €	0 €	0 €
Total	60713,80 €	62103,77 €	2205,22 €	0 €	0 €	0 €

Tabla 4. Comparativa de costes en diferentes años para diferentes conceptos

3.3. Transferibilidad y difusión

La complejidad de una institución como la Guardia Civil la hacen única (dispersión geográfica, alto número de miembros y de especialidades, necesidades formativas, etc.). Por tanto, cualquier adaptación a otra organización sería una simplificación de ella y, en consecuencia, viable. Aunque las herramientas informáticas serían fácilmente accesibles en la Web, y los procedimientos y los procesos técnicamente similares, una cuestión diferente sería la disposición de los medios económicos y técnicos (humanos y materiales) que posibilitaran la implantación real de la presente práctica en el organismo propuesto.

3.4. Eficacia

El reto planteado por la Jefatura de Enseñanza consistía en buscar una solución que proporcionara y complementara enseñanza de formación y perfeccionamiento a los miembros de la Guardia Civil.

- ✓ **En cuanto a las necesidades formativas y de perfeccionamiento**. Se ha encontrado una solución que cumple todos los requerimientos buscados:
  - o Campus Virtual con todas las herramientas y funcionalidades requeridas: LMS, repositorio, herramientas colaborativas, videoconferencia, etc.
  - o Tipo de enseñanza/aprendizaje constructivista, ideal para las características formativas en nuestra Institución, además de las más tradicionales.
  - o Áreas de desarrollo de contenidos formativos en UEAOyAT y Centros Docentes.
  - o **Áreas** de gestión, desarrollo y control de aplicaciones y procesos en la UEAOyAT.
- ✓ **En cuanto a las características peculiares de la Guardia Civil**. El Campus Virtual proporciona formación a los guardias civiles de varias maneras:
  - o A través de la UEAOyAT:
  - o A través de los distintos Centros Docentes a sus alumnos, de manera independiente y autónoma en la utilización del CV.
- ✓ **En cuanto a las restricciones planteadas, tanto económicas como técnicas**.
  - o **Económicas**. Se encontró una solución económica, que podría resumirse en:
    - Todas las aplicaciones son gratuitas y disponibles en la web (open-source), sustituyendo la anterior plataforma cuya actualización hubiera supuesto un coste de 250.000€.
    - Una herramienta de autor muy económica y compatible con otras organizaciones para desarrollar contenidos formativos e-learning que diera cobertura a todos los Centros Docentes y a la propia UEAOyAT. El precio de adquisición de 15 licencias ascendió a 2.114,10€.
    - Trabajos de implantación de la plataforma relativamente asequibles que ascendieron a algo más de 120.000€.
  - o **Técnicas**. Se consiguió que fuera compatible con el entorno tecnológico de la Dirección General de la Guardia Civil.

3.5. Eficiencia

Debido a la dimensión del proyecto es imposible establecer todos los beneficios, aún más difícil resulta cuantificarlos. Por eso se ha dividido este apartado en dos puntos.

En cuanto al grado de consecución de los objetivos y los recursos utilizados:

- ✓ Se han conseguido todos los objetivos planteados con un coste muy pequeño.
- ✓ Por otro lado, en cuanto al desarrollo de contenidos permite ahorros sustanciales al ser realizados por los componentes del Cuerpo. La adquisición de la herramienta de autor *EasyProf* permite unificar el tipo de contenidos generados en la Guardia Civil, formar fácilmente a todo el personal de los Centros Docentes y permitir el uso compartido de los contenidos entre todos, y generar materiales didácticos de manera muy rápida.

En cuanto al grado de optimización que ha aportado el Campus Virtual a la DGGC:

- ✓ Permite realizar la selección de alumnos de manera automatizada, ahorrando tiempo a los miembros de la UEAOyAT.
- ✓ Permite la generación y descarga en formato electrónico de las certificaciones tras la finalización de los cursos.



Comparativa de ahorro del año 2016 y previsión para el año 2017, respecto al año 2015

- ✓ Permite, sin gastos económicos extras, generar cursos o acciones formativas en un tiempo mínimo, seleccionando desde el repositorio los SCO necesarios para conformar el curso.
- ✓ La incorporación de los datos al sistema de gestión de personal de la Guardia Civil corporativo mediante los procesos automatizados.
- ✓ Por último, en cuanto a la realización de cursos, permitiendo a los alumnos acceder a ellos de manera inmediata desde cualquier parte del territorio.

Es previsible que el ahorro en gastos aumente exponencialmente a medida que se exploten y desarrollen las posibilidades que nos ofrece el CV, en lo referente al número de acciones formativas, de alumnos, de Centros Docentes y colaboraciones con otros organismos, al mismo tiempo que disminuye el gasto en personal, material y gestiones burocráticas.

3.6. Complejidad

El desafío planteado por la Guardia Civil era, principalmente dotar a su estructura de un sistema que complementara al sistema formativo y de perfeccionamiento tradicional aprovechando las tecnologías disponibles en el mercado, sin perder calidad en la enseñanza. Debía superar diferentes obstáculos: el principal era la propia complejidad de la Guardia Civil (dispersión, número de miembros y especialidades, Centros Docentes, etc.) y por otro lado las limitaciones presupuestarias y técnicas ya descritas.

Un proyecto tan complejo de varios años de desarrollo ha tenido, como cabe esperar, diferentes obstáculos que superar y unos riesgos que asumir y vencer.

a) Riesgos y Dificultades

Los principales riesgos del proyecto han sido:

- ✓ No hallar una solución válida que abarcara y resolviera la necesidad existente.
- ✓ Hallar una solución técnicamente válida, pero que no cumpliera los estándares técnicos de la Guardia Civil.
- ✓ Hallar una solución técnicamente válida, pero no disponer de presupuesto para acometerla.
- ✓ Implantar la solución pero no disponer de personal para su gestión o administración por falta de cualificación.
- ✓ Encontrar gran resistencia al cambio de los alumnos, condicionado por el factor generacional y la habitualidad o proximidad al uso de éstas.

Las dificultades más importantes encontradas durante la elaboración del proyecto fueron:

- ✓ Escasez de personal en la UEAOyAT.
- ✓ De hecho, todos ellos han recibido, por dicho esfuerzo, un reconocimiento del Director General de la Guardia Civil, materializado mediante felicitación individual con anotación en sus respectivas hojas de servicio.
- ✓ Adecuación a los requerimientos técnicos de la DGGC, debido a los criterios técnicos tan restrictivos de la Guardia Civil, en cuanto a servidores de aplicaciones, sistemas operativos, seguridad, lenguajes de programación, etc.
- ✓ Desarrollo de los procedimientos y procesos de intercambio de datos.
- ✓ Ajustes en la integración de los componentes del CV, entre sí, y de éste con el sistema informático de la DGGC.
- ✓ Resolución de las dificultades técnicas encontradas a la hora de hacer compatibles los contenidos didácticos antiguos con el nuevo CV.
- ✓ Adaptación de nuevos cursos al nuevo CV, teniendo en cuenta las nuevas posibilidades que ofrecía (herramientas colaborativas, repositorio, videoconferencia, etc.).
- ✓ Coordinación de las partes integrantes del proyecto y establecimiento de procedimientos de trabajo: por un lado la UEAOyAT como diseñadora de la solución y responsable del buen funcionamiento final, la empresa AYESA como responsable de la integración e implantación, y por último, el Servicio de Informática de la Guardia Civil como administrador de los sistemas informáticos sobre los que se implantaría la solución, es un ejemplo de este punto.

3.7. Sostenibilidad

La sostenibilidad de la iniciativa presentada está asegurada por los siguientes motivos:

- ✓ Gastos mínimos de mantenimiento.
- ✓ Independencia a posibles cambios empresariales al tratarse de una solución tecnológica educativa y software open-source (distribuido y desarrollado libremente) sin coste.
- ✓ Posibilidad de crecimiento del Campus Virtual.
- ✓ Sencillez de uso, confirmado mediante las encuestas realizadas a los alumnos.
- ✓ Optimización de recursos que supone poder reubicar a los miembros de la UEAOyAT y de los Centros Docentes para realizar nuevas tareas, como la mejora de los contenidos formativos, la atención al público, etc.
- ✓ Innovación pedagógica.

ACCÉSIT PREMIO A LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN
UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE

Nombre de la Organización: UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE

Título de la práctica galardonada: SEMANA DE LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA UMH

Responsable: JESÚS TADEO PASTOR CIURANA
Dirección: Avda. de la Universidad, s/n
Ciudad : ELCHE
CP: 03202

Teléfono: 966658929
e-mail: info@umh.es

MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA INNOVADORA



1.- Resumen Propuesta

Nuestra propuesta apuesta por la innovación en la Administración y la motivación del personal empleado público, **convirtiendo la innovación en uno de los ejes estratégicos** que regirá la metodología de trabajo del Personal de Administración y Servicio de la Universidad Miguel Hernández de Elche (en adelante UMH).

Es un hecho innegable que en la Administración Publica trabajan profesionales con una alta cualificación profesional…...profesionales que más allá de los típicos tópicos de funcionario son trabajadores innovadores, inquietos y que creen firmemente en una administración pública moderna y eficiente al servicio de los ciudadanos, apoyándonos en ese hecho es cuando la

UMH plantea esta iniciativa, **siendo pionera a nivel nacional**, dentro del ámbito universitario, a la hora de su implantación.

El **principal objetivo** de esta iniciativa es impulsar la innovación mediante la generación de propuestas innovadoras por parte de todos aquellos funcionarios que crean que tienen una buena idea y que podría llegar a convertirse en una iniciativa de éxito.

La **UMH** pretende fomentar, potenciar e impulsar que nuestro Personal de Administración y Servicios puedan proponer proyectos innovadores en los que desarrollen todo su potencial y lo pongan al servicio de la administración pública, y en definitiva, al servicio de los ciudadanos y de la sociedad.

En el ámbito de esta acción, denominada ***Premio "Semana de la Innovación en la Gestión Universitaria UMH"*,** entenderemos por *Innovación* todas aquellas iniciativas, propuestas por Personal de Administración y Servicios de la Universidad Miguel Hernández de Elche, que permitan mejorar la prestación de los servicios o los procesos de gestión y/o funcionamiento de la docencia, investigación y/o transferencia de conocimiento en la UMH

> La **UMH** apuesta por la **innovación** y **motivación** del empleado público.

A través de distintas fases de formación y selección, las iniciativas innovadoras presentadas serán valoradas por un Jurado.

Los **criterios que se han considerado fundamentales a la hora de su valoración para las distintas administraciones públicas**:

1. Originalidad, aplicabilidad y carácter innovador de la idea.
2. Nivel de madurez y calidad de la idea.
3. Expectativas futuras y nivel de desarrollo.
4. Tecnología utilizada y viabilidad.
5. Aprovechamiento de los recursos disponibles.
6. Responsabilidad Social Corporativa del proyecto.
7. Sostenibilidad del proyecto.

Aquellas iniciativas que, aun no habiendo ganado, la **UMH** considere de interés, será estudiada su viabilidad y posterior implantación, si procede, a través de los denominados **Equipos de Innovación (EQi)** constituidos al efecto y que serán impulsados por el Servicio de Calidad y redirigidos al Servicio oportuno responsable de su implantación.

La **organización, coordinación e impulso** de esta acción corresponde al Servicio de Calidad de la UMH, trabajando de forma directa con la Gerencia y el Vicerrectorado de Planificación de esta Universidad.

2.- Alcance

La implantación de esta acción es **trasversal a toda la UMH** ya que prácticamente la totalidad de los colectivos de la UMH se ven visto implicados en la Semana de la Innovación en la gestión Universitaria.

- La acción está dirigida a todo el **Personal de administración y Servicios de la UMH** y por lo tanto se convierten en los actores principales de esta acción.
- En sus primeras fases de esta acción son los **Jefes de Servicio y Responsables de unidades** organizativas los que se encargan de valorar y seleccionar las propuestas que concurrirán a la Fase Final.

- Finalmente un Jurado compuesto por el **Rector de la UMH, Gerencia y diversos Vicerrectores** serán los encargados de deliberar y finalmente elegir las acciones ganadoras.
- Acciones ganadoras que afectaran a cualquier colectivo de esta Universidad ya sea **Personal de Administración, Personal Docente o Estudiantes.**

3.- Elementos clave de Innovación

Uno de los grandes hándicaps que las administraciones se encuentran a la hora de iniciar acciones de innovación y especialmente en sus fases iniciales, radica en el pensamiento de que son los directivos quienes tienen las capacidades y las condiciones para lograr acciones de innovación…ese es el gran error que lastran muchos buenos propósitos de las administraciones en los procesos que pone en marcha en proyectos de innovación.

Tenemos que asumir como **punto de partida** que la **creatividad** de los empleados públicos supone uno de los activos intangibles más valiosos para las administraciones en la actualidad.



Bajo este pensamiento hemos planificado las bases de la Semana de la Innovación, convirtiéndose en **nuestro elemento clave** a la hora de poner en práctica esta acción en la **UMH**, entendiendo que hacer las cosas de forma diferente, estimular nuevas ideas, disparar la creatividad….necesita de unos planteamientos y unas herramientas que no todas las administraciones públicas ponen a disposición de sus funcionarios….en nuestro caso así lo hemos hecho y los resultados obtenidos avalan este planteamiento.

4.- Cómo surge el proyecto?

El embrión de esta acción fue el establecer la necesidad de implantar en la UMH una **conciencia de innovación administrativa** definiendo ésta, como el conjunto de técnicas y buenas prácticas llevadas al entorno de la atención ciudadana y la gestión administrativa y burocrática de nuestros procedimientos y expedientes administrativos que nos permite pensar y ver de forma diferente la racionalización y simplificación de nuestras actuaciones administrativas en pro de una administración ágil, con una cultura de orientación al servicio, transversal, eficiente, proactiva e innovadora.

Para poder valorar y estimar correctamente dicha necesidad, se mantuvieron reuniones informativas con los representantes más destacados de los **colectivos que se iban a ver inmersos en esta acción**, es decir, Personal de Administración, Personal Docente e Investigador y estudiantes de la UMH.

En base a estos planteamientos y tras reflexiones que giraban en torno a la idea de que ***"Todos tenemos talento"*** y el cómo poder plasmar ese talento en beneficio de la organización, nace en el año 2014 por parte del entonces, *Vicerrector de Investigación Prof D. Fernando Borras Rocher y la Gerente de la UMH Dª Emma Benlloch Marco,* la idea de la ***"Semana de la Innovación en la gestión Universitaria UMH"***, trasladando dicha propuesta al Servicio de Calidad para su organización, coordinación e impulso, hecho éste que se ha sucedido hasta el día de hoy en el que llevamos ya tres ediciones de estos Premios.

5.- Impulso y Acción

Para darle el impulso inicial a esta acción y de manera planificada se procedió a la realización de:

1.- Celebración de Reuniones **Informativas** en cada campus de la UMH, donde la *Gerente* de la Universidad, así como el Vicerrector de Planificación informaron a todos los asistentes de la

actividad “Semana de la Innovación en la gestión universitaria” así como resolviendo todas las dudas planteadas.

2.- Con el mismo fin se procedió a la publicación de una **Página Web** que informase de todas las noticias y eventos relacionados con esta actividad (http://semanadelainnovacion.umh.es). Desde dicha página web se tiene acceso a diverso material de apoyo, enlaces de interés, herramientas y aplicaciones informáticas, así como a video tutoriales con contenidos relacionados con esta actividad.

3.- Asimismo se enviaron a los Directores de Servicio, en primera instancia, y al Personal de Administración y Servicios de la UMH, un **correo informativo** remitido desde Gerencia donde se explicaba todo el proyecto informando ampliamente sobre la inscripción, condiciones, premios,…etc

6.- Planificación e implantación de la práctica

Nuestra propuesta **apuesta** por la innovación en la Administración y la motivación del personal empleado público, convirtiendo la innovación en uno de los ejes estratégicos que regirá la metodología de trabajo del PAS de la UMH.

Fases de la Semana de la Innovación en la Gestión Universitaria UMH

1.- Presentación de Propuestas

En esta fase el Personal de Administración y Servicios que esté interesado en participar, tan sólo tendrá que rellenar un formulario vía web donde indicará sus datos personales y los del otro componente del equipo, ya que podrán participar o bien individualmente o bien en un equipo formado por dos miembros, también indicarán el nombre de su propuesta (puede variar a lo largo de la Semana) y unas breves líneas que describan de manera muy general la propuesta presentada.

2.- Presentación de Propuestas y Formación

Como primera toma de contacto entre los participantes y sus propuestas, tendremos una exposición pública por parte de los participantes de las propuestas (máx. 1 minuto).

A continuación, tendremos el primer taller formativo que lleva como título ***“Cómo construir un producto de éxito y prestigio”*** y donde se proporcionarán las herramientas y el método para crear y gestionar un producto de manera que aporte más valor a la organización.

3.- Sesión Formación

El Taller Formativo tiene como título ***“Presentaciones eficaces”*** y tiene como objetivo que los participantes:

- Conozcan las técnicas para realizar presentaciones con el objetivo de vender servicios y productos.
- Dominen técnicas de expresión ante grupos.
- Desarrollen habilidades de comunicación que favorezcan situaciones de compra.
- Realicen presentaciones motivadoras y convincentes con fines comerciales.

4.- Presentación de Propuestas al Comité Asesor de Innovación

El **Comité Asesor de Innovación** estará formado por todos los responsables de Servicios y Centros de Gestión de Campus de la UMH y estará dirigido por el Coordinador de la III Semana de la Innovación en la Gestión Universitaria.

En el orden establecido con anterioridad y publicado en la página web, cada participante presentará al *Comité Asesor de Innovación* cada una de sus propuestas (máximo de 3 minutos).

Una vez finalizadas todas las presentaciones, el Comité Asesor de Innovación procederá, en sesión privada, a la deliberación y votación de las propuestas presentadas y que concurrirán en calidad de propuestas ganadoras a la Fase Final del Premio de la Semana de Innovación en la Gestión Universitaria.

5.- Sesión de Formación

A esta fase formativa, y debido a su importancia en la fase final, deberán asistir todos los participantes que hayan resultado ganadores en la Fase III.

El título de este taller formativo lleva como título ***"Hablar en público: Comunicarse con éxito"***

6.-Jornada Outdoor Training

La Jornada Outdoor es una metodología eminentemente vivencial y práctica que consiste básicamente en la realización de ejercicios, dinámicas y juegos al aire libre por parte de los participantes, es decir, aprendizaje a través de una experiencia directa.



Se trata de una herramienta eficaz para desarrollar y entrenar en los participantes habilidades, comportamientos, valores y actitudes necesarias para el correcto desempeño de su trabajo.

7.- FASE Final. Presentación al Jurado

Presentación al Jurado del Premio "Semana de la innovación en la gestión Universitaria UMH", de las propuestas de cada uno de los participantes. Dicha presentación, que no excederá de los 5 minutos por propuesta, podrá estar apoyada en los elementos multimedia, audiovisuales o de apoyo que cada participante estime oportuno. Se premiarán un máximo de 3 ideas presentadas al Jurado.

Las propuestas presentadas serán valoradas por el jurado según los siguientes **criterios**:

1. Originalidad, aplicabilidad y carácter innovador de la idea.
2. Nivel de madurez y calidad de la idea.
3. Expectativas futuras y nivel de desarrollo.
4. Tecnología utilizada y viabilidad.
5. Aprovechamiento de los recursos disponibles.
6. Responsabilidad Social Corporativa del proyecto.
7. Sostenibilidad del proyecto.

8.- Equipos de Innovación (EQi)

Una vez decididas esas propuestas se convoca a todos los componentes de los equipos ganadores y a los considerados de interés, a una reunión informativa donde se explicará el funcionamiento de los Equipos de Innovación.

Los Equipos de Innovación están **constituidos** por los miembros que han presentado la propuesta y será reforzado por aquellas personas que, por sus conocimientos técnicos o profesionales, así lo requiera la propuesta.

Dicho Equipo tendrá reuniones periódicas con el **Coordinador de la Semana de la Innovación**, perteneciente al Servicio de Calidad, que realizará un control y seguimiento de los trabajos efectuados, así como las gestiones necesarias para la incorporación del personal que

se requiera, adquisición de recursos y en definitiva todo aquello que el Equipo pueda necesitar para llevar a cabo el estudio de la viabilidad de la propuesta.

Con el informe final redactado por el Equipo de Innovación, se celebrará una reunión con Gerencia y el Vicerrectorado de Planificación para realizar las gestiones necesarias para su puesta en marcha.

7.- Principales dificultades encontradas

De manera generalizada el innovar en la Administración Pública es complicado y nos enfrentamos a diversos problemas...resistencia al cambio, falta de tiempo,…, etc. pero lo realmente complicado es **cambiar los hábitos de las personas**, es decir, conseguir hacer las cosas de otra manera y precisamente este es el reto que con nuestra propuesta pretendemos conseguir, es decir, conseguir que las personas asuman por si mismas la actitud innovadora que estamos buscando.

Esta dificultad, el ***hacer que las personas acepten con naturalidad un cambio en sus procedimientos y formas de trabajar***, aun siendo nuestro hándicap se convierte en **nuestra fortaleza.**

No vamos a imponer ese cambio, vamos a conseguir que las personas, a través de la participación en la Semana de la Innovación, sean también participes en el cambio de hábitos en las formas de trabajar.

En definitiva vamos a innovar sin imposición pero con la complicidad y colaboración de todos aquellos que participan.

8.- Impacto en la Administración

El **impacto** de esta acción en la **UMH,** así como sus *beneficios e impacto***,** deben enfocarse bajo dos puntos distintos:

1.- El impacto de la puesta en marcha de la **Semana de la Innovación en la Gestión** se ha visto reflejado en:

1. **Elevada participación del Personal de Administración y Servicios** en esta acción, alcanzando una participación (entre participantes, Jurados, colaboradores…) de 180 miembros del personal, superando el 40% de participación respecto al número total de personal de esta Universidad.
2. Inclusión de la Semana de la Innovación en la gestión universitaria en la UMH en el **Plan estratégico de la UMH** evidenciando la importancia de esta acción.
3. **Impacto mediático en la sociedad** a través de las numerosas reseñas que se han realizado en los distintos medios de comunicación y que han puesto de manifiesto para la sociedad la actitud innovadora y moderna de esta Universidad.
4. Hemos conseguido generar un **impulso en el pensamiento y actitud innovadora** entre el Personal de Administración y Servicio de la UMH.
5. Hemos puesto de **relevancia la importancia de un colectivo,** que en la Universidad a veces tiene un papel poco destacado.
6. Se han creado valiosas **sinergias entre el personal de distintos Servicios** administrativos y que redundan en un beneficio y un incremento en la productividad de dichos Servicios.

2.- A través del trabajo de los **Equipos de Innovación** que se han creado en el marco de esta acción, con la finalidad de estudiar e implantar las propuestas presentadas.

A día de hoy tenemos 4 Equipos de Innovación que han estudiado, desarrollado e implantado sus propuestas siendo ya una **realidad palpable y consistente en las acciones** de:

Árboles Solares consistente en la implantación de árboles fotovoltaicos que se alimenten de la luz del sol en los diferentes campus de la UMH, con el fin de alimentar enchufes eléctricos y de USB para cargar móviles, wi-fi, para iluminación nocturna, así como como soportes publicitarios. El primero de estos árboles se ha instalado en el campus de Sant Joan.

Fidelity/Helper UMH propone evitar la pérdida de estudiantes que tras la primera matrícula en un Grado UMH, no renuevan la misma en el curso siguiente.

Giemo que desarrolla un sistema de información simplificada accesible, que permite a los responsables de actividades y proyectos acceder desde dispositivos móviles a la información económica básica de sus actividades.

Visit UMH, una aplicación móvil que sirve para conocer cualquier rincón o edificio de los campus de la UMH.

Actualmente tenemos **10 equipos de trabajo**, trabajando en propuestas tales como usos complementarios de las instalaciones deportivas en la UMH, aplicaciones *web* para la realización de tutorías virtuales, aplicaciones de seguridad para proteger los datos en los móviles, Oficina de bienvenida a alumnos extranjeros en la UMH,…, etc.

9.-Difusión de la actividad

La **difusión**, *tanto a nivel interno como externo*, que esta actividad ha tenido, ha sido muy grande, siendo éste un aspecto de vital importancia en la planificación y ejecución de la Semana de la Innovación en la gestión universitaria en la UMH.

1.- De **manera interna en la UMH** se ha difundido la actividad y sus resultados a través de los **canales de comunicación propios de la UMH**:

- Noticias aparecidas en el Servicio de Comunicación de la UMH.
- Entrevistas a organizadores y participantes en las distintas ediciones de la Semana de la Innovación en la Radio UMH.
- Reportajes emitidos sobre la Semana y sus resultados y acciones implantadas en el canal de TV UMH

2.- De **manera externa a la UMH**, esta actividad y sus resultados han tenido un amplio eco mediático a través de numerosas entrevistas y reportajes en **medios de comunicación externos** tales como

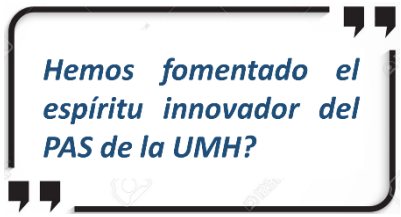
- El Mundo
- Diario Información
- La Vanguardia
- El País
- Europapress
- Cadena de radio COPE
- Cadena de radio SER
- RTVE
- TV regional TeleAlicante y Tele Elx

3.- Asimismo, con el fin de aumentar la difusión de esta actividad se realiza la **entrega de Premios de la Semana de la Innovación,** en un acto institucional que se realiza en la UMH y en la que se cuenta con representación de todos los colectivos de la UMH (Personal de Administración y Servicios, personal Docente, Estudiantes) y miembros del Equipo de Gobierno.

10.-Eficacia

Según se recoge en las bases de la convocatoria el **principal objetivo de esta iniciativa** es fomentar el espíritu innovador mediante la generación de propuestas por parte del Personal de

Administración y Servicio de la UMH que crean que tienen una buena idea y que podría llegar a convertirse en una iniciativa de éxito.



Si nos atenemos a los datos podemos decir que hemos **cumplido perfectamente dicho objetivo** puesto que tenemos un número de participantes entre las tres ediciones de 152 miembros y que han aportado 158 propuestas a la UMH.

Hemos alcanzado un **elevado porcentaje de participación** entre los distintos Servicio administrativos al lograr un 85% de Servicios que, con uno o más miembros, han participado en esta acción.

Además de cumplir con el objetivo inicial y principal de este proyecto hemos conseguido otros **objetivos secundarios**:

1.- Hemos conseguido una **elevada participación de Personal de Administración** con lo que indirectamente hemos conseguido introducir un **elemento dinamizador** en las relaciones y sinergias que surgen entre compañeros y ahora participantes de la Semana de la Innovación.

2.- Hemos conseguido que los **responsables de los servicios colaboren con esta actividad** al hacerlos participe de ella nombrándolos miembros del Compite Asesor de Innovación y con ello conseguimos evitar el efecto rechazo ante novedades que vienen (percibido de manera errónea) a aumentar la carga de trabajo que ya tienen.

3.- Desde luego, hemos conseguido **generar propuestas** que finalmente se han implantado en la Universidad, propuestas que actualmente están en Equipos de Innovación y propuestas que de momento forman parte de las posibles propuestas de las que se encarguen futuros Equipos de Innovación.

PREMIO CIUDADANÍA
DIRECCIÓN GENERAL DE ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN. CONSEJERÍA DE LA PRESIDENCIA. JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN

Nombre de la Organización: DIRECCIÓN GENERAL DE ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN. CONSEJERÍA DE LA PRESIDENCIA. JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN

Título de la práctica galardonada: PARTICIPACIÓN CIUDADANA A TRAVÉS DEL PORTAL DE GOBIERNO ABIERTO

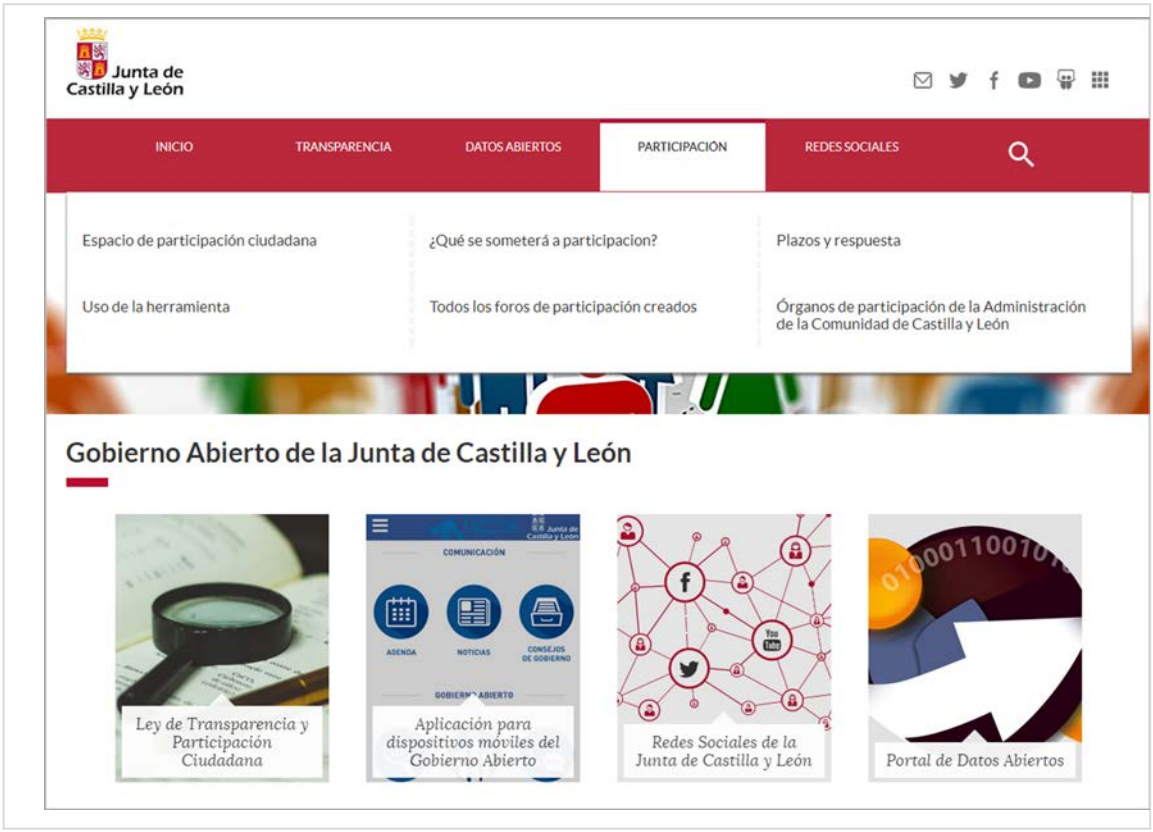
Responsable: JOSÉ LUIS GARCÍA GARCÍA
Dirección: Calle Santiago Alba,1
CIUDAD: VALLADOLID
CP: 47008

Teléfono: 983411100
e-mail: area.dg.analisisyplanificacion@jcyl.es

Junta de Castilla y León

MEMORIA-RESUMEN

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



La Junta de Castilla y León es el órgano de gobierno y administración de la Comunidad y ejerce la función ejecutiva y la potestad reglamentaria, de acuerdo con el Estatuto de Autonomía y el resto del ordenamiento jurídico. Como gobierno autonómico, presta servicios en áreas tan diversas e importantes como la sanidad, la educación, los servicios sociales, el empleo, el medio ambiente, la agricultura y ganadería, la cultura o el turismo. El desarrollo de todas estas competencias implica la adopción de medidas que impactan en los ciudadanos de la Comunidad a través de leyes, decretos, estrategias, planes, programas…

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA

1. Creatividad y conocimiento

1.1. Situación de partida

Las nuevas tecnologías y el avance de las sociedad democrática exige mayores niveles de transparencia por parte de los poderes públicos y de participación de lo cuidadanos. El gobierno autonómico no era ajeno a esta nueva realidad, de hecho, Castilla y León ya contaba con diferentes cauces de participación ciudadana, como los órganos de participación de la Administración de la Comunidad de Castilla y León, el Libro de Sugerencias y Quejas o el Servicio Telefónico 012, por citar sólo algunos.

Ahora bien, hay que tener en cuenta las peculiaridades del territorio y de la población de nuestra Comunidad. Desde el punto de vista del territorio somos la Comunidad más extensa de España con más de 94.000 kilómetros cuadrados. Contamos con 2.248 municipios, casi el 28% de todos los de España, que se reparten en 6.161 núcleos de población. Nuestra población de casi dos millones y medio de habitantes se caracteriza además por su dispersión.

Estas peculiaridades conllevan una mayor dificultad para la realización de encuentros presenciales lo que justifica el impulso y puesta en marcha de otras fórmulas que faciliten e incentiven la participación ciudadana.

1.2. Identificación del problema a resolver

Partiendo de esta premisa, procedimos a identificar el problema a resolver:

1. Los ciudadanos reclaman un trato individualizado y una relación bidireccional con sus dirigentes para transmitirles sus opiniones y reclamaciones
2. Los canales existentes son insuficientes, bien porque la participación se realiza mediante intermediarios, bien porque no les permita opinar y recibir respuesta pública.
3. La dispersión geográfica dificulta una comunicación directa con el ciudadano.

1.3. Descripción y alcance de la solución

Impulso

Por ello se adoptó el Acuerdo 17/2012, de 8 de marzo, de la Junta de Castilla y León, por el que se pone en marcha el Modelo de Gobierno Abierto de la Junta de Castilla y León, para establecer un canal de comunicación directa entre el Gobierno y los ciudadanos de acuerdo con los principios de transparencia, participación y colaboración.

Para ponerlo en práctica, se establecieron compromisos de ejecución de actuaciones relacionadas con datos abiertos, transparencia, participación ciudadana y redes sociales, entre otras. Actuaciones que pretenden englobar todos los pilares de gobierno abierto y que sean llevados de manera transversal a toda la organización, implicando a todas las Consejerías. La participación ciudadana se entendió como parte de una filosofía y forma de actuar de toda la organización, transformando los sistemas de relación con los ciudadanos.

En 2015 se aprobó la Ley 3/2015, de 4 de marzo, de Transparencia y Participación Ciudadana de Castilla y León cuyo Título III está dedicado a la participación ciudadana a través del Portal de Gobierno Abierto. Establece la obligación de someter a participación ciudadana los anteproyectos de ley, proyectos de decreto, estrategias, planes y programas, mediante su publicación en el Portal de Gobierno Abierto durante un periodo mínimo de diez días. Esta participación también puede efectuarse en otros procesos de toma de decisiones que afecten al interés general de la Comunidad.

Se establece además que las aportaciones sean tomadas en consideración por el órgano competente y contestadas individualmente a través del Portal de Gobierno Abierto, y que el rechazo total o parcial de las mismas sea motivado.
Se trata de un avance cuantitativo y cualitativo en la participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones públicas.

Alcance

En particular, la Junta de Castilla y León, en el marco de Gobierno Abierto, ha establecido una **herramienta de participación** para que los anteproyectos de ley, proyectos de decreto, planes, programas, estrategias e iniciativas públicas de interés para el conjunto de la Comunidad puedan ser debatidos y completados con las opiniones de los ciudadanos.

Se trata de **abrir esta actuación pública** a la participación de los ciudadanos, **para que estos puedan formular cuantas propuestas, sugerencias o consideraciones estimen oportunas**.



Restricciones

No hay restricciones de participación, ya que:

- Es un espacio que viene funcionando de forma ininterrumpida desde marzo de 2012.
- Se someten a participación los anteproyectos de ley, proyectos de decreto, planes, programas, estrategias e iniciativas de interés para el conjunto de la Comunidad.

- Todo el proceso es público: las aportaciones de los ciudadanos, el número de votos que recibe cada una y las respuestas a las sugerencias.
- No tiene un coste económico asociado, lo que garantiza su sostenibilidad en ese sentido.

Elementos clave de la innovación

La participación de los ciudadanos en los asuntos públicos se ha venido realizando tradicionalmente a través de representantes, bien a través de la elección de los procuradores que representan al pueblo en las Cortes o bien a través de las organizaciones representativas de los diferentes intereses de los ciudadanos.

Las nuevas tecnologías facilitan a los ciudadanos participar directamente. Con la puesta en marcha del espacio de participación se extiende la participación de los ciudadanos tanto desde el punto de vista objetivo como subjetivo, además de un avance cualitativo.

Desde el **punto de vista objetivo** porque se establece con carácter obligatorio como un trámite a realizar dentro del proceso de toma de decisiones de determinadas actuaciones.

Desde el **punto de vista subjetivo** porque se permite participar a todos los ciudadanos, individualmente, sin necesidad de estar integrados en ninguna organización ni de ser representados por otros ciudadanos.

El **avance cualitativo** lo constituye el Portal de Gobierno Abierto, un espacio accesible, directo y fácil en el que las decisiones que están en proceso de elaboración van a ser publicadas. Todos tienen la posibilidad de participar formulando sugerencias o apoyando las ya presentadas por otros ciudadanos con la garantía de que van a ser tomadas en consideración por el órgano competente y va a recibir contestación sobre las mismas a través del propio Portal.

Es un proceso **sencillo y transparente**, en el que los ciudadanos pueden ver tanto las aportaciones de otros interesados como las respuestas de la administración.

Esta nueva vía de participación es **complementaria** de las preexistentes, no sustituye los trámites de información pública, consultas y audiencia previstos en la normativa, quedando así garantizada la participación en todos los niveles.

Tampoco supone la ampliación de los plazos de elaboración de documentos, realizándose de forma simultánea o inmediatamente anterior a aquellos otros trámites preceptivos.

Además, se trata de un modelo **escalable y sostenible**, permitiendo crear tantos foros como sean necesarios, con una gestión delegada en tantos gestores como sea necesario.

Presupuesto y financiación

La herramienta de participación se basa en el producto Uservoice, herramienta en la nube (accesible desde Internet, sin que sea preciso realizar instalaciones en la Junta de Castilla y León) especializada en recoger aportaciones de clientes/usuarios de organizaciones.

La Junta de Castilla y León se puso en contacto hace cinco años con Uservoice para plantear el uso de su herramienta en una iniciativa de participación ciudadana. N**uestra organización tiene acceso completo a todas las funcionalidades de la herramienta totalmente gratis**, lo cual ha supuesto el ahorro de varios miles de euros cada año respecto a su uso con otro tipo de finalidad.

La gestión de la herramienta se realiza por parte del personal de la Junta de Castilla y León, habiendo incorporado a sus procesos los medios necesarios para llevarlo a cabo.

Así pues, se trata de una iniciativa que no ha supuesto coste adicional.

1.4. Actores implicados

En este proyecto los grupos de interés afectados han sido principalmente dos: **el personal de la Junta de Castilla y León y los ciudadanos**.

La puesta en marcha de la iniciativa, llevada a cabo por la Dirección General de Análisis y Planificación, ha contado y sigue contando con la colaboración de todos los Departamentos de la Junta de Castilla y León. Esto es así pues el proyecto de participación, se ha concebido dentro de una filosofía transversal.

Se constituyó un **grupo de trabajo** liderado por la Dirección General de Análisis y Planificación con personal de la Dirección General y dos representantes de cada una de las Consejerías (**22 personas** en total). Estos representantes pertenecen a los servicios de evaluación, normativa y procedimiento, pues son los encargados de la tramitación de las normas y textos en sus respectivas Consejerías.

Por otro lado, también se consultó a los gestores internos los requisitos que, bajo su punto de vista y experiencia, debería cumplir la herramienta informática que diera soporte a la iniciativa. Los **más de 50 gestores** de los foros de participación son tanto el propio personal de los servicios de evaluación, normativa y procedimiento como los técnicos de cada Dirección General que dan respuesta directamente a las aportaciones de los ciudadanos.

Por otro lado, el destinatario final son los **2.447.519 habitantes de Castilla y León, además de los** ciudadanos de fuera de nuestra Comunidad que tienen la posibilidad de interactuar de forma clara y sencilla con nuestra administración.

1.5. Planificación e implantación de la práctica

La puesta en marcha de la práctica se hizo siguiendo el siguiente esquema:

a) **Documentación previa** (septiembre-octubre 2011)
b) **Definición de la práctica** (noviembre-diciembre 2011)
c) **Implementación** (enero-febrero 2012)
d) **Piloto** (marzo-mayo 2012)
e) **Puesta en marcha** (junio 2012)
f) **Seguimiento** (junio 2012-actualidad)
g) **Ampliación al trámite de consulta previa** (octubre 2016)



1.6. Lecciones aprendidas

El hecho de abrir un nuevo canal de contacto con el ciudadano suponía, sin lugar a dudas, un cambio en la organización: publicidad de documentos en fase de elaboración, presentación de sugerencias en un portal público, respuestas que también iban a estar a disposición de todos los ciudadanos. Por ello, el haber abordado una gestión del cambio interna dentro de la organización fue determinante en el éxito de la iniciativa. Esta fue llevada a cabo gracias a:

1. La implicación al más alto nivel mediante la aprobación del Acuerdo de Gobierno por el que se ponía en marcha el modelo de gobierno abierto.
2. En el grupo de trabajo interno se debatieron y establecieron cuestiones clave relacionadas con la puesta en marcha de esta iniciativa, que se incluyeron en las normas de uso de los foros y/o en el manual de uso interno de la práctica.
3. Formación a los representantes y gestores sobre la herramienta escogida, y recogida de aportaciones para su mejora.

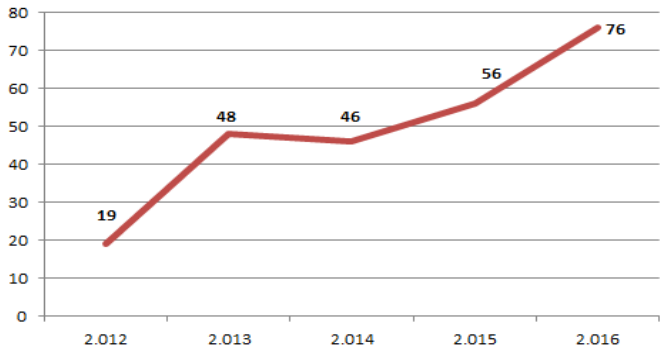
Por otro lado, aunque no se trata de un proyecto tecnológico, es innegable que la selección de la herramienta informática que diera soporte a los foros de participación iba a ser un punto clave en el desarrollo del proyecto.

Para superar este reto fue importante la labor de benchmarking entre diferentes plataformas e iniciativas de participación ciudadana, cuya valoración y comparativa nos hizo decantarnos finalmente por la solución escogida: Uservoice

2. Impacto en los ciudadanos-usuarios

El número de foros de participación depende de la actividad normativa y de planificación por parte de la Junta de Castilla y León, cuya evolución se ve en el siguiente gráfico:

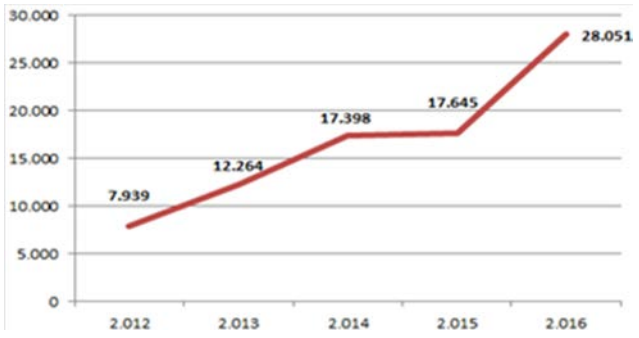
Número de foros creados



2.1. Uso de la plataforma

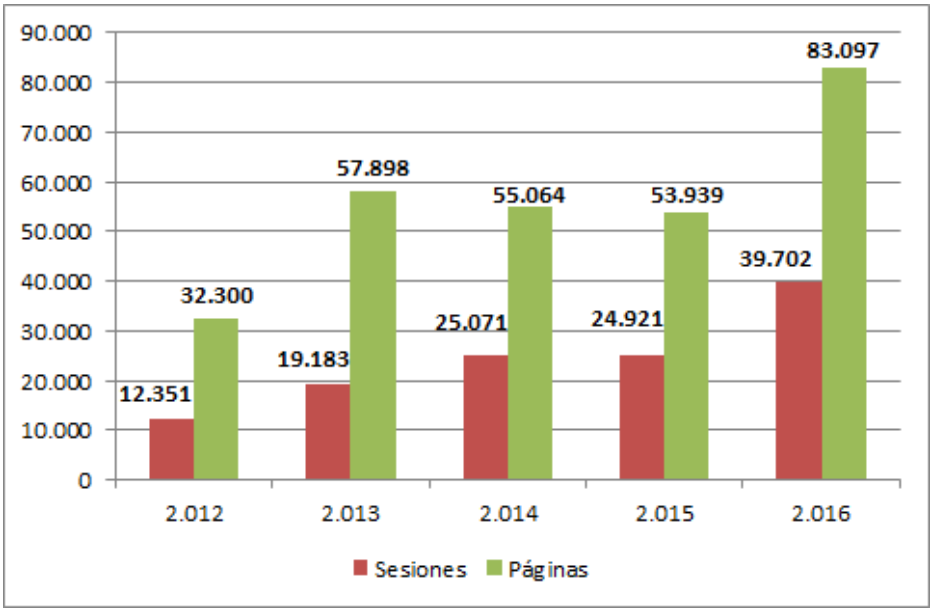
En el siguiente gráfico se puede observar cómo el número de usuarios de la plataforma ha ido en aumento. En concreto ha habido un crecimiento del 129% entre 2013 (primer año completo de uso de la plataforma) y 2016.

Usuarios de la plataforma



Por otro lado, el número de sesiones (o visitas) también ha aumentado desde su creación, con un crecimiento del 107% entre 2013 y 2016, como puede observarse en el siguiente gráfico:

Sesiones y páginas vistas



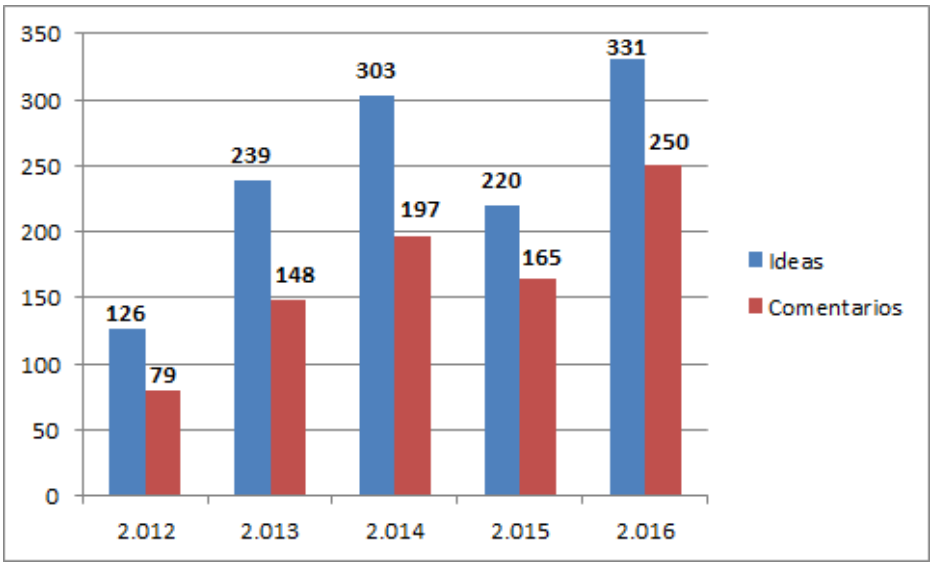
2.2. Interacción con la plataforma

El objetivo final de la plataforma es recoger las aportaciones y sugerencias de los ciudadanos que participan en los procesos de decisión públicos y que pueden realizarlas a través:

- Sugerencias o propuestas de modificación de los documentos expuestos a participación.
- Comentar las ideas aportadas por otros usuarios.
- Apoyar las sugerencias realizadas (con un máximo de 3 votos por idea)

Desde su puesta en marcha se han conseguido recoger un total de 1219 ideas y 839 comentarios, distribuidos de la forma siguiente:

Ideas y comentarios aportados por los usuarios



2.3. Beneficios obtenidos

Los principales beneficios que los ciudadanos reciben mediante el uso de la plataforma son:

- Se les ofrece la posibilidad de participar realizando en la elaboración de textos normativos o de planificación, **sin la intervención de intermediarios**.
- Se les permite interactuar con la Junta de Castilla y León **desde cualquier punto con acceso a Internet**, de forma sencilla al no requerir más que la identificación mediante correo electrónico sin tener que aportar nombre y apellidos.

Cada una de las aportaciones que se realizan es analizada por el centro directivo competente y posteriormente, cada una de ellas se contesta forma individualizada. Esto tiene dos efectos:

- El ciudadano ve su petición escuchada y recibe una respuesta sobre si se ha atendido su sugerencia o no, y en este caso con los motivos que lo justifican.
- La administración recibe propuestas de modificación de los documentos expuestos, que sirven para **conocer diferentes puntos de vista de los ciudadanos y para enriquecer la elaboración de los mismos,** mejorando así la prestación del servicio público.

3. Transferibilidad y difusión

La participación ciudadana que ofrece la Junta de Castilla y León a través del portal de Gobierno Abierto es una práctica que puede ser reproducible por cualquier administración pública.

3.1. Facilidad para ser replicada

La plataforma tecnológica al estar “en la nube” está al alcance de todas las administraciones sin la necesidad de depender de los recursos informáticos. Además, permite la personalización de forma sencilla a la imagen y categorías que cada administración quiera configurar.

3.2. Difusión de la iniciativa

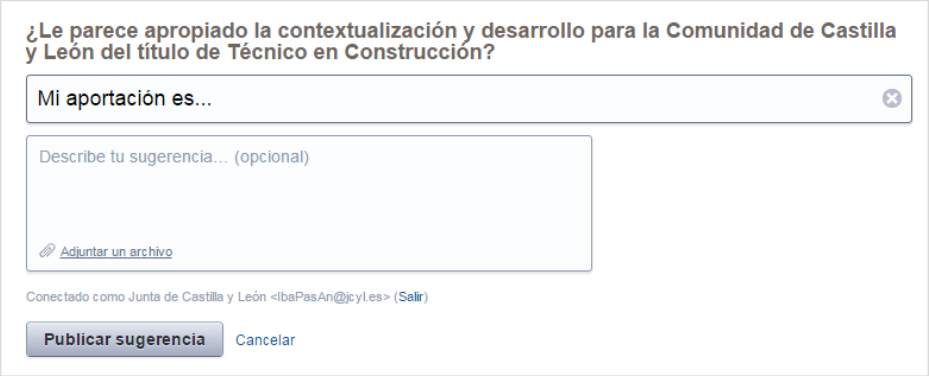
Siguiendo la filosofía implantada en la Junta de Castilla y León en su modelo de Gobierno Abierto, hemos compartido esta experiencia y colaborado con otras administraciones. Se ha dado a conocer en diversos foros: el Congreso Internacional de Gobierno Abierto (Valencia, noviembre de 2013), el I Encuentro de Participación ciudadana y Gobierno Abierto. (Gandía, marzo de 2015) o el I Encuentro de Participación Ciudadana, (Zaragoza, abril de 2016). Y administraciones como el Gobierno de Canarias y el Gobierno de Navarra se han dirigido a nuestra administración para conocer con más detalle la forma de implementar este modelo.

4. Eficacia

La iniciativa que presentamos se enmarca en los principios de actuación de la administración autonómica definidos en la Ley 2/2010, de 11 de marzo, de Derechos de los Ciudadanos en sus relaciones con la Administración de la Comunidad de Castilla y León y de Gestión Pública:

Orientación al ciudadano

Se han reducido al máximo las barreras de uso por parte de ciudadanos: Para su participación en los foros no es necesaria la identificación mediante certificado electrónico y DNI digital, ni indicar el nombre y apellidos, permitiendo las aportaciones anónimas. Únicamente se pide un correo electrónico para poder dirigir al ciudadano las notificaciones.



Además, la Junta de Castilla y León **responde a todas las propuestas de forma individualizada.**

Transparencia

Tanto las aportaciones de los ciudadanos, como los comentarios a las mismas y los votos conseguidos, así como las respuestas por parte de la administración son totalmente públicas.

Eficiencia, Modernización e Innovación

Se han ampliado los servicios que la Administración de la Comunidad ofrece a los ciudadanos potenciando el uso de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.

Mejora continua

Es una iniciativa transversal a toda la organización, al haber implicado a todas y cada una de las Consejerías.

La iniciativa ha sabido adaptarse a cambios como la incorporación del trámite de consulta previa, tal y como se ha citado en el criterio de sostenibilidad.

Participación ciudadana

Sin lugar a dudas, el objetivo de esta iniciativa. Desde el 12 de marzo de 2012 hasta el 31 de diciembre de 2016 se han debatido **245 foros de participación** con los siguientes datos:

Numero de ideas	Número de comentarios	Número de votos
1.219	839	18.930

5. Eficiencia

Se presentan los costes para, a continuación, evaluar los beneficios que ha reportado.

Coste de la plataforma

No se ha realizado ningún gasto en la implementación tecnológica de este proyecto, ni en su mantenimiento. Uservoice lo incorporó a su proyecto de compromiso cívico[1], consiguiendo un descuento del 100% en cualquiera de los planes por el tiempo que dure el proyecto.

Gestión interna

No ha sido necesaria la contratación de personal externo, ni en lo relativo a la plataforma informática Uservoice, ni en la gestión de los foros. Incorporar el proceso de participación descrito en el procedimiento de elaboración de documentos minimiza el trabajo adicional.

Su aplicación por los empleados públicos que gestionan el proyecto es muy sencillo, tanto en la creación de foros, en sólo 10 minutos, como en gestionar las respuestas a las aportaciones.

Beneficios

Es evidente que las Administraciones Públicas no pueden ofrecer un debate presencial a todos los ciudadanos, más allá de la participación que tienen a través de asociaciones, sindicatos, organizaciones empresariales, ONGs u otro tipo de entidades y que se realiza a través de los órganos de participación de la Administración de la Comunidad de Castilla y León.

Por ello, establecer canales de participación mediante el uso de nuevas tecnologías es claramente la mejor de las opciones disponibles.



6. Complejidad

El volumen de población, su dispersión, y la necesidad de generar interés en los ciudadanos respecto de los asuntos públicos son obstáculos para avanzar en la participación ciudadana. A ello se suma la necesaria **gestión del cambio interno** dentro de toda la organización. La forma de abordar estas cuestiones fueron las siguientes:

[1] UserVoice Civic Engagement project

1. Seleccionar como solución una herramienta cuya **facilidad de uso** fuera una de sus principales ventajas.
2. **Credibilidad**: Dejando claras las normas de uso, además de responder de forma individualizada a todos los ciudadanos de forma pública.
3. **Formación y documentación**: Curso de formación inicial a los coordinadores de cada consejería y puntual a aquellos gestores que se incorporan a la gestión de foros. Además, puesta a disposición manual de uso interno de la herramienta.
4. **Agilidad**: Por parte de la Dirección General de Análisis y Planificación tanto en la publicación de los foros como en el soporte interno a las consultas de los gestores.

7. Sostenibilidad

La sostenibilidad de la iniciativa se fundamenta en los siguientes factores:

7.1. Facilidad para ser replicada

Desde su puesta en marcha en marzo de 2012, **todos los anteproyectos de ley, decretos, planes o programas tramitados han sido objeto de participación en dicha plataforma**. Es más, esta fase dentro del proceso de elaboración de normas se encuentra totalmente implementada desde el inicio en todas las Consejerías. Dado que se realiza en paralelo con otros trámites pre-existentes **no ha supuesto un alargamiento en los plazos de tramitación**.

Por otro lado, no hay que olvidar que este tipo de iniciativas se apoyan en la tecnología para ser llevadas a cabo. El haber seleccionado una herramienta como Uservoice nos ha permitido contar con **tecnología puntera y cuya evolución en cuanto a funcionalidades está garantizada**.

7.2. Apoyo normativo

Para dar mayor seguridad jurídica a esta iniciativa se ha recogido en una norma con rango de ley: la Ley 3/2015, de 4 de marzo, de Transparencia y Participación Ciudadana de Castilla y León. En su Título III, “Participación ciudadana a través del Portal de Gobierno Abierto” **se establece como derecho ciudadano lo que hasta el momento había sido un compromiso político**.

Integrar la consulta previa definida en el artículo 133 de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas **con la participación existente no hace sino reforzar la importancia del proyecto presentado.**

ACCÉSIT PREMIO CIUDADANÍA
DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN MADRID

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

Título de la práctica galardonada: CURSO ATENCIÓN AL PÚBLICO CULTURALMENTE DIVERSO, UNA ACCIÓN FORMATIVA PARA LA IGUALDAD Y NO DISCRIMINACIÓN

Responsable: ENCARNACIÓN CAMPOS MUÑOZ
Dirección: Calle López de Hoyos, 169-171
CIUDAD: MADRID
CP: 28002

Teléfono: 915660610
e-mail: encarnacion.campos@seg-social.es

MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA



RESUMEN EJECUTIVO

La innovación consiste en la impartición de un curso denominado **"Atención al público culturamente diverso".** Este curso está dirigido principalmente a los empleados de los centros de Atención e Información de la Seguridad Social (CAISS) y de las Oficinas Integrales de la Seguridad Social (OISS).

La necesidad de dicha formación se expone como consecuencia de los cambios que se están produciendo en la sociedad española en los últimos años, como receptora de importantes flujos migratorios, por un lado y por otro, por la pertenencia de nuestro país a la Unión Europea, que contempla en su ámbito de actuación la libre circulación de trabajadores, conformando un tejido social cada vez más heterogéneo en el que la coexistencia de culturas diversas es una realidad tangible. Con esta situación aparecen nuevas dificultades en la interacción entre quienes proceden de culturas diferentes. Se tiene la percepción incluso de que se está produciendo un mayor nivel de conflictividad y resistencia al cambio. Ante la posibilidad de que el personal de información no dispusiera de las capacidades adecuadas para conseguir una interacción efectiva con dichas personas, se planteó la conveniencia de desarrollar una acción formativa, cuyo propósito era ajustar el diferencial que pudiera existir entre la necesidad de servicio demandada por las personas de otros referentes culturales y la capacidad de los informadores que debían satisfacerla.

El Instituto Nacional de la Seguridad Social administra los derechos de los ciudadanos, y somos conscientes de que, como Administración Pública, debemos dar respuesta a estas demandas con eficacia y calidad, y servir con objetividad a los intereses generales. Por otro lado, nuestros recursos humanos son el capital más valioso de la organización al que debemos formar para que adquieran nuevas competencias y conocimientos que les permitan realizar su trabajo con mayor confort, efectividad y profesionalidad.

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

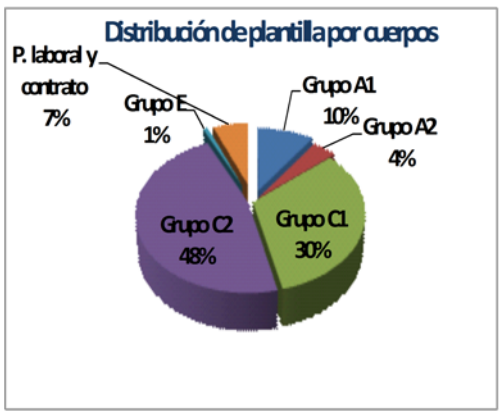
El Instituto Nacional de la Seguridad Social (INSS), creado por el Real decreto-ley 36/1978, de 16 de noviembre, es una entidad gestora con personalidad jurídica propia adscrita al Ministerio de Empleo y Seguridad Social, cuya estructura orgánica y funciones se encuentran reguladas por el Real decreto 2583/1996, de 13 de diciembre, modificado parcialmente por el Real decreto 467/2003, de 25 de abril.

Al Instituto Nacional de la Seguridad Social se le encomienda la gestión o administración de las prestaciones económicas del Sistema de la Seguridad Social, salvo aquellas cuya gestión esté atribuida al Instituto de Migraciones y Servicios Sociales o los servicios competentes de las Comunidades Autónomas.

Estructura orgánica

La gestión del Instituto se realiza en el ámbito nacional a través de la Dirección General, la Secretaría General y las distintas Subdirecciones Generales, mientras que en el ámbito provincial se realiza a través de las 52 direcciones provinciales, organizadas por categorías. La Dirección Provincial de Madrid ostenta la categoría “A” junto con la de Barcelona. En cada Dirección Provincial existen, además de la propia Dirección, la Secretaría Provincial y las distintas subdirecciones provinciales organizadas por áreas funcionales.

La Dirección Provincial del INSS de Madrid, cuyo ámbito de actuación es la Comunidad de Madrid, dispone de una red de 26 Centros de Atención y Oficinas de información de la Seguridad Social a través de los cuales presta servicio de forma personal y directa a todos aquellos ciudadanos que lo requieran.



Distribución de la plantilla

El número de empleados a fecha 30/11/2016 es de 897.

De ellos 839 son funcionarios y 57 contratados y laborales.

La gestión desarrollada por la Dirección Provincial en materia de prestaciones económicas supone su principal función.

En dicha gestión cabe distinguir las pensiones y subsidios de Seguridad Social en el área nacional y las pensiones del área internacional. Se han iniciado, de enero a noviembre de 2016, 196.580 expedientes y se han resuelto un total de 194.070.

OBJETIVO DE LA INNOVACIÓN

En el Instituto Nacional de la Seguridad Social, la formación se considera un valor estratégico clave para el desarrollo de su misión, a través de unos empleados motivados y permanentemente actualizados ante los cambios que se van produciendo a nivel normativo, económico, social y en innovación tecnológica.

Mediante los sucesivos Planes de formación del INSS, se han establecido actividades formativas para la mejora de las competencias profesionales y personales de sus empleados; la formación ha sido la herramienta que ha permitido apoyar los proyectos estratégicos del Instituto y posibilitar los cambios organizativos.

Esta práctica de mejora afecta directamente a las Áreas de Recursos Humanos, Formación y CAISS y persigue reforzar la calidad del servicio que se presta al ciudadano. Se identifica y da respuesta, desde la mejora de la competencia profesional del personal de atención al público, a las necesidades específicas de un segmento significativo de nuestros usuarios: la población inmigrante.

La Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social de Madrid cuenta con una red de 26 CAISS, en los que se vienen atendiendo a más de un millón de personas al año. Existen además otros dos centros en los que se realizan revisiones médicas de IT e Incapacidad Permanente, en los que igualmente se realiza atención al público. En total, el personal implicado en la atención directa al ciudadano supera el 50%.



El número de personas de la Dirección Provincial INSS Madrid a fecha 30 de noviembre de 2016 era de 906, de las cuales 416 pertenecen a los Caiss y 68 a la UMEVI que son áreas de atención directa al público, lo que suma 484 personas. El personal que se encarga de la gestión interna es 422.

La formación del personal de atención al público cuenta con una larga trayectoria en el INSS. Se desarrollan acciones formativas de diversa índole dirigidas a este colectivo, que han puesto el énfasis en las competencias profesionales del informador, o en acciones formativas de carácter más puntual para dar respuesta a las problemáticas concretas derivadas de la interacción con los ciudadanos.

El objetivo último de esta mejora es dar respuesta, desde la formación, al diferencial existente entre la necesidad de servicio demandada por personas con diferentes referentes culturales y la capacidad de los empleados de atención al público que han de satisfacerla. Cuestión que pasa necesariamente por que sean estos últimos, por ser los profesionales de la información, quienes reajusten su competencia, adquiriendo los conocimientos y capacidades necesarias para ello.

GÉNESIS DE ELABORACIÓN Y DESARROLLO DE LA MEJORA

Desde la perspectiva señalada, en el año 2009 se crea en la Dirección Provincial un grupo de trabajo que consideró la posibilidad de diseñar una acción formativa dirigida al personal de atención al público, en la que se abordaran los distintos aspectos de las competencias profesionales (conocimientos, habilidades y actitudes) que pudieran estar implicados en la interacción con un público culturalmente diverso.

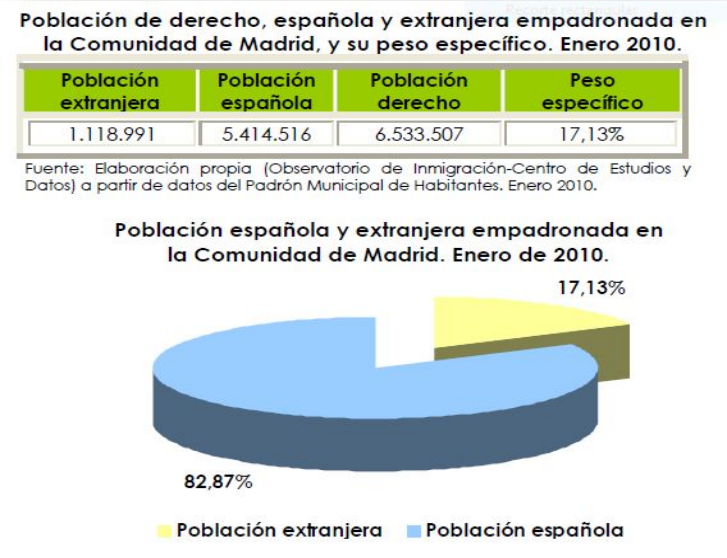
El primer paso fue recabar información que permitiera tener una perspectiva general tanto cuantitativa como cualitativa sobre la inmigración en nuestro país. Para ello se recurrió, entre otras fuentes, a los datos proporcionados por el Observatorio Español del Racismo y la Xenofobia, adscrito a la Secretaría de Estado de Inmigración y Emigración a través de la Dirección General de Integración de los Inmigrantes, que en su Informe del año 2009 sobre la "Evolución del racismo y la xenofobia en España" recoge, entre otros aspectos, las actitudes hacia la inmigración.

Se tuvieron en cuenta, igualmente, los datos del Observatorio de la Inmigración, Centro de Estudios y Datos, de la Consejería de Inmigración y Cooperación de la Comunidad de Madrid.

Población de derecho, española y extranjera empadronada en la Comunidad de Madrid, y su peso específico. Enero 2010.

Población extranjera	Población española	Población derecho	Peso específico
1.118.991	5.414.516	6.533.507	17,13%

Fuente: Elaboración propia (Observatorio de Inmigración-Centro de Estudios y Datos) a partir de datos del Padrón Municipal de Habitantes. Enero 2010.



ASPECTOS RELATIVOS A LA CREATIVIDAD, ORIGINALIDAD, INNOVACIÓN, PROYECCIÓN Y OPERATIVIDAD DE LA MEJORA

Teniendo en cuenta el planteamiento inicial del equipo de trabajo y toda la información obtenida, se entendió que el enfoque del curso debería plantearse en el sentido ya señalado de dar respuesta a la doble necesidad detectada: la de nuestros clientes, que han de obtener la respuesta más adecuada a sus necesidades y expectativas, en función de su propia identidad cultural, y la de los propios informadores que, al reforzar sus competencias profesionales podrían estar en mejores condiciones para realizar su trabajo y sufrir el menor desgaste posible, evitando así conflictos no deseados.

El primer tema a tratar debería ser necesariamente el de profundizar en el análisis y conocimiento del hecho cultural, lo que la **cultura** supone para cada uno de nosotros y cómo nos condiciona a la hora de entender y actuar sobre el mundo que nos rodea, un primer paso para entender las diferencias culturales y la forma en que se manifiestan. El curso debería dedicarse por tanto a la comprensión y análisis de los efectos de la cultura en el

comportamiento de las personas y en las organizaciones y realizar un análisis de los modelos europeos de interculturalidad.

En segundo lugar, y puesto que se trataba de mejorar la competencia profesional en el ámbito de las relaciones con la diversidad cultural, sería necesario reforzar la idea de que las **competencias interculturales** son un elemento sustancial de la profesionalidad, una competencia transversal.

El tercer elemento, y más central, es el de la **comunicación**. En la comunicación se sustancia la relación entre los clientes y los profesionales. Y más allá de las dificultades que en determinados casos pueda suponer el uso de una lengua distinta a la propia, otros elementos como la gestualidad, la distancia física o psicológica, o el uso del tiempo, la comunicación no verbal, etc. añaden variabilidad a la interacción. Muchos de estos factores están incorporados a nuestro inconsciente y eso hace que funcionemos con automatismos que no siempre son comprendidos por nuestro interlocutor. Incrementar nuestro nivel de consciencia sobre estos elementos de la comunicación es una necesidad para conseguir entender y ser entendidos.

Pero también es necesario actuar sobre otro tipo de automatismos, cuya base son las creencias y los valores, y que en ocasiones afloran en forma de conductas estereotipadas cuando no de prejuicio. Superar las **barreras comunicativas** que se producen en la comunicación, o aminorarlas, sería otro elemento a tratar.

El curso debería igualmente analizar la **gestión de los conflictos**, en el uso de las técnicas y habilidades para aminorar sus efectos negativos, **reducir el estrés** de los empleados y reconducirlos, en la medida de lo posible, a una interacción positiva.

DISEÑO Y CONTENIDOS DEL CURSO

Destinatarios: Personal de atención e información al público en los centros de Atención e Información de la Seguridad Social y resto de personal de atención directa con el público.

Objetivo general:

- Potenciar la competencia intercultural del personal de atención al público para mejorar la interacción con ciudadanos de otras culturas, facilitando así el ejercicio de sus derechos.
- Conocer la importancia de la cultura en la vida laboral, así como su impacto en el comportamiento humano y organizacional.
- Obtener las herramientas que nos permitan manejar las relaciones interpersonales e interculturales a través de la mejora en la habilidad comunicativa.
- Conseguir una visión global que nos permita respetar y comprender las diferencias culturales.
- Reconocer la diversidad como un valor positivo y no como un elemento de conflicto.
- El objetivo final de esta acción formativa es la de continuar siendo una organización de referencia social en nuestro servicio público de atención al ciudadano.
- El curso está diseñado de forma que se combina la parte teórica con la práctica a través de ejercicios, juegos, talleres, etc.

Duración: 15 horas lectivas, en tres jornadas de 5 horas.

Módulo I: Cultura, diversidad cultural y multiculturalidad, aproximación conceptual

Objetivo: reconocer el papel de la propia cultura como sustento de la identidad personal y para la interacción social. Valorar las dificultades que supone incorporar elementos de otras culturas.

Módulo II: La competencia profesional intercultural
Objetivo: tomar conciencia del significado de la competencia profesional y de su relación directa con el servicio que se presta. Reconocer y analizar los elementos de la competencia que permiten dar respuesta a la diversidad cultural, en el contexto de un servicio público.

Módulo III: La comunicación intercultural y las barreras que la dificultan

Objetivo: identificar y examinar las anomalías en las comunicaciones interculturales. Adquirir estrategias y herramientas para evitarlas o minimizarlas.

Módulo IV: Gestión de conflictos multiculturales en la atención al público

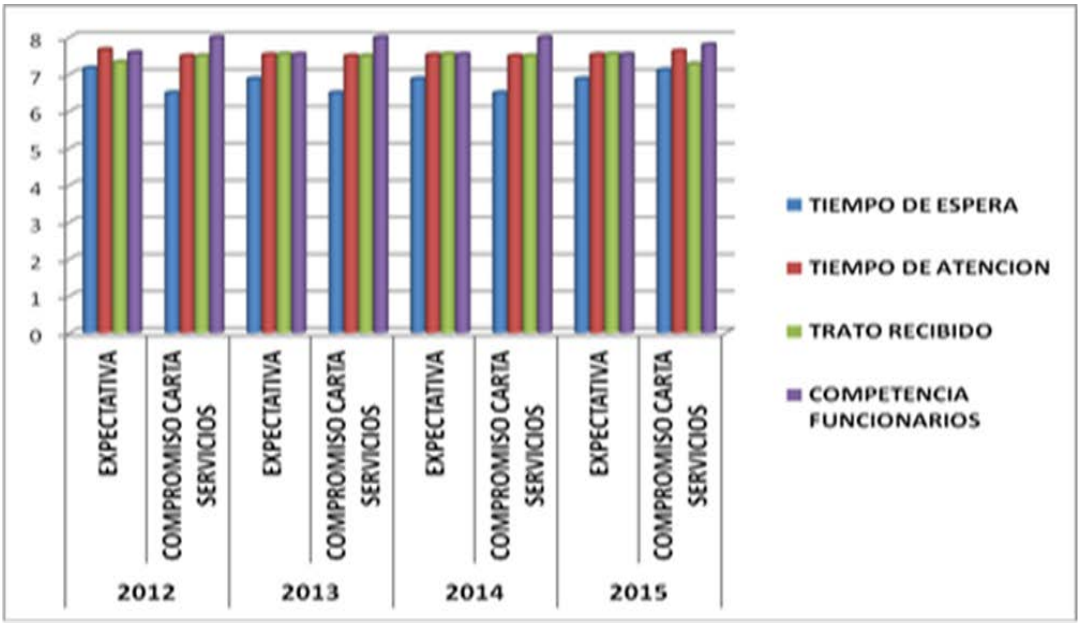
Objetivo: ser capaz de analizar las causas del conflicto intercultural y desarrollar habilidades que permitan su gestión. Conocer las reglas básicas para afrontar los conflictos interculturales. Saber aplicar técnicas que permitan reconducir las situaciones conflictivas y la hostilidad con nuestros interlocutores.

Modulo V: Gestión del estrés y autocontrol en los conflictos multiculturales en la atención al público

Objetivo: Identificar los principales factores de las relaciones interculturales que pueden producir estrés.

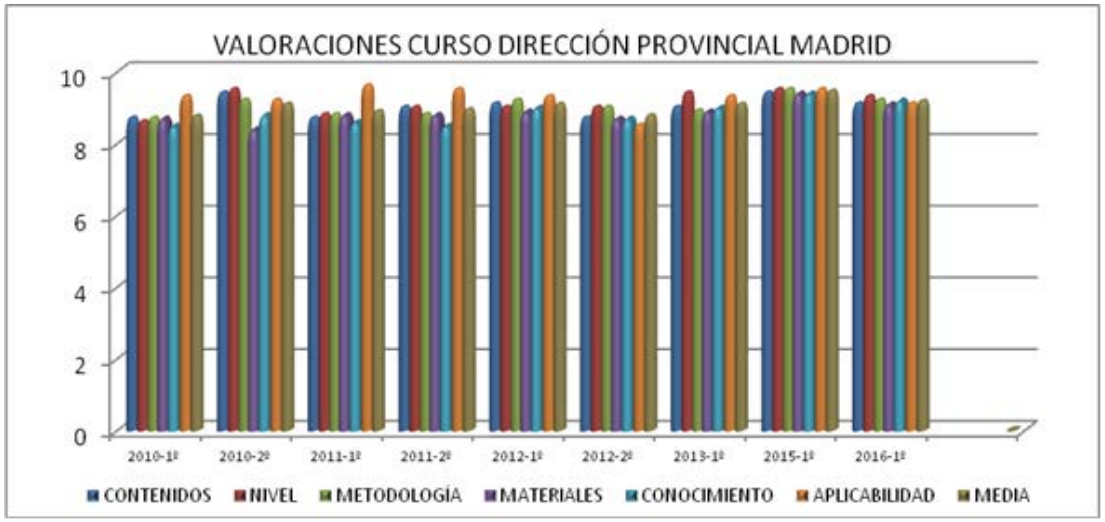
IMPACTO POSITIVO DE LA MEJORA Y SU DESARROLLO

En cuanto a la percepción de los ciudadanos, como se puede apreciar en la gráfica siguiente, a los resultados del servicio ofrecido y contemplado en nuestra carta de servicio, hemos observado que ha mejorado considerablemente la percepción de los ciudadanos en los últimos años, en especial en lo referente a la competencia de los funcionarios.



Para evaluar y medir el impacto de la mejora en la formación, este Instituto está desarrollando el Modelo de Kirkpatrick y Phillips, teniendo totalmente integrado en todas las acciones formativas el nivel 1, que consiste en comprobar la satisfacción de los participantes a través de una encuesta a la terminación de cada actividad formativa.

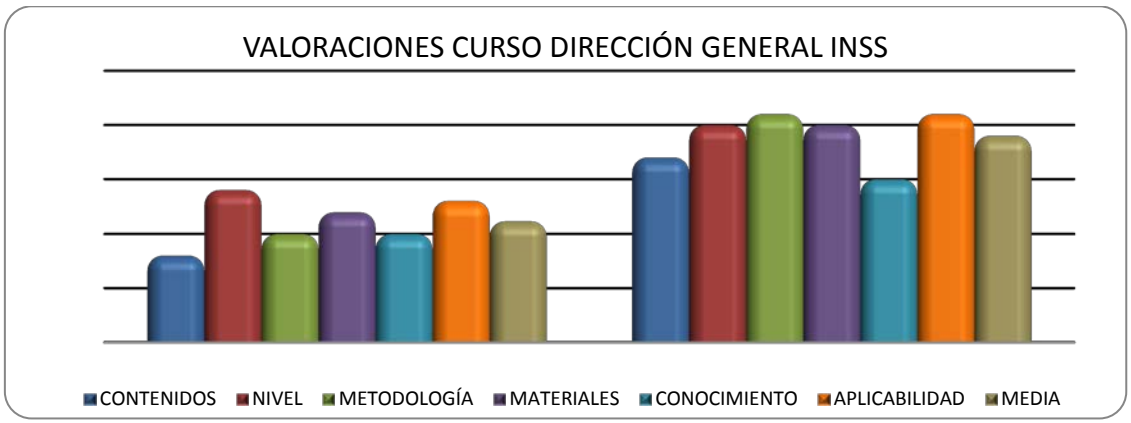
Como en cualquier otra acción formativa provincial, en cada una de las ediciones de este curso impartidas en la **Dirección Provincial de Madrid** se les ha pasado a los alumnos un cuestionario de valoración (**Nivel 1**, satisfacción de los participantes). Los resultados, en promedio, en los ítems más significativos, ofrecen las siguientes puntuaciones.



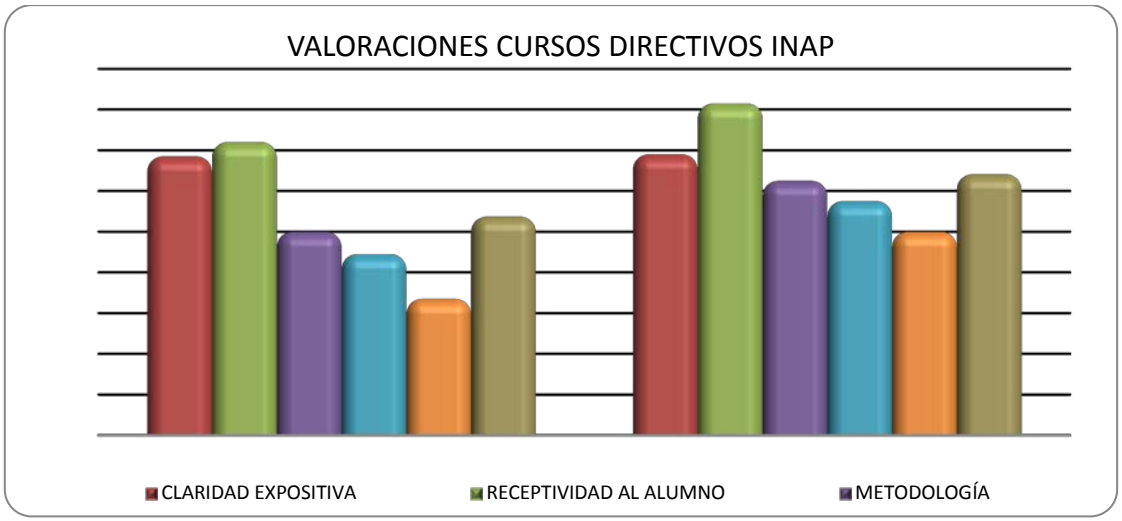
Igualmente, a través de la Dirección General del INSS nos solicitan la colaboración para impartir el curso en **otras direcciones provinciales**. Se han realizado hasta el momento otras 6 ediciones como refleja la gráfica siguiente, igualmente han obtenido muy buenos resultados.



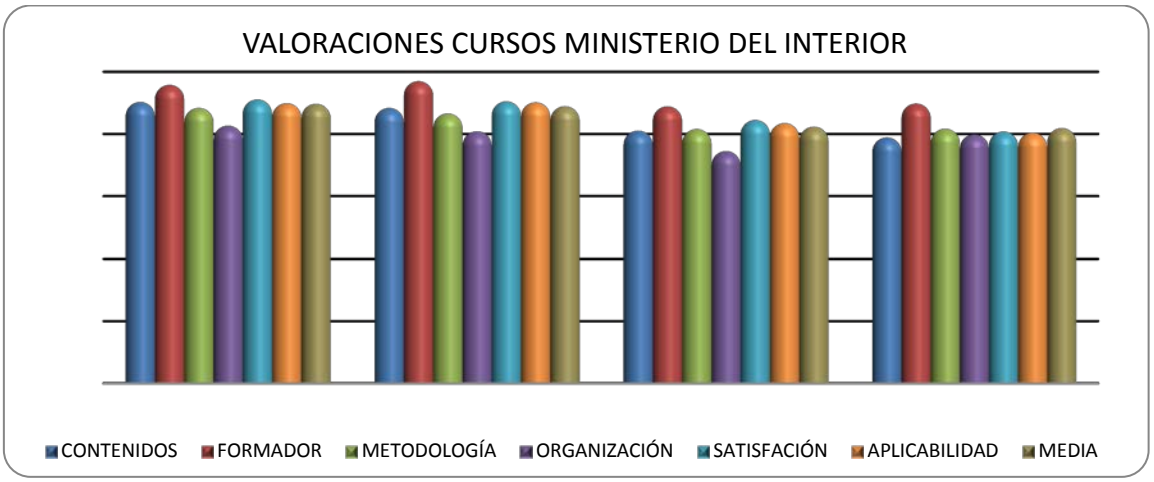
Dentro de la formación centralizada, organizada por la **Dirección General** del INSS para toda la organización, que se desarrolla en el Centro de Formación de Pozuelo de Alarcón, se han impartido dos ediciones para directores de CAISS como responsables de equipos de atención al público. Los resultados de las encuestas demuestran igualmente que resultó de gran interés para dicho personal.



En nuestra participación en jornadas de difusión de actividades formativas en distintas administraciones públicas, se establece contacto con el **INAP** que concluye con la inclusión del curso en su programación anual centralizada para directivos, y cuyos resultados de las valoraciones se reflejan a continuación:



Y como consecuencia de la difusión del curso en otros organismos, a partir del año 2014 se imparte también en el **Ministerio del Interior** para personal de oficinas de extranjería y de expedición de DNI de toda España, estando incluido en la programación anual de su formación.



Igualmente se realizó una ponencia dentro del curso “Políticas públicas en materia de igualdad y no discriminación” que se celebró en el **Ministerio de Justicia** los días 25, 26 y 27 de noviembre del 2015 cuyas valoraciones se reflejan a continuación:



Desde el año 2013 en este Instituto se realiza el nivel 2 del Modelo de Kirkpatrick y Phillips, denominado evaluación del aprendizaje, que consiste en realizar un test anónimo a los alumnos antes y después de terminar el curso con el objetivo de evaluar la efectividad de la formación, los resultados en el mencionado curso superar en todas las ediciones un nivel de aprendizaje del 86%.

En el año 2012 el trabajo de fin de curso de postgrado en la Universidad Autónoma de Madrid de Experta en Mediación Social Intercultural de Encarnación Campos Muñoz, ponente del curso, se realizó en el análisis para comprobar la aplicación al puesto de trabajo de lo aprendido, de acuerdo con el nivel 3 del modelo de evaluación de la formación Kirkpatrick and Phillips dónde se confeccionó un estudio detallado y sistematizado del curso para comprobar la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo.

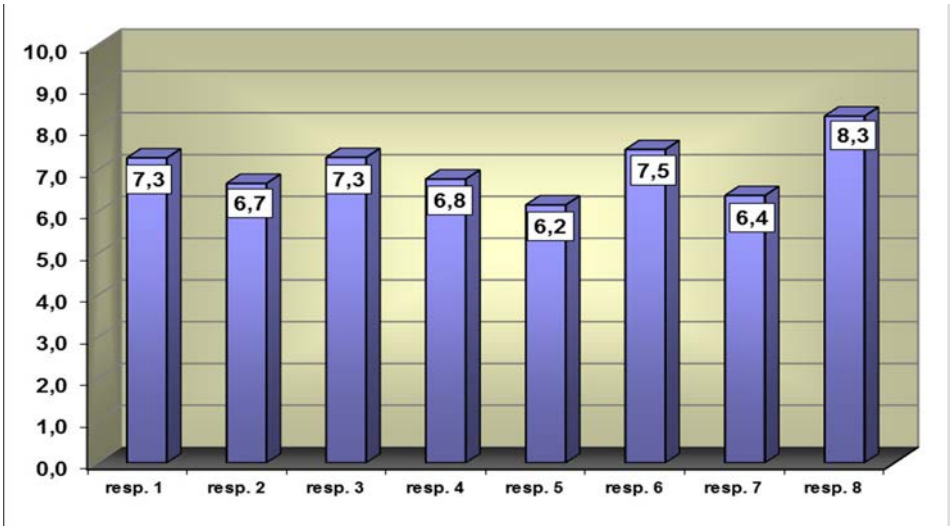
El trabajo de campo se inició con la remisión de un cuestionario a los 58 alumnos que habían asistido hasta ese momento al curso y que continuaban en la organización.

De los 58 cuestionarios enviados se recibieron cumplimentados 30, el 51,70%, entre los que se incluyen alumnos de las cuatro ediciones del curso impartidas hasta ese momento en la Dirección Provincial del INSS en Madrid. El resumen de la evaluación fue el siguiente:

PREGUNTAS DEL CUESTINARIO SOBRE EL CURSO	
Pregunta 1	He mejorado mi escucha activa cuando atiendo al público de otras culturas
Pregunta 2	Me resulta más fácil captar los mensajes no verbales
Pregunta 3	Procuro no guiarme por los estereotipos de otras culturas
Pregunta 4	Me siento más seguro al relacionarme con personas de otras culturas
Pregunta 5	Se ha rebajado el nivel de estrés al atender a personas de otras nacionalidades
Pregunta 6	Me considero una persona más abierta a otras culturas
Pregunta 7	Ha mejorado su actividad laboral después de la realización del curso
Pregunta 8	Opinión de los contenidos del curso en relación con su trabajo

RESPUESTAS			VALOR NUMÉRICO
MUCHO	MUCHA	MUY BUENA	**9-10**
BASTANTE	BASTANTE	BUENA	**6-7-8**
POCO	POCA	MALA	**3-4-5**
NADA	EN NADA	MUY MALA	**1-2**

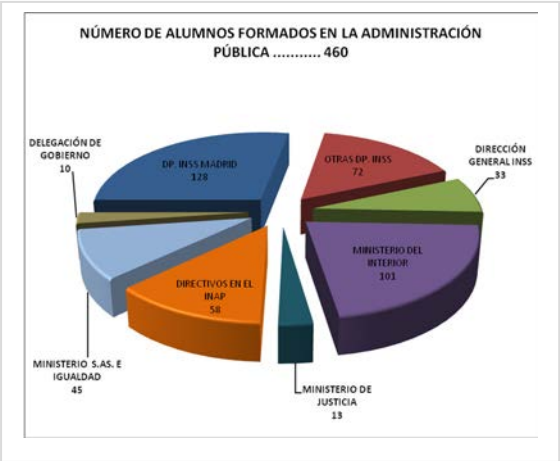
RESULTADOS



Los resultados demostraron que la aplicabilidad al puesto de trabajo era alta y que el aprendizaje había resuelto en gran parte las dificultades de los empleados.

NÚMERO DE ALUMNOS FORMADOS

El número de alumnos formados en todas las administraciones públicas se refleja en el gráfico siguiente, teniendo en la actualidad ya comprometida para el año 2017 ediciones en casi todos los organismos referenciados.



COLABORACIONES Y PROYECCIÓN DE LA PRÁCTICA EN EL ÁMBITO NACIONAL

A. Colaboración en el Proyecto "Formación para la aplicación transversal del principio de igualdad de trato y no discriminación en las políticas públicas". Dirección General para la Igualdad de Oportunidades.

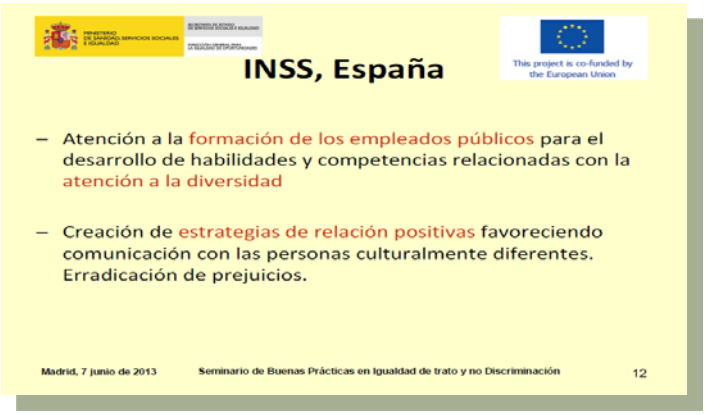
Este proyecto está incluido en el Programa PROGRESS de la Unión Europea 2007-2013 (JUST/2012/PROG/AG/AD).

OBJETIVO DEL PROYECTO

Mejorar los conocimientos teóricos sobre la igualdad, la no discriminación y la gestión de la diversidad de las personas que tienen responsabilidades en el diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas, de modo que puedan ser integrados en su práctica profesional y en el entorno organizativo.

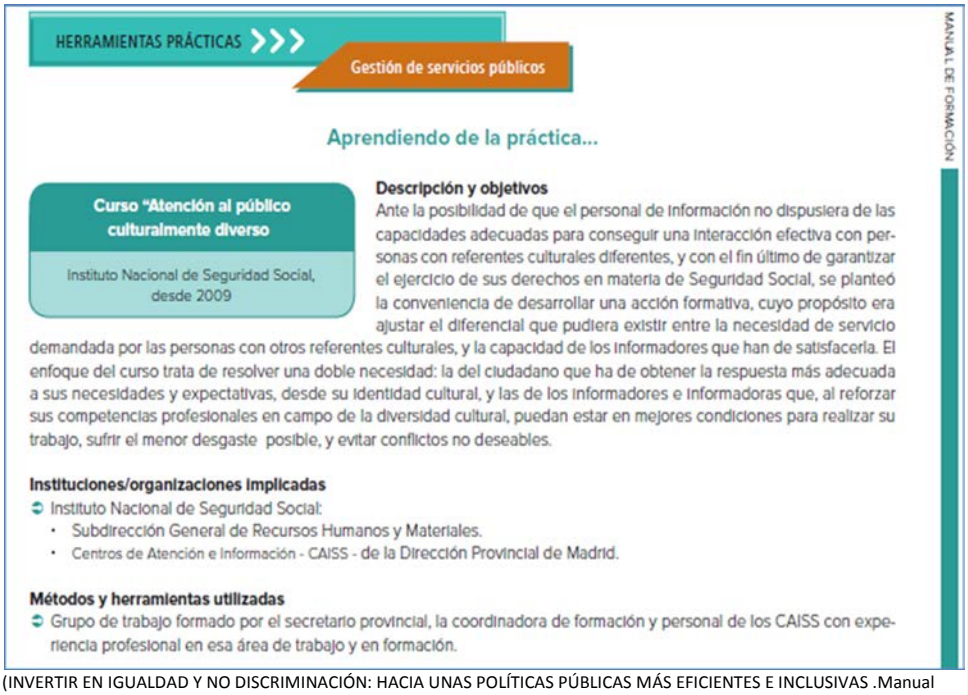
FASES DEL PROYECTO

I **Diagnóstico.** Se celebró un Seminario de Buenas Prácticas el 7 de junio de 2013 con la participación de varios países europeos: Finlandia, Holanda, Irlanda, etc., y en representación de España, participamos explicando nuestra acción formativa "Atención al público culturalmente diverso" como ejemplo de buena práctica. El seminario se enmarcó en un proyecto cuyo objetivo principal era el diseño de una formación integral sobre mainstreaming en igualdad de trato, no discriminación y gestión de la diversidad.



II **Publicación del manual del Proyecto.** Dirigido a directivos europeos con contenidos teóricos, recomendaciones y ejemplos prácticos. El curso fue publicado dentro del manual como ejemplo de buena práctica en la administración española.

III



HERRAMIENTAS PRÁCTICAS

Gestión de servicios públicos

MANUAL DE FORMACIÓN

Aprendiendo de la práctica...

Curso "Atención al público culturalmente diverso

Instituto Nacional de Seguridad Social, desde 2009

Descripción y objetivos

Ante la posibilidad de que el personal de información no dispusiera de las capacidades adecuadas para conseguir una interacción efectiva con personas con referentes culturales diferentes, y con el fin último de garantizar el ejercicio de sus derechos en materia de Seguridad Social, se planteó la conveniencia de desarrollar una acción formativa, cuyo propósito era ajustar el diferencial que pudiera existir entre la necesidad de servicio demandada por las personas con otros referentes culturales, y la capacidad de los informadores que han de satisfacerla. El enfoque del curso trata de resolver una doble necesidad: la del ciudadano que ha de obtener la respuesta más adecuada a sus necesidades y expectativas, desde su identidad cultural, y las de los informadores e informadoras que, al reforzar sus competencias profesionales en campo de la diversidad cultural, puedan estar en mejores condiciones para realizar su trabajo, sufrir el menor desgaste posible, y evitar conflictos no deseables.

Instituciones/organizaciones implicadas

- Instituto Nacional de Seguridad Social:
  - Subdirección General de Recursos Humanos y Materiales.
  - Centros de Atención e Información - CAISS - de la Dirección Provincial de Madrid.

Métodos y herramientas utilizadas

- Grupo de trabajo formado por el secretario provincial, la coordinadora de formación y personal de los CAISS con experiencia profesional en esa área de trabajo y en formación.

(INVERTIR EN IGUALDAD Y NO DISCRIMINACIÓN: HACIA UNAS POLÍTICAS PÚBLICAS MÁS EFICIENTES E INCLUSIVAS .Manual de formación para la aplicación transversal del principio de igualdad y no discriminación en el diseño, ejecución y evaluación de políticas públicas" pag. 187)

Formación. Se han realizado tres ediciones del curso: "*Invertir en igualdad: hacia unas Políticas Públicas más eficientes e inclusivas*", dirigido a directivos españoles, en los años 2014 a 2016, en el INAP y organizado por la Subdirección General para la Igualdad de Trato y no Discriminación del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Encarnación Campos ha participado todos los años como ponente explicando el sentido y objetivo del curso "Atención al público culturalmente diverso".

B. Universidad Complutense, evaluación del aprendizaje

El curso se está impartiendo como hemos indicado, desde el año 2014 en el INAP, ya que lo ha incluido en su programación anual centralizada, y estamos colaborando con la Universidad Complutense en el grupo de Investigación, Evaluación y Desarrollo de las personas y de las organizaciones. El proyecto de investigación se llama "Evaluación de la eficacia de la formación: la transferencia al puesto de trabajo", y su objetivo consiste en obtener información para sistematizar un modelo de evaluación de la transferencia de la formación adaptada a las características del INAP.

C. Adaptación del curso en el INAP a personas invidentes

En la edición impartida del 4 al 6 de abril de 2016 en el INAP se contaba con la presencia de dos alumnos invidentes y se ha procedido a la adaptación del curso para su total integración. Fue necesaria la reconversión de todo el material y se contó con la colaboración de la ONCE en su posterior traducción al sistema braille. La experiencia resultó no solo un reto sino también una oportunidad para conocer nuevos procedimientos y circunstancias, como fue la de contar con un perro guía en el aula.



Alumnos y ponente. INAP 6 de abril 2016

D. Instituto de Enseñanzas Secundarias Ramiro de Maeztu

Con motivo del convenio de prácticas suscrito con el Instituto de Educación Secundaria Ramiro de Maeztu de Madrid, por el que nos visitan alumnos de 4.º de la ESO + empresas, compartiendo desde el año 2012 cuatro días con el personal de la Dirección Provincial, conociendo nuestra forma de trabajar y nuestros valores, la última jornada la dedicamos a impartirles parte del curso para que conozcan nuestra sensibilidad hacia la igualdad de trato y no discriminación como parte de nuestros valores de organización pública.

E. Presentación del curso en el CEPI

(Centro de Participación e Integración Hispano Americano) de San Sebastián de los Reyes con motivo de la Jornada de celebración de Europa el día 8 de mayo del 2014 dónde las personas que asistieron, principalmente inmigrantes, comprobaron que, como Administración Pública, nos preocupa formar a los funcionarios para ofrecer un servicio de atención a los ciudadanos con las más altas garantías de calidad y respeto a la diferencia.

Como se ha descrito anteriormente, el curso ha sido exportado con gran éxito a otras administraciones públicas, ya que son múltiples los organismos que por tener equipos de atención al público deben formar a sus empleados en gestionar la diversidad y dotarles de las competencias necesarias.

Con esta acción formativa, este Instituto está dando cumplimiento al Programa número 5 contenido en el 2º Plan de Ciudadanía e Integración 2010-2014 (pág. 118) “Programa de Formación del Empleado Público en Gestión de la Diversidad”, dónde se indica que es necesario formar a los empleados públicos en igualdad y no discriminación para conseguir unos resultados que produzcan los efectos de la mejora de la atención, la prevención de la conflictividad, la reducción del tiempo de atención, la racionalización del uso de los servicios, el aumento de la eficacia y la eficiencia o la adaptación de los sistemas a realidades diversas.

PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

Hemos participado en varios actos de divulgación de la mejora formativa como hemos desarrollado anteriormente y hemos conseguido los siguientes premios y reconocimientos:

1. **Premios Nacionales de las Mejoras del INSS.** Primer premio en el Área Temática Relacional y Organizativa en el año 2012. Por tratarse de una mejora premiada, a través del correspondiente aplicativo informático que incluye las mejoras presentadas, pueden solicitar otras direcciones provinciales el curso y obtener la autorización de la Dirección General para

exportar la mejora. Ya ha sido autorizada para la Dirección Provincial del INSS de Almería en este año 2016.

2. Mención especial como caso de éxito en la **Guía para la Gestión de la Diversidad en entornos profesionales** del proyecto GESDI, dentro del área de los recursos humanos. Observatorio Español contra el Racismo y la Xenofobia (OBERAXE).

3. Mención como buena práctica en el "**Seminario sobre buenas prácticas y experiencias en la aplicación transversal del principio de igualdad de trato y no discriminación en las políticas públicas".** Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad. Madrid 7/6/2013.

4. El curso ha sido incluido en el Manual dirigido a directivos públicos para la aplicación del principio de igualdad y no discriminación en las políticas públicas**. Dirección General para la Igualdad de Oportunidades del MSSSI.**

5. En la categoría "Procesos de Estrategia y Calidad" hemos conseguido el **1º Premio en las mejoras del INSS en el año 2016** al sistema de corrección de los test con el trabajo "Protocolo y sistematización de la evaluación del aprendizaje" que se realiza en el curso para mejorar la calidad de la formación.

Y finalmente quisiéramos concluir con el hecho de que gracias a nuestra sensibilización por la igualdad y no discriminación, como demuestra el despliegue de este curso y la implicación de toda la organización, la Dirección Provincial del INSS de Madrid ha sido incluida como entidad de buenas prácticas en el Observatorio Español contra el Racismo y la Xenofobia desde el año 2012.

ACCÉSIT PREMIO CIUDADANÍA
OFICINA DE INFORMACIÓN DIPLOMÁTICA. MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y COOPERACIÓN

Nombre de la Organización: OFICINA DE INFORMACIÓN DIPLOMÁTICA. MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y COOPERACIÓN

Título de la práctica galardonada: ATLAS Y HUBS DE REDES SOCIALES PARA UNA PRESENCIA DIGITAL GLOBAL

Responsables: ANA Mª RODRÍGUEZ PÉREZ
Dirección: Calle Serrano Galvache, 26
CIUDAD: MADRID
CP: 28071

Teléfono: 913799621
e-mail: dg.mdp@maec.es

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y DE COOPERACIÓN

MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA

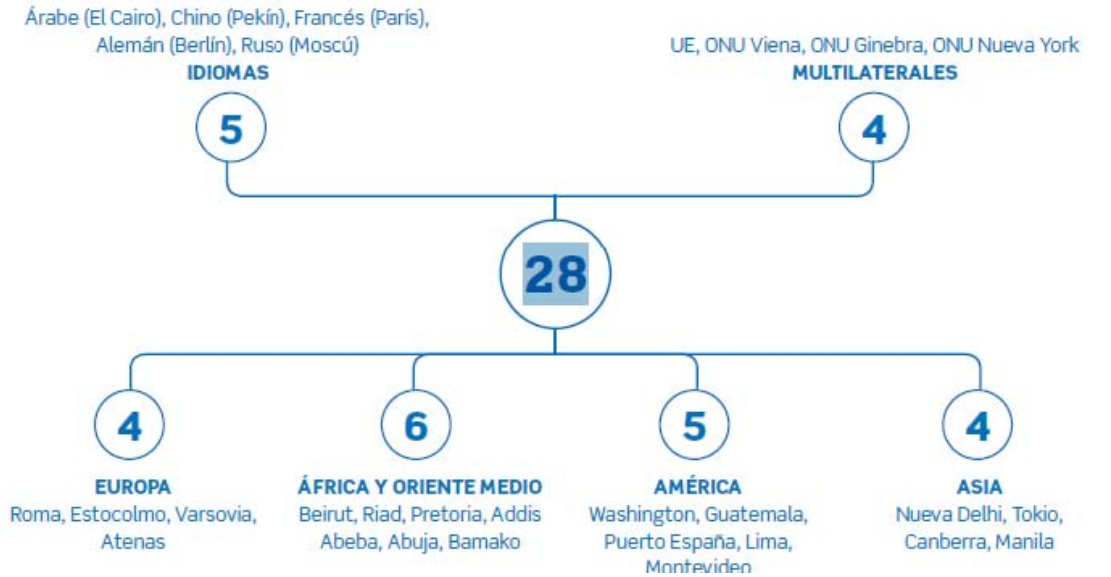


En esta memoria se presenta el Plan de diplomacia digital diseñado y ejecutado por la OID. Dos de sus grandes hitos son el Atlas y los hubs. El **Atlas** es una tabla incrustada en el portal web del MAEC que permite identificar las webs y las redes sociales de todas nuestras oficinas en el exterior. Simboliza el objetivo de despliegue de comunicación puesto **a disposición del ciudadano como nuevo servicio estable.**

Los **hubs**, o puntos focales, son 28 embajadas escogidas con criterios de equilibrio geográfico, de idiomas, y de grandes temas horizontales. Bajo la coordinación general de la OID, a los hubs se les pide un mayor esfuerzo comunicativo y una coordinación laxa con las oficinas de su zona. Hay, pues, tres tipos de hub: de idioma, subregional y multilateral, si bien la diferencia no entraña consecuencias prácticas ya que todos tienen el objetivo de captar la atención, evitar la duplicación de esfuerzos, y asegurar la existencia de una voz representativa y estable del MAEC en todos los idiomas importantes y en todas las regiones del planeta. Simbolizan la voluntad de **dinamizar la información disponible sobre nuestro país hacia terceros.**

CONSULTAR ENLACE AL ATLAS DE REDES

GRÁFICO MAPA DE HUBS



CREATIVIDAD Y CONOCIMIENTO

El MAEC se incorporó con retraso a la diplomacia digital. Tanto si comparamos con otros Departamentos de la AGE, que ya en 2010 y 2011 dieron el salto a la utilización de redes sociales, como si lo comparamos con otras diplomacias, las fechas de creación de las **cuentas del MAEC** son más recientes.



En la fecha de inicio de la experiencia – diciembre de 2014 - el conjunto de **cuentas gestionadas por la red exterior** de oficinas era muy irregular. Estaba compuesto por unas 50 cuentas de Twitter, un número menor de Facebook, y un conjunto de páginas de contenido exclusivamente cultural. En Europa, América del Norte, América Latina, en países importantes como Reino Unido o Alemania… nuestra falta de presencia digital resultaba inexplicable.

1. Una de las primeras actuaciones consistió en realizar un **estudio comparativo sobre la diplomacia digital de otros países**, durante los meses de octubre a diciembre de 2014. La utilización de redes sociales debía ser generalizada y **obligatoria**. En paralelo a nuestra ambición en la escena internacional, se debía abordar un **esquema de presencia global,**

multilingüe, y correctamente articulado en todas las regiones. Y era necesaria **una combinación entre descentralización y dirección coordinada**.

2. **Una segunda medida fue la catalogación de las cuentas ya existentes**. Ese primer listado, en papel, reveló la necesidad de homogeneizar criterios y dio paso al Atlas, que permite a cualquier ciudadano localizar fácilmente las webs y redes sociales de la oficina de su interés.
3. En tercer lugar, se hizo una revisión del estado de las **webs** de embajadas y consulados, y se tomaron las primeras medidas en la dirección de globalizar y mejorar la información útil para nuestros "usuarios".
4. Se creó la pestaña **"También somos tu embajada en …" para el caso de las embajadas de acreditación múltiple**. Con atención directa a cada caso de acreditación múltiple, **se amplió y sistematizó a finales del 2014 la información más básica sobre 77 países del mundo en los que no hay oficina directa y permanente:** desde Azerbayán a Tuvalu y a Uganda.

IMPACTO EN LOS CIUDADANOS

a. Las redes sociales se han convertido en un canal de pregunta/respuesta de información consular regular. Se articuló un sistema de reenvío semanal de preguntas a la DG Asuntos Consulares, para proceder después a dar las respuestas a través de las redes. De media se reciben al día 15 mensajes privados en la cuenta de Facebook del MAEC.

b. En situaciones de emergencia como catástrofes naturales o atentados en terceros países, las redes sociales han servido para difundir las alertas más importantes. **A principios de 2016 se consensuó con otras unidades un Protocolo de actuación interna para la comunicación de crisis consulares.** Este ejemplo muestra la evolución:







c. Las redes sociales reciben demandas dirigidas al MAEC o al Gobierno y son canal de entrada de campañas y peticiones, incluidas las de **carácter humanitario,** como la petición de acogida de Osman (menor sirio que fue trasladado a España desde un campo de refugiados en Grecia, para tratamiento médico, tras una campaña de peticiones en Twitter y Change.org).

d. El MAEC difunde activamente a través de sus redes sociales, incluidas embajadas y consulados, información sobre los **trámites de voto** en el exterior y horarios de apertura con ocasión de convocatorias electorales.

CONSULTAR VIDEO ELECCIONES

CONSULTAR INFOGRAFÍA CÓMO VOTAR EN EL EXTRANJERO

e. También se difunden regularmente campañas de información útil para aumentar **la seguridad en viajes y estancias en el exterior,** con numerosos materiales "Viaja Seguro", totalmente **gratuitos** para particulares y empresas de viaje.

f. De forma regular se dan a conocer las vacantes y otras **oportunidades de empleo** en organismos internacionales.

g. En el verano de 2016 se incluyó en el Portal web la pestaña **"Ayúdanos a Mejorar".** Se reciben, desde su instalación, una media de 10 comentarios a la semana, que incluyen quejas y comentarios de todo tipo. Además, en junio de 2016 se encargó una auditoría o revisión externa a una empresa para calibrar la facilidad de navegación de estas 217 subwebs. Los resultados fueron enviados a cada oficina para la correspondiente corrección de errores.

CONSULTAR ENLACE AYÚDANOS A MEJORAR

h. La presencia online lograda se convierte en punto de referencia y es útil, por ejemplo, en la **localización de personas.**

i. Las **informaciones divulgativas de términos y usos diplomáticos** también están entre las mejor acogidas. Los **blogs diplomáticos del portal MAEC** contribuyen a explicar, desde una perspectiva más humana y a pie de calle, en qué consiste el trabajo diario de una embajada y consulado. Se ha producido, en resumen, una **multiplicación de los canales de comunicación directa**, una **simplificación del lenguaje**, y un creciente interés por la percepción del administrado.

CONSULTAR ENLACE AL VIDEO EXTERIORES A TU SERVICIO

CONSULTAR INFOGRAFÍA PRESIDENCIA ESPAÑOLA CONSEJO DE SEGURIDAD

Además de ello, también contribuimos a la promoción de la imagen de España como socio activo de los principales **organismos de carácter multilateral,** con vídeos informativos, infografías y otros materiales.

TRANSFERIBILIDAD Y DIFUSIÓN

Hemos realizado varias mediciones y análisis para autoevaluar nuestro crecimiento.

Comparativa 1

Se compararon en dos momentos las cuentas principales de los Departamentos de la AGE en Twitter y Facebook, tomando como referencia, exclusivamente, las cuentas principales en estas dos plataformas. Pese a su relativa juventud y a la vocación mixta interior-exterior, el MAEC se situó rápidamente entre los Ministerios más activos.

				COMPARATIVA CON MINISTERIOS				
	Entidad	Fecha creación TW	TW (Mayo'16)	TW (Oct.'16)	FB (Mayo'16)	FB (Oct.'16)	TOTAL MAYO '16	TOTAL OCT.'16
1	Interiorgob	dic-10	289.000	330.000	x	x	289.000	330.000
2	educaciongob	ene-11	o	131.000	105.617	118.133	x	249.133
3	Sanidadgob	dic-10	166.000	176.000	55.085	60.009	221.085	236.009
4	Defensagob	mar-11	123.000	152.000	60.633	78.952	183.633	230.952
5	MAECgob	mar-12	102.000	111.000	55.233	62.748	157.233	173.748
6	deportegob	sep-11	o	50.300	105.617	118.133	x	168.433
7	culturagob	abr-11	o	48.100	105.617	118.133	x	166.233
8	Empleogob	nov-10	91.600	99.800	7.484	8.933	99.084	108.733
9	Magramagob	abr-11	67.900	81.300	5.300	10.089	73.200	91.389
10	Fomentogob	feb-11	46.400	52.400	x	x	46.400	52.400
11	Mindustriagob	may-10	41.600	44.600	x	x	41.600	44.600
12	Justiciagob	sep-09	29.800	38.500	x	x	29.800	38.500
13	haciendayaapp	may-12	21.400	24.000	11.471	12.516	32.871	36.516
14	_minecogob	feb-12	17.500	18.000	x	x	17.500	18.000

Fuente: elaboración OID (noviembre 2016)
(o) = No se reflejan los datos que fueron tomados por no guardar coherencia con los criterios de la tabla (x)= sin datos o sin cuenta.

Comparativa 2

También realizamos en dos momentos una comparativa con los Ministerios de Exteriores de los países de la UE, EEUU, Japón, Rusia y otros. Para conseguir una medición clara se acotó de nuevo la toma de datos únicamente a las cuentas principales de cada departamento, no el esfuerzo global. Se refleja el ascenso de España y una **buena posición** si tenemos en cuenta la población. La casilla de número de tuits vuelve a mostrar que se trata de cuentas más jóvenes.

País	Cuenta	Tuits	Seguidores
1. Estados Unidos	@StateDept	35.000	1.200.000
2. Rusia	@MID_RF	18.800	530.000
3. Francia	@francediplo	17.300	496.000
4. Reino Unido	@foreignoffice	21.300	303.000
5. México	@SRE_mx	16.700	258.000
6. Alemania	@AuswaertigesAmt	6.946	223.000
7. Japón	@MofaJapan_jp	12.000	105.000
8. Finlandia	@Ulkoministerio	5.567	35.800
9. España	@MAECgob	3.225	34.700
10. Australia	@dfat	8.773	34.200

*Febrero 2015

País	Cuenta	Tuits	Seguidores
1. Estados Unidos	@StateDept	42.800	2.510.000
2. Rusia	@MID_RF	30.900	1.070.000
3. Francia	@francediplo	22.600	846.000
4. Reino Unido	@foreignoffice	24.900	577.000
5. México	@SRE_mx	26.600	395.000
6. Alemania	@AuswaertigesAmt	11.500	385.000
7. Japón	@MofaJapan_jp	16.700	181.000
8. España	@MAECgob	5.994	99.100
9. Finlandia	@Ulkoministerio	7.605	63.800
10. Australia	@dfat	12.200	48.000

*Abril 2016

Se han realizado 4 recuentos globales para tener una estimación nuestro impacto general. La presencia global se ha **multiplicado por 5 en dos años** y supera ampliamente el millón de seguidores y amigos.

	Evolución 2015-2016			
	Twitter	Facebook	Otros	Total
mar-15	130.022	83.848	1.016	214.886
dic-15	342.733	187.415	3.157	533.283
abr-16	438.468	265.240	21.694	725.402
dic-16	619.438	507.472	38.321	1.165.231
				Fuente: OID

La OID participa en las reuniones del Club de Venecia y en la Primera Conferencia Internacional del Diplomacia Digital. Ello significa que **participamos de los procesos de innovación y reflexión en que están inmersos otros servicios exteriores.**

EFICACIA

En la actualidad, el porcentaje de embajadas que manejan redes sociales supera el 90% y el de los consulados está por encima del 50%. Se ha pasado de unas 50 cuentas de embajadas y consulados, de carácter disperso e irregular en diciembre de 2014, a 250, y el número sigue creciendo. Hemos regularizado el servicio y ganado en homogeneización de criterios y formato.



La opción de descentralización obliga a implicar a muchos gestores. Se trata de coordinar, estimular y asesorar a un enjambre de cientos de community managers, blogueros y creativos.

Las Embajadas y Consulados están aprendiendo a comunicar de una forma más llana y se preocupan por hacer llegar la información a los interesados. En 2015 se dotó por primera vez a 9 hubs con 9.000 euros anuales para la realización de pro-ductos, ejercicio que se amplió en 2016 a más de 20 hubs. Por ejemplo, la Embajada en Guatemala ha producido mini-vídeos sobre autoprotección para el caso de catástrofes naturales debido a las características de su región.

Este esquema descentralizado **divulga y multiplica hacia el exterior informaciones y logros de otros departamentos ministeriales,** ayuntamientos y administraciones autonómicas, así como de otras entidades de carácter público y privado, de forma que a través de nuestros canales se renueva el tradicional papel mediador de la diplomacia para las restantes estructuras estatales y sociales de nuestro país.



Detalle del vídeo producido por la Embajada de España en Guatemala.



Blog "Sofía" producido por Embajada de España en Estocolmo.



Detalle de la cuenta Instagram de la Embaja de España en Nueva Delhi.

EFICIENCIA

En 2015 la OID inició el impulso a la diplomacia digital con recursos presupuestarios propios. En el siguiente cuadro se refleja la inversión realizada, que representa un porcentaje muy reducido del volumen de gestión.

Ejercicio	Presupuesto total OID	Gasto en Diplomacia Digital	Porcentaje de gasto sobre presupuesto
2015	2.197.070,00	88.970,11	4,05
2016	2.197.070,00	300.814,77	13,69

La Escuela Diplomática asumió la financiación de cursos de formación en redes sociales, online y presenciales. Por su parte, la SDG de Informática, Comunicación y Redes, adquirió 90 tabletas y financia las correspondientes líneas de datos.

El volumen de gasto en diplomacia digital del MAEC en su conjunto es insignificante (estimación total de 180.000€ en 2015 y 390.000€ en 2016)

COMPLEJIDAD Y MAGNITUD DEL PROBLEMA

El desarrollo de la diplomacia digital ha tenido lugar en un contexto de austeridad y sin estructura administrativa prevista. Además de estas dos dificultades, que ya hemos abordado en capítulos previos, nos referimos a continuación a la superación de **barreras técnicas y culturales.**

1. Sin personal adicional

Las nuevas tareas han recaído sobre unidades con menos personal y más carga de trabajo como consecuencia de una mayor salida de españoles y empresas al exterior. El personal total desplegado en embajadas y consulados ha descendido, como se refleja en esta gráfica.

			Personal MAEC en el exterior			
	31.12.2011	31.12.2012	25.11.2013	31.12.2014	31.12.2015	01.10.2016
Diplomáticos	553	557	540	540	550	549
Funcionarios	665	636	635	630	619	615
Laborales	3.228	3.189	3.189	3.172	3.146	3.154
Total	4.446	4.382	4.364	4.342	4.315	4.318

Fuente: SDG Personal del MAEC, noviembre de 2016

2. Cambio cultural

Las actuaciones emprendidas suponen un cambio de dirección en la política del departamento:

- Para **superar la falta de formación**, desde 2013 a 2016 se han realizado cursos a distancia y presenciales en redes sociales. Se han beneficiado de estos cursos 400 diplomáticos en activo (de un total de 900), y otro personal de servicio en el exterior.
- **Se elaboró un corpus de recomendaciones e instrucciones propio.** En el primer trimestre de 2015 se compendiaron y sistematizaron instrucciones previas dando énfasis a la calidad, pertinencia y utilidad informativa.
- Además se presta **asistencia constante e individualizada** desde la OID a las oficinas en el exterior.
- El marco de instrucciones se ha seguido desarrollando, muchas veces haciendo **recomendaciones de carácter preventivo y práctico**.

3. Divulgación pública y contribución a la bibliografía internacional.

Aunque sigue siendo útil a otras líneas de actuación, la diplomacia digital ha virado para convertirse en una política con entidad propia. Un hito en este sentido fue la publicación del volumen, en abril de 2016 **"La diplomacia española ante el reto digital".** Recoge 14 aportaciones de diplomáticos y expertos en Relaciones Internacionales

CONSULTAR LIBRO "LA DIPLOMACIA DIGITAL ANTE EL RETO

4. Superar barreras técnicas.

La necesidad de conciliar la seguridad de las comunicaciones y el acceso a Internet refleja otro cambio interno. Hubo de arbitrarse un equilibrio entre la facilidad de uso de Internet y la seguridad de las comunicaciones del MAEC.

En constante diálogo con la OID, el equipo de informática y seguridad de las comunicaciones del MAEC:

- Generalizó a todos los funcionarios el uso de un "navegador seguro" en los ordenadores de sobremesa conectados a la red del Ministerio.
- Ha dotado a los hubs y otras cancillerías con tabletas y líneas de datos móviles, y líneas dealta velocidad.
- Ha ampliado el número de aplicaciones accesibles desde dispositivos móviles corporativos.

También se puso en marcha la **primera NubeMAEC** (Owncloud) en febrero de 2015. Esta nube es la **primera biblioteca virtual** del MAEC. Contiene el primer banco de fotos y vídeos que se ponen a disposición general de la red exterior.

SOSTENIBILIDAD E INSTITUCIONALIZACIÓN

Hemos desarrollado un esquema de diplomacia digital sostenible, evolutivo y más profesionalizado.

- La diplomacia digital se ha dotado de marco jurídico. Está reconocida como instrumento para la consecución de los objetivos del Ministerio en la Estategia de Acción Exterior.
- Se han **verificado las cuentas principales**, y hemos empezado a reaccionar ante suplantaciones, dentro y fuera de España (Página de Facebook "Consulado de Espanha en RJ" simulando ser el consulado español en Rio de Janeiro)
- La clave de bóveda del esquema planteado ha sido el **desarrollo de las capacidades** del conjunto de los funcionarios.

- Las externalizaciones más importantes están garantizadas de acuerdo con el procedimiento de contratación de la AGE.
- Están **consolidadas rutinas internas,** tales como la canalización diaria de resúmenes de redes sociales a los órganos directivos, y el mencionado envío semanal a las embajadas. El ministro Alfonso Dastis dispone desde diciembre de perfil personal verificado en Twitter, al igual que otros altos cargos del departamento.
- Hemos potenciado el **lenguaje audiovisual.** En el portal web del MAEC el enlace a **Flickr** permite la descarga gratuita de fotografías. Otro objetivo inmediato es la regeneración del canalMAEC en **Youtube**. Con más de 300 vídeos acumulados en diciembre de 2016, estamos procediendo a una nueva ordenación de los videos, etiquetado, retirada de vídeos con pocas reproducciones… acentuando un estilo más fresco y cercano y poniendo en valor los contenidos más vistos.
- Exteriores debe aspirar a crear en el próximo año una “app” propia y descargable en móviles que facilite datos de contacto de las oficinas consulares y diplomáticas más próximas, alertas, y otras funcionalidades.
- Además de ello, la OID ha presentado un compromiso a incluir en el Tercer Plan de Gobierno Abierto de España. El proyecto presentado, “Web del MAEC como plataforma para la información y la participación ciudadana.
- Por último, el MAEC ha asumido como departamento la conveniencia de dotarse de una unidad interna para diplomacia digital y ha incorporado esta petición en sus planteamientos de remodelación.

ACCÉSIT PREMIO CIUDADANÍA
ACADEMIA DE ARTILLERÍA. MINISTERIO DE DEFENSA

Nombre de la Organización: ACADEMIA DE ARTILLERÍA.MINISTERIO DE DEFENSA

Título de la práctica galardonada: ADAPTACIÓN CONTÍNUA DE LOS CONTENIDOS CURRICULARES DE LA ENSEÑANZA DE SUBOFICIALES DEL ARMA DE ARTILLERÍA A LAS NECESIDADES DE LA FUERZA

Responsable: CORONEL D. JOSÉ MARÍA MARTÍNEZ FERRER
Dirección: Calle San Francisco, 25
CIUDAD: SEGOVIA
CP: 40001

Teléfono: 921413811
e-mail: jmarfer@et.mde.es

MEMORIA-RESUMEN

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Academia de Artillería (en adelante, ACART) es un Centro Docente Militar situado en Segovia, provincia de Castilla y León, que se encuentra a unos cien kilómetros de Madrid, accesible por autopista y AVE, con una población cercana a los 55.000 habitantes.

1.1. FUNCIONES

Las funciones que asigna la Instrucción para la Organización y Funcionamiento del Ejército de Tierra a la ACART hacen que ésta sea en consecuencia un Centro Docente, un Centro de Simulación y el Centro del Arma:

- Como “Centro Docente” tiene como principal misión impartir las enseñanzas necesarias para la formación y perfeccionamiento del personal militar perteneciente al Arma de Artillería. Con respecto a la formación, el centro deberá impartir las enseñanzas teóricas y prácticas que establezcan los Planes de Estudios vigentes para completar la formación general de los alumnos de la Enseñanza Militar para la incorporación a la Escala de Oficiales y la Escala de Suboficiales. Con respecto al perfeccionamiento, se deberá proporcionar a los cuadros de mando y personal de tropa de Artillería el grado de especialización necesario, mediante el desarrollo de los cursos específicos de la Especialidad Fundamental Artillería.
- Como “Centro de Simulación”, facilita a las unidades de Artillería tanto del Ejército de Tierra como de la Armada y el Ejército del Aire, los medios de simulación que permitan completar sus programas de instrucción y adiestramiento. Dichos medios contribuyen también a mejorar la homogeneización de procedimientos técnicos y tácticos entre las unidades, así como a mantener actualizados los conocimientos que se imparten en el Centro Docente.
- Como “Centro del Arma”, es responsable de preservar y mantener vigentes las tradiciones e historia de la Artillería así como la conservación y exaltación de los valores y tradiciones del Arma de Artillería.

1.2. ESTRUCTURA

La ACART depende directamente, dentro de la estructura orgánica del Ejército de Tierra, de la Dirección de Enseñanza, Instrucción, Adiestramiento y Evaluación (DIENADE), a su vez encuadrada en el Mando de Adiestramiento y Doctrina (MADOC) del núcleo de Apoyo a la Fuerza del Ejército de Tierra. Está dirigida por un Coronel del Arma de Artillería con la denominación de Coronel Director de la Academia de Artillería (DIRACART). Al inicio del curso escolar 2016-2017, el personal (militar y civil) destinado en el Centro es de 484 personas, distribuido entre alumnos, profesores, mandos y personal de administración y servicios.

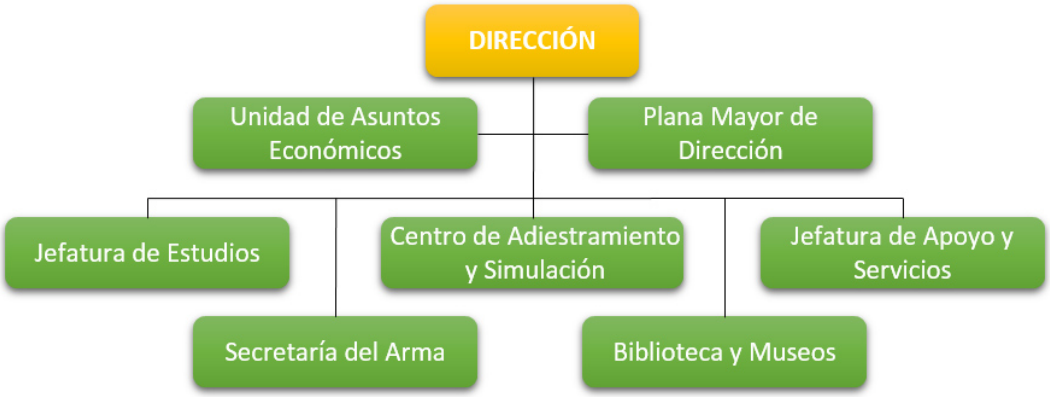


Figura 1. Estructura de la Academia de Artillería

1.3. RUTA HACIA LA EXCELENCIA

La ACART, como se establece en la visión de su plan estratégico “debe ser un centro de excelencia y una organización que aprende”. En esta línea inició el camino para implantar un sistema de gestión de calidad utilizando como referencia el modelo EFQM (*European Foundation for Quality Management*). El fruto de este trabajo fue reconocido en el año 2015 consiguiendo la certificación del nivel de excelencia +300 por la Agencia de Evaluación y Calidad (AEVAL). Además, dado su compromiso con la calidad, la ACART es considerada como centro de referencia para el resto de centros docentes militares, sirviendo de apoyo para

la implantación paulatina de los sistemas de garantía interna de calidad (SGIC). A continuación, se muestran algunos de los hitos más destacados en este camino (Figura 2).

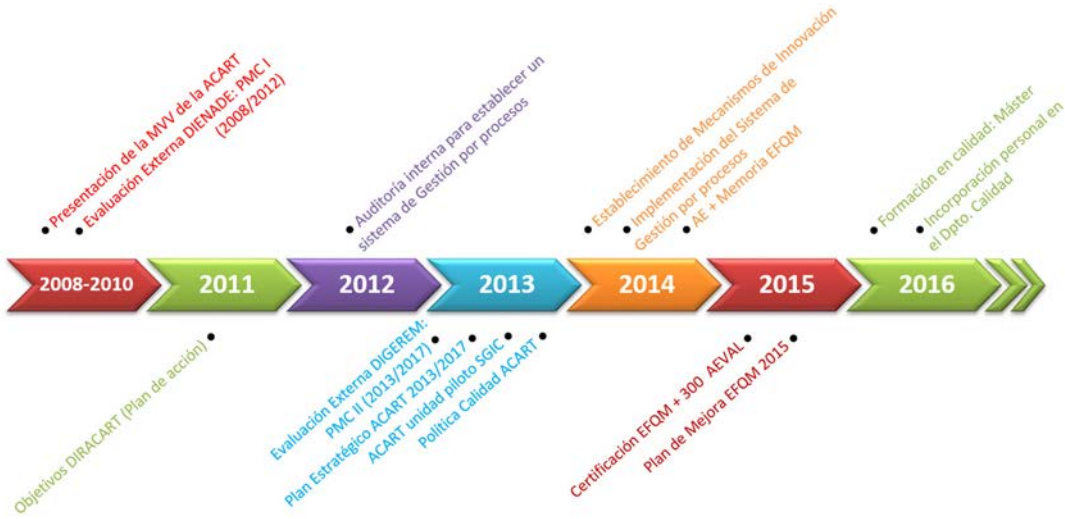


Figura 2. Hitos más importantes en la ruta hacia la excelencia

2. RESUMEN EJECUTIVO

La implantación de la Ley de la carrera militar (LCM 39/07) supuso una importante innovación en la enseñanza de formación del personal militar puesto que exigía para la incorporación a las diferentes escalas la integración en los planes de estudios de titulaciones del sistema educativo general, además de la correspondiente formación militar general y específica.

Desde el año 2011 la ACART como centro de enseñanza de formación para Suboficiales del Arma de Artillería, asumió el reto de diseñar los nuevos planes de estudios para que los alumnos obtuvieran una titulación de formación profesional de grado superior, con unos contenidos adaptados a las necesidades reales de las Fuerzas Armadas y, por consiguiente, en continuo proceso de mejora.

Para lograr este objetivo hubo que realizar multitud de trabajos preparatorios que abarcaron desde la selección de los títulos a impartir (a partir del estudio de las competencias que deben tener los alumnos en sus destinos); habilitación de aulas y espacios formativos; adquisición de equipamiento para adaptarlo a las exigencias del currículum de los Títulos; adecuación de alojamiento e instalaciones de ocio para los alumnos (puesto que se encuentran en régimen de internado), etc. No obstante, nuestro mayor logro y nuestro mayor esfuerzo en este campo, se concentra en la adaptación de los contenidos curriculares de las asignaturas establecidas en los planes de estudio del sistema general de enseñanza a las competencias que se les exigirá a nuestros alumnos cuando desempeñen sus puestos de trabajo. Esta es la innovación que presentamos en esta memoria.

No se puede considerar que nuestro trabajo haya concluido, puesto que la labor docente debe estar en continuo proceso de aprendizaje, pero sí podemos presentar los primeros resultados de la primera promoción de alumnos que cursaron estos planes de estudios, y como veremos más adelante el balance es muy positivo, hecho que nos impulsa a seguir adelante.

Evidentemente hemos tenido que sobrepasar dificultades: la situación económica por la que estamos pasando ha supuesto mermas tanto en los recursos económicos como de personal, ante lo cual la Academia ha sabido adaptarse gestionando de una manera más eficaz los

recursos disponibles, evitando duplicidades y mejorando los mecanismos de coordinación, todo ello gracias a la implantación de la gestión por procesos iniciada en el año 2012.

No obstante, nuestra principal debilidad a la hora de acatar este proyecto, es sin duda alguna nuestra mayor fortaleza. La falta de experiencia en aspectos militares del profesorado civil que

impartiría los ciclos de Formación Profesional de Grado Superior (proporcionado por la Junta de Castilla y León), así como el desconocimiento de la Dirección del centro y los profesores militares sobre el tipo de formación que se podía obtener del ciclo formativo, jugaban en contra de nuestro propósito. Por eso, sin la estrecha colaboración entre los dos cuerpos de profesores (civiles y militares) y sin el empuje por parte de la Dirección, este trabajo no habría sido posible.

Gracias a la motivación, ganas de aprender por parte de unos, y de compartir por parte de otros, se han podido solventar otras limitaciones como la propia reticencia de los alumnos a ampliar sus conocimientos con “contenidos (desde su punto de vista) que no les servirían para su vida profesional”. Afortunadamente esta percepción ha variado a medida que han ido aplicando estos contenidos a su vida profesional, como así nos lo han comunicado posteriormente, reforzando nuestras ganas de seguir con este proyecto.

3. MEMORIA DESCRIPTICA DE LA PRÁCTICA

3.1. CREATIVIDAD Y CONOCIMIENTO

En enero de 2011 echaba a andar en los centros docentes militares el nuevo plan de estudios que debía compaginar titulaciones del Sistema Educativo General con la formación específicamente militar. En particular, para el acceso a la Escala de Suboficiales, la Ley 39/2007 obligaba a los nuevos aspirantes a cursar un TTS de Formación Profesional.

La Academia de Segovia, realizó un estudio de los ciclos existentes en el catálogo de formación profesional y seleccionó aquellos que mejor se adecuaban a las futuras necesidades de los artilleros del Ejército de Tierra de nuestro país. Los ciclos seleccionados fueron: Mecatrónica Industrial (por tener relación con el desempeño de las funciones como suboficial en las unidades en el manejo de materiales) y Administración de Sistemas Informáticos en Red (relacionado con el uso de sistemas de mando y control en las unidades). En concreto, en Mecatrónica Industrial los alumnos trabajan materias como neumática, hidráulica, electricidad, electrónica, manejo de autómatas y robots, manejo de tornos y fresadoras, aprenden a soldar con diversos tipos de soldadura, etc.



Por su parte en el Ciclo de Administración de Sistemas Informáticos en Red los alumnos aprenden a realizar páginas web con lenguajes de programación del lado del cliente y del lado del servidor, aprenden a utilizar y administrar bases de datos, profundizan en el diseño, la configuración y la construcción de redes de ordenadores y en su protección y administración, aprenden a utilizar varios sistemas operativos, etc. Los contenidos de ambos ciclos son muy amplios, de una alta complejidad tecnológica y grado de especialización elevado, lo que ha supuesto un avance en la formación de los suboficiales, conforme a los tiempos en los que nos movemos.

Desde el primer momento tanto la dirección del centro como el grupo de profesores destinado en la Academia tuvieron claro que la adaptación de los estudios impartidos a la Especialidad

Fundamental del Arma era una prioridad. El resultado buscado con la aplicación de estos planes de estudios era que los alumnos adquirieran unas competencias totalmente adaptadas y conformes a las necesidades de sus futuros puestos de trabajo, en las diversas Unidades del Ejército de Tierra.

El reto planteado no era una misión sencilla. Por una parte los profesores civiles que impartirían los estudios conducentes a obtener el título de Técnico Superior desconocían todo lo relacionado con las necesidades de los militares. Por otra, la dirección del centro desconocía qué tipo de formación se podía obtener del ciclo formativo. El peso del liderazgo de esta innovación ha recaído principalmente en la Jefatura de Estudios y en cada uno de los jefes de departamento en los que se divide el núcleo de Formación Profesional. Posteriormente todos y cada uno de los profesores han realizado el trabajo de adaptación en cada uno de sus módulos formativos ya que son ellos los que conocen en profundidad los contenidos y objetivos de esos módulos.

Para iniciar el proceso se programaron varias reuniones entre la dirección de la Academia y los jefes de departamento del Núcleo de Formación Profesional. En estas reuniones cada una de las partes veía las necesidades de la otra parte y analizaba la posibilidad de adaptación o de cubrir su necesidad respectivamente. Por citar un ejemplo una de las primeras reuniones fue para tratar la adaptación curricular de los módulos de “Formación y Orientación Laboral”, de ambos ciclos formativos. En estas reuniones el jefe de departamento de esta disciplina (personal civil) explicaba a los miembros de la jefatura de estudios (personal militar) cada uno de los contenidos de sus módulos. Por su parte jefatura de estudios proponía y proporcionaba información sobre cada uno de los citados contenidos pero referidos al contexto militar en el que nos movemos. El trabajo desembocó en que tanto el módulo de primer curso, “Formación y Orientación Laboral”, como el de segundo curso, “Empresa e Iniciativa Emprendedora”, sirven actualmente para que los alumnos conozcan aspectos legislativos y laborales de su actual empleo así como de su futura carrera militar.

Anualmente en la presentación que durante el mes de junio se realiza del Proyecto Docente para el curso siguiente por parte de los jefes de departamento a la Dirección del Centro y a la Jefatura de Estudios se informa de los cambios y mejoras que se van a incorporar en este sentido. Es el momento en el que se ve la idoneidad de las propuestas y se aprueban para su implantación durante el curso siguiente. Cada profesor en su módulo es responsable de implantar la mejora o mejoras propuestas y las incorpora en la Programación Didáctica que se elabora de cada uno de esos módulos antes de comenzar el curso escolar (figura 3).

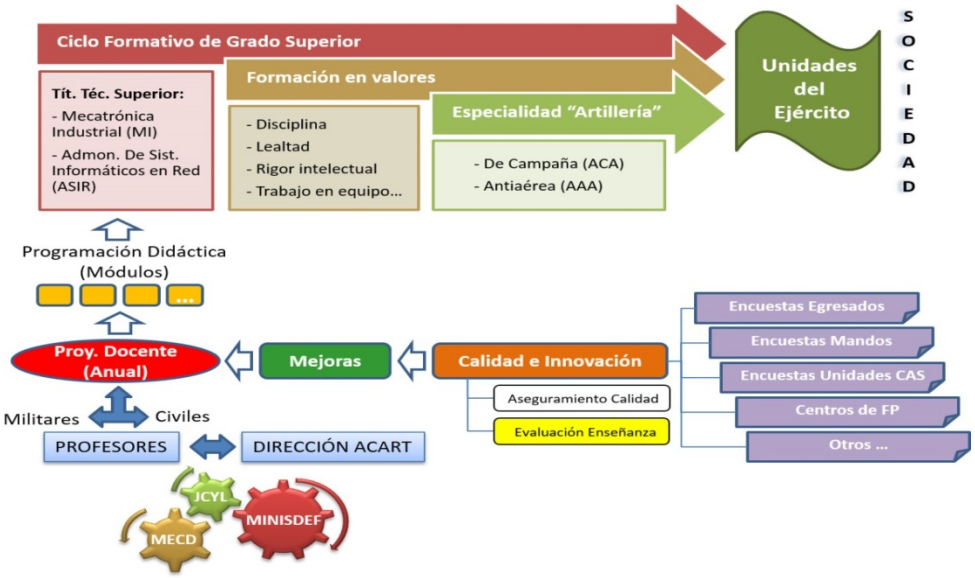


Figura 3. Enseñanza Militar de Formación de la Escala de Suboficiales (EMIES)

El resultado del diseño de los planes de estudio se puede encontrar en la página web de la Academia:

http://www.ejercito.mde.es/unidades/Segovia/acart/Estudios/index.html

Las dificultades encontradas han sido muchas. La principal fue el desconocimiento por parte del personal civil que imparte los ciclos formativos de las necesidades del personal militar en cuanto a su formación. Además, una vez que empezamos a conocer esas necesidades, el problema fue conocer el material y su utilización para poder utilizarlo en clase. Sirva como ejemplo el del equipo de radio PR4G cuya utilización está normalizada en todo el ejército español. Una vez identificada la radio y la necesidad que los alumnos tienen de conocer su utilización y la familiarización con ella, el departamento de informática analizó las posibilidades de este equipo y trabajó con él y con sus diversas configuraciones. Tras varios meses de investigación se determinó que para las prácticas del módulo de "Planificación y Administración de Redes" se podía utilizar como *router* en lugar de sistemas más comerciales y se incorporó a la programación didáctica como recurso. Ahora los suboficiales que cursan los estudios de acceso a la escala de suboficiales en la ACART saben configurar y programar a la perfección este modelo de radio.). Para poder mejorar la formación del profesorado sobre los materiales y técnicas empleadas en Artillería, la Academia desarrolla cursos específicos (Maquinaria de TTS, cursos sobre uso de los diferentes sistemas de mando y control, o cursos sobre sistemas de arma empleados en Artillería), integrados en el plan de formación para el personal del centro.

3.2. IMPACTO EN LOS CIUDADANOS-USUARIOS

Nuestros principales clientes y en torno a los cuales gira la misión de la Academia son sin duda alguna los alumnos. En concreto esta práctica se aplica a los alumnos que cursan la Enseñanza Militar de Formación de la Escala de Suboficiales (EMIES) en el arma de Artillería, tanto en la especialidad de Artillería de Campaña como en la de Artillería Antiaérea. La mejor formación de los mismos redundará en la mayor calidad del servicio de las unidades artilleras donde serán destinados y por ende en la mejora de una parte del ejército profesional español. Sin querer caer en la soberbia, todos remamos en la dirección de conseguir la mejor formación posible para el personal de nuestras Fuerzas Armadas. Por lo tanto, podemos concluir que el fin último de la práctica que aquí presentamos repercutirá en nosotros mismos como sociedad, proporcionando militares altamente cualificados, capaces de atender con eficacia y seguridad los compromisos y requerimientos de nuestras Fuerzas Armadas.

Los beneficios obtenidos con este trabajo de adaptación curricular continua buscan lograr el mayor conocimiento y la mejor utilización de todo el material a disposición de nuestros suboficiales. Mayor conocimiento, puesto que se trata de unos planes de estudios flexibles, en plena evolución, que año tras año se van adaptando a las necesidades reales de los puestos que van a desempeñar, refrendado tanto por los Mandos que dirigirán sus pasos en el futuro, como por los propios sargentos ya formados. Mejor utilización del material, porque la Academia pone a disposición de sus alumnos las tecnologías más innovadoras en lo referente a simuladores de armamento del panorama internacional. Además, se encuentra al día en lo referente a nuevos materiales y por supuesto en el uso y aplicación de las nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), puesto que la Academia cuenta con su propio entorno de enseñanza virtual, para mejorar la calidad del aprendizaje facilitando su acceso a los alumnos.

Por otro lado, ¿se puede hablar de beneficios económicos a través de nuestra innovación? Pues de una forma directa y mensurable… no. Ahora bien, pongamos un ejemplo práctico: Es evidente que el mejor conocimiento de la mecánica de las piezas de artillería puede suponer un mayor cuidado de las piezas más críticas y de una mayor vigilancia en el mantenimiento de las mismas, prestando mayor atención por ejemplo en las operaciones de ensamblaje o

desmontaje. Este mayor cuidado de esas piezas va a derivar en una reducción de las averías que sufren y de su gravedad. Ni que decir tiene que esa reducción en el número de averías va a suponer un ahorro económico en repuestos, reparaciones y mano de obra. Son numerosos los ejemplos de cómo el conocimiento profundo del material utilizado lleva a que su uso y mantenimiento sea más satisfactorio y menos gravoso, con el consiguiente ahorro económico.

También a nivel personal ha supuesto un beneficio para nuestros alumnos. Cuando el presente plan de estudios comenzó a aplicarse los alumnos no entendían el porqué de tener que estudiar un ciclo de formación profesional cuando ellos lo que querían era ser sargentos. Este hecho en la ACART se agravaba aún más por ser los ciclos elegidos dos de los más técnicos y complejos del catálogo de formación profesional. Pues bien, otro de los beneficios obtenidos con la aplicación de esta adaptación continua es que al percibir los alumnos que lo aprendido durante los ciclos formativos son conocimientos que les van a servir durante toda su vida militar, su rechazo ha disminuido. Han comprendido que este esfuerzo por adaptar los contenidos de los ciclos formativos "generales" en el fondo es útil para su formación. Esta aceptación de los alumnos al esfuerzo realizado se refleja en el aumento de las propuestas por parte de los alumnos con el módulo de "Proyecto final de ciclo", que ya superan a las planteadas por los profesores.

3.3. TRANSFERIBILIDAD Y DIFUSIÓN

¿Es replicable esta práctica innovadora en otras organizaciones? La respuesta a esta pregunta es compleja. Las adaptaciones curriculares obtenidas fruto del trabajo del cuadro de profesores militares y civiles en la ACART de Segovia solo son aplicables en la misma, por la especialidad de los propios contenidos. Lo que sí entendemos que es aplicable en todos los centros docentes militares es la idea de adaptación de los contenidos a las necesidades de cada una de las especialidades fundamentales del ejército y, en parte, el método aplicado, basado fundamentalmente en la cooperación entre personal militar y civil.

En esa línea aún nos atrevemos a ir más lejos y afirmar que es un trabajo que podría y debería hacerse en todos los centros de formación profesional para que esa formación consiga una mayor empleabilidad de los estudiantes y poder así aumentar la motivación del alumnado. Entendemos que la gran fortaleza que pueden tener estos estudios es la capacidad de adaptarse a las necesidades del entorno socioeconómico y empresarial en que los estudios son impartidos. Gracias al módulo de "Formación en Centros de Trabajo" los profesores tienen contacto con las empresas cercanas y pueden conocer de primera mano las carencias y fortalezas de los alumnos que durante tres meses, al menos, prestan sus servicios en ellas. Todos o casi todos los ciclos son susceptibles de este tipo de adaptación, claro está sin abandonar lo marcado por los Reales Decretos que establecen los diferentes títulos y sus enseñanzas mínimas.

De hecho, parte del trabajo expuesto en esta memoria será transferido al resto de centros docentes militares que imparten ciclos formativos de grado superior en un futuro próximo. Está previsto la organización de una Red de CDM entorno a la implantación de los sistemas de garantía interna de calidad (SGIC), tanto para las enseñanzas de formación profesional como de titulaciones superiores (en el caso de formación para oficiales). La ACART será la que dirija esta red puesto que posee una situación privilegiada en cuanto a experiencia en la implantación de sistemas de gestión de calidad. De hecho fue designada como centro experimental para el diseño y la implantación de los mismos desde el curso académico 2013-2014. Nuestra meta es ser un centro de excelencia, y para garantizar una enseñanza de calidad es preciso sistematizar procesos de autoevaluación y mejora continua. En esta línea se llevan realizando desde el año 2008 evaluaciones externas de la enseñanza militar, siguiendo las directrices marcadas por la ANECA. Las debilidades detectadas en estas evaluaciones son incluidas en el plan de mejora EFQM (vigente desde octubre del año 2015), para implantarse paulatinamente.

También podemos ver este trabajo como un ejemplo de colaboración entre administraciones. Podemos decir que la necesidad de formación y los alumnos los aporta el MINISDEF. La legislación a nivel curricular y la labor inspectora son realizadas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD). Por su parte la Comunidad Autónoma de Castilla y León a través de la Consejería de Educación aporta los profesores que forman el Núcleo de Formación Profesional que imparte la enseñanza general de Formación de la Escala de Suboficiales. En definitiva una labor que periódicamente es examinada por inspectores del MECD a través de las memorias que al finalizar cada curso son elaboradas por cada uno de los profesores para cada uno de los módulos impartidos (Memoria Final del Núcleo de Formación Profesional). En estas guías se incluye el desarrollo de la Programación (grado de cumplimiento de los objetivos perseguidos, contenidos desarrollados y su distribución temporal, análisis de desviaciones detectadas, la metodología empleada a la hora de impartir el módulo y el sistema de evaluación y recuperación seguido), los resultados obtenidos y propuestas de mejora (áreas de mejora detectadas, en los contenidos a desarrollar, en la distribución temporal de contenidos, o en la metodología o incluso si se ha detectado la necesidad de materiales).

Estas memorias, además de remitirse al MECD, son revisadas por la Dirección y la Jefatura de Estudios de la ACART que son los responsables para analizar la viabilidad de cada una de las propuestas de mejora recogidas en ellas y en su caso ponerlas en marcha. Como ejemplo de estas propuestas podemos mencionar la iniciativa de permitir el acceso a internet en todas las aulas cuya implantación está en vías de desarrollo.

3.4. EFICACIA

La medición de los objetivos perseguidos con nuestra práctica innovadora no es fácil. Teniendo en cuenta que esta experiencia se inició en el curso 2011/12, y la duración de las enseñanzas (tres años), es pronto para tener una batería de datos representativa en lo que respecta a alumnos que hayan concluido su formación y se encuentren ya empleados en sus unidades (como sargentos).

En la actualidad disponemos de los datos oficiales de la primera promoción que cursó este plan de estudios (Promoción XXXIX), que se incorporaron a sus unidades, a partir de julio de 2014. Los resultados obtenidos con esta primera promoción, como veremos a continuación, son esperanzadores. Cabe destacar que a pesar de no disponer aún del informe referente a la Promoción XL (en elaboración), tras una visita oficial del Subdirector de Enseñanza trasmitió a esta Academia que los últimos resultados confirman que nos encontramos en el buen camino.

En octubre de 2015, cuando llevaban algo más de un año incorporados en sus actuales ocupaciones se les realizó una encuesta tanto a los alumnos egresados como a sus mandos, para conocer su valoración respecto a la formación recibida y el grado de adecuación a los requisitos y funciones que los nuevos sargentos estaban ejerciendo en sus actuales destinos. Hay que tener en cuenta que al ser los alumnos de la primera promoción han podido cursar solo una parte de las adaptaciones curriculares que se han realizado. Aun así los resultados son muy positivos.

A la pregunta: “De acuerdo a su experiencia cómo valora la formación que recibió en el ámbito de los conocimientos y habilidades adquiridos en los cursos del título de técnico superior”, nuestros alumnos dieron la mejor puntuación (figura 4). Creemos que los resultados obtenidos con las promociones venideras serán aún mejores. El proceso de aprendizaje continuo del cuerpo de profesores tanto militares como civiles implicados en la adecuación de los contenidos de estos planes de estudios provocará un mayor beneficio

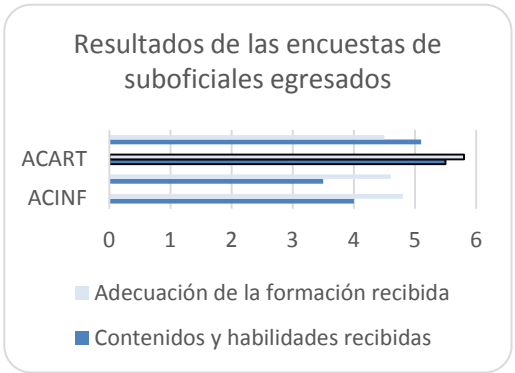


Figura 4. Valoración de los planes de estudio recibidos por los sargentos de la XXXIX Promoción en los distintos CDM

para los alumnos, y tenemos plena confianza en que siga aumentando la valoración de los mismos.

Otra de las preguntas de la citada encuesta era: “Le pedimos que haga un ejercicio de reflexión retrospectiva y desde su actual situación tras un año aproximado de experiencia en su actual empleo, señale desde una visión sincera y lo más objetiva posible su valoración global sobre la adecuación del modelo de formación que recibió para acceder a su condición de militar de carrera en su respectiva escala”. Los resultados una vez más son los mejores en comparación con el resto de CDM equivalentes al nuestro (figura 3). Por lo tanto podemos estar satisfechos con la valoración recibida, aunque sabemos y está en nuestro deseo seguir mejorando.

En cuanto a la valoración de los Mandos al cargo de estos Suboficiales egresados, a pesar de no disponer de los datos segmentados por Centros Docentes, puesto que es no es viable dado la dispersión con que los alumnos son distribuidos, merece la pena mencionar su elevado grado de satisfacción con respecto a la adecuación de la formación recibida, obteniendo una puntuación de 7,2 sobre 10 a la pregunta: “Nivel de preparación e idoneidad para el desempeño de sus funciones y cometidos como teniente/sargento, de aquellos a quienes está valorando”.

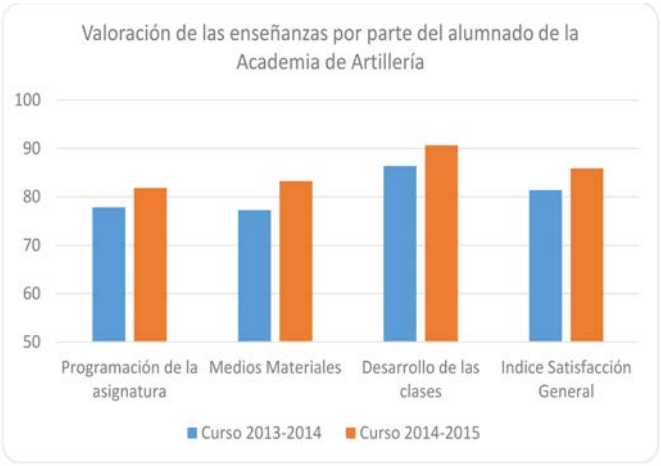


Figura 5. Valoración de las enseñanzas por parte del alumnado de la ACART

A nivel interno, a través del Gabinete de Orientación Educativa, se realiza una encuesta a los alumnos para conocer el grado de satisfacción con la formación obtenida. Estos datos son tomados de forma anónima y revelan primero un alto nivel de satisfacción tanto con la programación de las asignaturas o módulos, como con el desarrollo de las clases o con los medios materiales disponibles, por lo que el margen de mejora se va estrechando con cada promoción (figura 5). Mostramos en la gráfica los datos disponibles a fecha de hoy.

También hay que destacar el alto grado de implicación por parte de todo el profesorado. Aunque esta adaptación supone una elevada carga de trabajo, de especialización y de formación también continua, por parte de los profesores el índice de satisfacción y de ganas de continuar con el proyecto es muy elevado. Prueba de ello es que para este curso siguen proponiéndose nuevas adaptaciones como la interoperación de sistemas de artillería con el microcontrolador Arduino, los Sistemas de Información Geográfica, proyectos de Geografía Digital, sistemas informáticos con “rugerización” militar…

3.5. EFICIENCIA

Evidentemente el hecho de tener que implantar la Formación Profesional para la enseñanza de suboficiales ha supuesto la necesidad de efectuar inversiones económicas para adaptar nuestros planes de estudio a las nuevas exigencias: se han realizado las infraestructuras necesarias para cumplir con las regulaciones de los espacios mínimos para impartir una educación de calidad (como adecuar aulas, laboratorios para realizar las actividades prácticas, lugares de trabajo para profesores, etc.), además de adquirir el equipamiento imprescindible para la impartición de los módulos (como material informático, herramientas industriales, etc.).

Para controlar y gestionar las inversiones necesarias para estos fines, la Academia dispone de un proceso de planeamiento y control de los recursos económicos que se encarga de la planificación y la vigilancia del gasto, permitiendo dar prioridad en la toma de decisiones a los gastos asociados al cumplimiento de los planes de estudio, así como disponer de la información económica auditada y difundida, cumpliendo con los principios de transparencia y buscando la eficiencia.

No obstante, no podemos asociar estos gastos económicos a la consecución de la práctica que aquí exponemos. Consideramos estos gastos inherentes a la actividad de la Academia como centro docente ordinario. Realmente el único recurso intangible necesario para la consecución de esta práctica es la voluntad y laboriosidad de nuestro equipo docente y equipo directivo. Por lo tanto, la eficiencia del trabajo aquí expuesto no reside tanto en el capital económico, sino en el capital humano, desde el punto de vista que son ellos los que gestionan el conocimiento adaptándolo a las competencias que deben poseer los suboficiales al término de su formación. La Academia ha luchado por mantener el cuerpo de profesores civiles gracias a la alianza existente con la JCYL, que facilita la contratación del personal docente.

Principalmente se ha buscado un cambio en la metodología de trabajo. El trabajo en el aula se ha basado no tanto en clases magistrales por parte del profesor como en dejar que los alumnos preparen los temas, con la ayuda del profesor correspondiente, y ellos mismos los expongan a sus compañeros, potenciando sus habilidades orales. Aunque esta forma de trabajar supone un mayor esfuerzo en todos los sentidos los resultados obtenidos han sido muy satisfactorios. Creemos que conseguimos unos resultados altamente interesantes con un coste económico mínimo o inexistente. El rendimiento a futuro de todas las inversiones citadas se consigue con la incorporación del egresado en las unidades y con su posible regreso a la Academia en vacante de profesor.

3.6. COMPLEJIDAD

La complejidad de la de “Adaptación continua de los contenidos curriculares de la enseñanza de Suboficiales del Arma de Artillería a las necesidades de la Fuerza” ha sido elevada. Veamos algunas de las circunstancias que dan complejidad a nuestro trabajo:

- La interrelación de tres administraciones de diferente índole: Ministerio de Defensa; Ministerio de Educación, Cultura y Deporte; Consejería de Educación de la Junta de Castilla y León.
- La unión de dos ámbitos muy diferentes: militar y civil.
- La dificultad implícita de los estudios seleccionados del catálogo general.
- Y el hecho de que “Artillería” es dentro de las especialidades fundamentales del Ejército de Tierra de las más técnicas por la misión, cometidos que desempeña y materiales que usa, lo cual implica un alto nivel de especialización.

La conjunción de estos factores unido a que desde el primer momento se buscó que económicamente no pudiera suponer un gasto económico y adaptándonos a las fluctuaciones del personal existente, han sido claves para poder llevar a cabo esta práctica.

Desde el primer momento hay que destacar la facilidad para conjugar los dos ámbitos involucrados, el militar y civil. Todo han sido facilidades de los profesores militares para formar a sus equivalentes civiles en la utilización de equipamiento como el equipo de radio PR4G, en el montaje y desmontaje de piezas artilleras, en el uso de programas como “Carta Digital” (sistema homologado de gestión de planos cartográficos empleado por el Ejército de Tierra para obtener, por ejemplo, modelos digitales del terreno, que a su vez nos permite la obtención de perfiles, zonas vistas y ocultas, calcular la distancia entre dos puntos, obtener acimut-rumbo entre dos puntos o la transformación de coordenadas) en la configuración de *software* de

mando y control como TALOS, etc. Esta cooperación entre ambos grupos de profesores está posibilitando la adecuación de la formación teórico-práctica de los alumnos a la realidad de los puestos de trabajo que van a desempeñar. Pero la ACART no es solo un centro docente. Por su propia definición y por clara vocación es más. Es la depositaria y gestora del conocimiento del Arma de Artillería. Esto implica que sea referente en materias relacionadas con la evolución y experimentación teórica de combate, la doctrina, los procedimientos de empleo de Unidades, los requerimientos operativos de su armamento, material y equipo, etc. De manera que se garantiza la máxima actualización de los conocimientos transferidos a los alumnos. En esta labor no sólo los profesores militares de la Academia han colaborado. Todo el personal (mecánicos, informáticos, cuadro de mandos, etc.), que ha sido requerido ha apoyado este trabajo. A lo largo del curso se programan varias actividades en la que la formación se imparte de forma colaborativa entre profesores militares y civiles. Pongamos un ejemplo: uno de los ejercicios que anualmente se realizan es el montaje de un despliegue del Sistema de Mando y Control de Artillería de Campaña TALOS. En este ejercicio el personal civil se encarga del montaje de las redes de ordenadores necesarias para la práctica y el personal militar del *software* de Mando y Control. Como este ejemplo de colaboración entre los dos ámbitos hay muchos más: montaje y desmontaje de piezas artilleras, configuración de equipos…

Otra de las dificultades encontradas en esta adaptación ha sido no perder de vista en ningún momento las enseñanzas y contenidos marcados para los estudios impartidos. En concreto lo establecido en la legislación vigente para ambos ciclos formativos (*RD 1576/2011; Orden ECD/108/2013; RD 1629/2009; Orden EDU/392/2010).* Para comprobar que no nos desviamos de ello, todos los inicios de curso, se elabora la Programación General Anual. Esta programación incluye entre otros documentos las Programaciones didácticas para cada uno de los módulos impartidos en nuestros ciclos formativos. Es en este documento donde se incorporan las adaptaciones que hemos considerado de interés para la formación de nuestros alumnos. Sirve para informar a nuestros alumnos de cómo va a ser la formación en cada uno de los módulos que tienen que cursar y permite al personal del MECD realizar su labor inspectora ya que también les es remitido al principio de cada curso.

En este punto también queremos destacar la predisposición de la ACART para establecer alianzas con los que ha considerado colaboradores necesarios para la realización de esta práctica, así como para el funcionamiento general de la Academia. Las autoridades gubernamentales han brindado su total apoyo a la impartición de los ciclos formativos por parte de la Academia. Prueba de ello es el convenio de colaboración suscrito entre el Ministerio de Defensa, el de Educación, Ciencia y Deporte, y la Junta de Castilla y León, ya comentado con anterioridad. La Academia, más allá de la relación formal a la que obliga este Convenio, promueve una relación cercana con la Dirección Provincial de Educación de Segovia y otros centros de Formación Profesional del área de nuestro entorno. De hecho se les invita formalmente a la lectura de los proyectos de los sargentos alumnos de último curso, y nos sirve para conocer su opinión acerca de las enseñanzas impartidas en nuestro centro.

Así mismo, la Academia en su afán de seguir garantizando la mejor formación de sus alumnos, fomenta la colaboración con universidades suscribiendo acuerdos o convenios (como la Universidad Pontificia de Salamanca, la Universidad de Valladolid, la IE Universidad, etc.) e instituciones públicas y privadas (Asociación Acha Urioste, que proporciona becas para estudios; Familia Huelin, otorga un premio al profesorado, etc.), posibilitando un enriquecimiento mutuo.

3.7. SOSTENIBILIDAD

Desde el inicio del presente plan de estudios de las Enseñanzas Militares de Formación de la Escala de Suboficiales la prioridad de la Dirección de la ACART ha sido la adaptación a la especialidad fundamental. A pesar de los cambios sufridos en la dirección la línea marcada siempre ha sido la misma. Así mismo Jefatura de Estudios ha marcado directrices en ese

sentido. También el plantel de profesores del núcleo de Formación Profesional de la ACART ha acogido con gran ilusión este proyecto. Es por tanto una misión compartida por todos.

Estamos convencidos de que la fortaleza de los estudios de Formación Profesional reside en la adaptación de las enseñanzas al medio social y económico en que se imparten. Muchas veces esta adaptación no se realiza por falta de ilusión por el trabajo bien hecho. Sin embargo en la ACART se ha conjugado el empuje de la Dirección con un conjunto de profesores militares y civiles, altamente motivados, con mucha pasión y ganas de aprender y trabajar.

Para nuestro trabajo no se puede establecer un marco temporal de desarrollo ni una fecha prevista para la implantación total. Dado que los dos ciclos formativos que se están impartiendo son muy técnicos y de alto contenido tecnológico y que el material militar está también en continua evolución el trabajo debe ser continuado. En estudios en los que está presente la tecnología, el personal debe actualizarse e investigar continuamente para adaptarse a los tiempos que corren. Parece asegurado que mientras el plantel de profesores permanezca y los que se incorporen vengan con las mismas ganas de trabajar el proyecto de adaptación seguirá siendo una realidad. Después de cinco años podemos afirmar que se trata de una práctica consolidada, pero no concluida. El afán de la Dirección de la Academia es continuar con esta línea de trabajo que tan buenos resultados está dando.

En el año 2014 la ACART de Segovia cumplía 250 años. Esto la convierte en la institución de enseñanza militar más antigua del mundo. Para celebrar este aniversario tan señalado se utilizó el lema: *Academia de Artillería - 250 años de innovación*. Esta innovación que desde el primer momento se respira en la Academia ha servido para animar a probar nuevas metodologías, nuevas formas de trasmitir conocimientos y para que los profesores vuelvan a sentir la ilusión por proyectos nuevos. Evidentemente sin la implicación y motivación del cuerpo de profesores esta práctica no habría sido viable. Reflejo de este espíritu innovador la ACART se marcó en 2008 una meta ambiciosa y decidió apostar por la calidad, para convertirse en un centro de excelencia. En el año 2015 la Academia obtuvo la concesión del “sello AEVAL” conforme al modelo EFQM de Excelencia, certificando un nivel +300, siendo la primera academia militar que ostenta este título. No obstante, somos conscientes que el reconocimiento no es lo verdaderamente importante, sino el hecho de haber instaurado mecanismos que permiten que nuestro trabajo sea más eficiente, y que nos ayudan a mejorar día a día. El hecho de tener establecidos unos procesos, perfectamente definidos y detallados, permiten garantizar la sostenibilidad de esta práctica, pues lo convierte en un modo natural de trabajar, que afecta a todas las personas de la organización y lo más importante, con el deseo de mejorar en todo aquello que hacen.


SELLO AEVAL
EXCELENCIA
MODELO EVAM
SELLO AEVAL
EXCELENCIA
MODELO EFQM
+500 puntos

RECONOCIMIENTO A LAS 10 ORGANIZACIONES ACREEDORAS DE INCENTIVOS AL RENDIMIENTO 2016-2017



Elena Collado Martínez
Secretaria de Estado de Función Pública

SELLOS DE CRISTAL 2017

Los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública se entregaron en el acto celebrado en el Salón de Actos del Ministerio de Hacienda y Función Pública el 15 de febrero de 2018.

Como en ocasiones anteriores en el mismo acto se reconoció públicamente a 10 organizaciones de la Administración General del Estado por su compromiso con el programa de Reconocimiento a que se refiere el R.D. 951/2005 de 29 de julio.

Estas diez organizaciones han recibido en 2017 los incentivos a que se refiere el art. 31 del mencionado Real Decreto. Con estas cuantías económicas se pretende reconocer el esfuerzo mantenido por las organizaciones, las personas que las forman y sus líderes y directivos, así como los resultados de calidad obtenidos con relación a modelos de referencia. El art. 31 del R.D. 951/2005, de 29 de julio, establece que en la medida en que las organizaciones alcancen los resultados previstos en las evaluaciones reguladas en el artículo 20, apartados 2 y 3, y hasta un máximo de 10 de ellas anualmente, certificadas conforme a lo previsto en el art. 23, podrán ser acreedoras de una dotación económica adicional para su personas en concepto de complemento de productividad.

A estos efectos, el Programa 929M de la Ley de Presupuestos Generales del Estado 2017, 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 decremento del 3% en los últimos años.

El reconocimiento económico obtenido a través de los incentivos al rendimiento tiene su expresión pública y simbólica, en la concesión anual de los denominados “Sellos de Cristal”, que se entregan a los responsables de cada una de las organizaciones acreedoras de los incentivos al rendimiento. El objetivo es trascender el ámbito estrictamente personal 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 2016- octubre 2017, 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, personal y líderes merecedoras de los incentivos a que hace referencia el art. 31 del R.D. 951/2005, de 29 de julio, y por lo tanto recogieron en la ceremonia su correspondiente “Sello de Cristal”, fueron:

POR LA CERTIFICACIÓN EFQM +500

- *SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN BURGOS*

Representada por el Coronel Subdelegado de Defensa en Burgos, D. Javier Martínez de Lagos Beitia

- *DELEGACIÓN DE DEFENSA EN LA CIUDAD DE MELILLA. SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN MELILLA*

Representada por el Coronel Delegado de Defensa en la Ciudad de Melilla, D. Óscar Delgado Diestro

POR LA CERTIFICACIÓN EFQM 400-499

- *SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN SEGOVIA*

Representada por el Coronel Subdelegado de Defensa en Segovia, D. Camilo Vázquez Manzano

- *SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN LUGO*

Representada por el Coronel Subdelegación de Defensa en Lugo, D. Carlos Boado Quijano

POR LA CERTIFICACIÓN EFQM 300-399

- *SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN PONTEVEDRA*

Representada por el Coronel Subdelegado de Defensa en Pontevedra, D. Ángel de Miguel Campos

- *DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN ÁVILA*

Representada por Doña Amalia Clara Porras Pombo, Directora Provincial del INSS en Ávila

- *SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN ALMERÍA*

Representada por el Coronel Subdelegado de Defensa en Almería, D. Javier Ángel Soriano Trujillo

- *DELEGACIÓN DE DEFENSA EN LA CIUDAD DE CEUTA. SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN CEUTA*

Representada por el Coronel Delegado de Defensa en la Ciudad de Ceuta, D. Juan Tercero Arribas

POR LA CERTIFICACIÓN EVAM 200-299

- *DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO SOCIAL DE LA MARINA EN TARRAGONA*

Representada por D. Ángel Calejero López, Director Provincial del ISM en Tarragona

- *INTERVENCIÓN DELEGADA TERRITORIAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN JAÉN*

Representada por D. Francisco José Fajardo Fuentes, Interventor Delegado Territorial de la Seguridad Social en Jaén



POR LA OBTENCIÓN DEL SELLO DE +500 PUNTOS (MODELO EFQM).SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN BURGOS



POR LA OBTENCIÓN DEL SELLO DE +500 PUNTOS (MODELO EFQM). DELEGACIÓN DE DEFENSA EN LA CIUDAD DE MELILLA. SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN MELILLA



POR LA OBTENCIÓN DEL SELLO DE 400-499 PUNTOS (MODELO EFQM). SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN SEGOVIA



POR LA OBTENCIÓN DEL SELLO DE 400-499 PUNTOS (MODELO EFQM).SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN LUGO



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



POR LA OBTENCIÓN DEL SELLO DE 300-399 PUNTOS (MODELO EFQM). DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN ÁVILA



POR LA OBTENCIÓN DEL SELLO DE 300-399 PUNTOS (MODELO EFQM). SUBDELELEGACIÓN DE DEFENSA EN ALMERÍA



POR LA OBTENCIÓN DEL SELLO DE 300-399 PUNTOS (MODELO EFQM). DELEGACIÓN DE DEFENSA EN LA CIUDAD DE CEUTA. SUBDELEGACIÓN DE DEFENSA EN CEUTA



POR LA OBTENCIÓN DEL SELLO DE 200-299 PUNTOS (MODELO EVAM).DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO SOCIAL DE LA MARINA EN TARRAGONA



POR LA OBTENCIÓN DEL SELLO DE 200-299 PUNTOS (MODELO EVAM). INTERVENCIÓN DELEGADA TERRITORIAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN JAÉN

NORMATIVA

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

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

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

El objeto de este real decreto se refiere al diseño de un marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado que permite integrar de forma coordinada y sinérgica una serie de programas básicos para mejorar continuamente los servicios, mediante la participación de los distintos actores interesados: decidores políticos y órganos superiores, gestores y sociedad civil.

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

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

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

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

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

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

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

Por último, las cinco disposiciones adicionales atañen, respectivamente, a la incorporación de otras iniciativas de calidad no explícitamente previstas en este real decreto, al plazo para el señalamiento de las unidades ministeriales responsables en la materia, a la adhesión voluntaria de otros organismos públicos, a la participación de las Inspecciones de Servicios previstas en el artículo 4.2 y las disposiciones adicionales quinta y sexta del Real Decreto 799/2005, de 1 de julio, por el que se regulan las inspecciones generales de servicios de los departamentos ministeriales, y a la especificidad de las quejas y sugerencias en el ámbito de las unidades de la Secretaría de Estado de Hacienda y Presupuestos. La disposición transitoria única establece la subsistencia del régimen de quejas y sugerencias actual hasta que se dicten las normas de aplicación y desarrollo de este real decreto. La disposición derogatoria única especifica la derogación del capítulo III del Real Decreto 208/1996, de 9 de febrero, por el que se regulan los servicios de información administrativa y atención al ciudadano, así como del Real Decreto 1259/1999, de 16 de julio, por el que se regulan las cartas de servicios y los premios a la calidad en la Administración General del Estado. Las dos disposiciones finales hacen referencia a la habilitación del Ministro de Administraciones Públicas para disponer lo necesario para la aplicación y desarrollo de este real decreto y a su entrada en vigor.

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

D I S P O N G O :

CAPÍTULO I

Disposiciones generales

Artículo 1. Objeto.

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

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

El marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado está integrado por un conjunto de programas para mejorar la calidad de los servicios públicos, proporcionar a los poderes públicos

información consolidada para la toma de decisiones al respecto y fomentar la transparencia mediante la información y difusión pública del nivel de calidad ofrecido a los ciudadanos.

Artículo 3. Programas de calidad.

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

a) Programa de análisis de la demanda y de evaluación de la satisfacción de los usuarios de los servicios.

b) Programa de cartas de servicios.

c) Programa de quejas y sugerencias.

d) Programa de evaluación de la calidad de las organizaciones.

e) Programa de reconocimiento.

f) Programa del Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos.

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

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

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

Artículo 4. Ámbito de aplicación.

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

CAPÍTULO II

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

Artículo 5. Definición.

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

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

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

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

Artículo 6. Garantías de fiabilidad y seguridad.

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

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

Artículo 7. Resultados.

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

CAPÍTULO III

Programa de cartas de servicios

Artículo 8. Definición.

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

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

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

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

Las cartas de servicios expresarán de forma clara, sencilla y comprensible para los ciudadanos su contenido, que se estructurará en los siguientes apartados:

a) De carácter general y legal:

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

2.º Principales servicios que presta.

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

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

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

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

b) De compromisos de calidad:

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

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

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

Horarios, lugares y canales de atención al público.

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

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

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

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

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

En el supuesto de que se prevean medidas de subsanación de contenido económico, estas requerirán informe preceptivo favorable del Ministerio de Economía y Hacienda.

d) De carácter complementario:

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

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

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

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

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

1. La Secretaría General para la Administración Pública impulsará la

implantación generalizada de las cartas de servicios y colaborará con los órganos y organismos que lo requieran en su elaboración.

2. Los Subsecretarios de los ministerios dispondrán lo necesario para que los órganos del departamento y los organismos vinculados o dependientes de él elaboren su correspondiente carta de servicios y para que lleven 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 señalizará de forma visible y será la más accesible para su localización y utilización por los usuarios.

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

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

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

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

Artículo 16. Contestación.

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

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

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

Artículo 17. Actuaciones de las unidades responsables.

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

2. El seguimiento de las quejas y sugerencias de los servicios periféricos integrados en las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno corresponderá a la Inspección General de Servicios del Ministerio de Administraciones Públicas.

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

Artículo 18. Seguimiento.

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

Artículo 19. Efectos.

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

CAPÍTULO V

Programa de evaluación de la calidad de las organizaciones

Artículo 20. Definición y objeto.

1. El Ministerio de Administraciones Públicas determinará los modelos de gestión de

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

2. La autoevaluación es un ejercicio regular por el que las propias organizaciones analizan sus procesos y resultados de gestión para identificar los puntos fuertes y las deficiencias y determinar consecuentemente los oportunos planes de mejora.

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

Artículo 21. Desarrollo.

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

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

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

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

CAPÍTULO VI

Programa de reconocimiento

Artículo 22. Objeto.

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

a) El reconocimiento a la excelencia.

b) Los premios a la calidad e innovación en la gestión pública.

Artículo 23. Reconocimiento a la excelencia.

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

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

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

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

a) La excelencia de su rendimiento global por comparación a modelos de referencia reconocidos.

b) La innovación en la gestión de la información y del conocimiento, así como de las tecnologías. BOE núm. 211 Sábado 3 septiembre 2005 30209

c) La calidad e impacto de las iniciativas singulares de mejora implantadas.

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

Ceuta y Melilla, así como a otros entes de derecho público.

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

Artículo 25. Características de los premios.

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

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

CAPÍTULO VII

Programa del Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos

Artículo 26. Creación y fines.

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

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

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

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

Artículo 27. Recogida y análisis de datos.

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

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

Artículo 28. Información y participación social.

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

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

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

CAPÍTULO VIII

Responsabilidades y competencias en los programas

Artículo 29. Competencias generales.

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

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

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

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

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

a) Relativas al marco general en su conjunto:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

c) Relativas al programa de cartas de servicios:

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

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

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

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

d) Relativas al programa de quejas y sugerencias:

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

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

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

e) Relativas al programa de evaluación de organizaciones:

1.º Colaborar con los órganos y organismos en la implantación y seguimiento de los programas de evaluación conforme a modelos de gestión de calidad en los términos previstos en el artículo 21.

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

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

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

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

f) Relativas al programa de reconocimiento:

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

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

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

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

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

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

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

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

CAPÍTULO IX

Incentivos

Artículo 31. Incentivos al rendimiento.

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

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

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

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

Disposición adicional primera. Otras iniciativas de calidad.

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

Disposición adicional segunda. Señalamiento de las unidades responsables.

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

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

No obstante lo establecido en el artículo 4, los organismos públicos a los que se refieren el capítulo III del título III y las disposiciones adicionales novena, décima y duodécima de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, podrán aplicar voluntariamente las disposiciones contenidas en este real decreto.

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

Las funciones atribuidas por este real decreto a las Inspecciones Generales de Servicios de los departamentos ministeriales serán

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

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

Disposición adicional quinta. Consejo para la Defensa del Contribuyente.

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

Disposición transitoria única. Quejas y sugerencias.

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

Disposición derogatoria única. Derogación normativa.

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

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

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

Disposición final primera. Facultades de aplicación y desarrollo.

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

Disposición final segunda. Entrada en vigor.

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

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

JUAN CARLOS R.

El Ministro de Administraciones Públicas,

JORDI SEVILLA SEGURA

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

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

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

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

administración pública y del aprovechamiento de las experiencias existentes.

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

La segunda modalidad de los premios, los Premios a la Innovación, está destinada a reconocer y galardonar a las organizaciones públicas que se hayan distinguido en los aspectos de innovación en la gestión del conocimiento así como de las tecnologías. Pretende, por una parte, dar respuesta al protagonismo que ha alcanzado la faceta de innovación para las organizaciones, y por otra parte, integrar dentro del programa de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública unos premios ya existentes en el campo de la aplicación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) a la mejora de la prestación de servicios públicos, como son los Premios Tecnimap para Proyectos de Administración Electrónica, de los que ya se ha celebrado la primera edición. Asimismo, teniendo en cuenta de que, a lo largo de las cuatro ediciones celebradas de los Premios a las Mejores Prácticas en la Administración General del Estado, ha sido muy elevada la proporción de iniciativas candidatas de carácter tecnológico o informático, se evitan de este modo posibles solapamientos entre las iniciativas relativas a la innovación y las de buenas prácticas, a las que se refiere el párrafo siguiente.

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

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

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

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

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

1. El Premio a la Excelencia, con categoría única, que tiene por finalidad reconocer a las organizaciones que se hayan distinguido muy especialmente en la excelencia de su rendimiento global por comparación a modelos de referencia internacional.
2. Los Premios a la Innovación, con las siguientes categorías:

a. Premio a la Gestión del Conocimiento, con el fin de reconocer a las organizaciones que hayan implantado con éxito iniciativas de gestión del conocimiento y la innovación.

b. Premio Tecnimap para Proyectos de Administración Electrónica, con el fin de reconocer las mejores prácticas en la aplicación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones a la mejora de la prestación de servicios.

3. Los Premios a las Buenas Prácticas, con las siguientes categorías:

a. Premio Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los servicios públicos, destinado a reconocer las prácticas de buena gestión con impacto directo en los ciudadanos o usuarios de dichos servicios.

b. Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna, destinados a las iniciativas que redunden en una mejora de la gestión interna sin impacto directo en los ciudadanos o usuarios.

Segundo. Características

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

Tercero. Efectos

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

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

Quinto. Jurados de los Premios

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

Sexto. Convocatoria de los Premios correspondientes a 2006

1. Se convoca el Premio a la Excelencia, conforme a las bases que figuran en el anexo 1 de esta Orden.

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

Séptimo. Recursos.-Contra la presente Orden, podrá interponerse, en el plazo de dos meses contados desde el día siguiente al de su publicación en el Boletín Oficial del Estado, recurso contencioso-administrativo ante el Juzgado Central de lo Contencioso-Administrativo que corresponda, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 9 y 46 de la Ley 29/1998, de 13 de julio, reguladora de la Jurisdicción Contencioso-Administrativa, o potestativamente, y con carácter previo, recurso administrativo de reposición ante el mismo órgano que la dictó, en el plazo de un mes (artículos 116 y 117 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, según redacción dada por la Ley 4/1999, de 13 de enero).

Disposición final primera

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

Disposición final segunda. Entrada en vigor

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

Madrid, 14 de febrero de 2006

SEVILLA SEGURA

Orden HAP/1353/2013, de 3 de julio, por la que se da nueva regulación a los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública.

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

a) La excelencia de su rendimiento global por comparación a modelos de referencia reconocidos.

b) La innovación en la gestión de la información y del conocimiento, así como de las tecnologías.

c) La calidad e impacto de las iniciativas singulares de mejora implantadas.

Por su parte, el apartado 2 del mismo artículo dispone que estos premios estarán abiertos a la Administración General del Estado, a las Administraciones de las comunidades autónomas, a la Administración local y a la de las Ciudades de Ceuta y Melilla, así como a otros entes de derecho público.

Finalmente, el artículo 25.1 establece que los premios tendrán las características, modalidades, contenido y efectos que determine el Ministerio de Administraciones Públicas.

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

La experiencia adquirida en la gestión de las siete convocatorias celebradas desde la publicación de dicha Orden aconseja reordenar y actualizar la regulación de los premios de forma que, respetando los ámbitos definidos en el mencionado artículo 24.1 del Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, éstos se configuran en dos modalidades y tres categorías.

Así, la primera modalidad, el Premio a la Excelencia en la Gestión Pública, tiene el objetivo de reconocer al órgano u organismo que se haya distinguido muy especialmente por el incremento de la calidad de sus servicios, y está orientado a la evaluación del rendimiento global de las organizaciones públicas conforme a modelos de referencia.

La segunda modalidad, los Premios a la Innovación en la Gestión Pública, están destinados a reconocer y galardonar a las organizaciones públicas que se hayan distinguido en los aspectos de innovación, tanto en la vertiente externa como interna. Pretenden reconocer, en ambos casos, buenas prácticas específicas innovadoras relativas a toda la organización o a parte de ella.

Al estar concebidos para concitar la máxima participación, se desdoblan, a su vez, en dos categorías, atendiendo por un lado, a las iniciativas de innovación en productos, servicios o sistemas de relación con impacto externo en los ciudadanos o usuarios, y por otro lado, a las prácticas de innovación organizativa o de procesos de las organizaciones públicas que no necesariamente tengan un reflejo directo en los ciudadanos o usuarios de los servicios pero que inevitablemente redundan en su beneficio.

Por otra parte, las funciones que en 2006 correspondían al Ministerio de Administraciones Públicas hoy competen al Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas y a la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, siendo necesario adecuar esta norma a la vigente estructura de la Administración General del Estado.

En consecuencia con lo dicho y de conformidad con las facultades que me confiere la disposición final primera del Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, dispongo:

Artículo 1. *Objeto.*

Es objeto de esta orden actualizar las modalidades, características, contenido y efectos de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública previstos en los artículos 22, 24 y 25 del Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, así como señalar qué órgano se encargará de la gestión del proceso.

Artículo 2. *Modalidades.*

Los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública tendrán las siguientes modalidades:

El Premio a la Excelencia en la Gestión Pública, con categoría única, que tiene por finalidad reconocer a las organizaciones que se hayan distinguido muy especialmente por

la excelencia de su rendimiento global por comparación a modelos de referencia internacional.

Los Premios a la Innovación en la Gestión Pública, con las siguientes categorías:

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

Premio a la Innovación en la gestión, destinado a las iniciativas que redunden en una mejora organizativa o de los procesos de gestión.

Artículo 3. *Características.*

Los Premios regulados en esta Orden no tendrán contenido económico.

Las dos modalidades de los Premios se convocarán anualmente por Orden del Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas, aprobando las correspondientes bases.

En las diferentes órdenes de convocatoria de los Premios se especificará el modo en que deben presentarse las solicitudes de participación en los mismos y expresamente los medios electrónicos a efecto

Las bases de las convocatorias comprenderán como mínimo los siguientes extremos sobre el correspondiente Premio: ámbito de aplicación, contenido del Premio, solicitudes, proceso de evaluación, Jurado, compromisos de los participantes y efectos del Premio.

Los Premios se resolverán asimismo por Orden del Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas.

Artículo 4. *Efectos.*

Las organizaciones ganadoras de los premios podrán exhibir en sus publicaciones, material impreso, páginas web y otros canales o medios electrónicos e instalaciones la obtención del correspondiente galardón, si bien haciendo constar en todos los casos el año de concesión del mismo.

Las órdenes de convocatoria de los premios determinarán otros efectos que se confieran a los mismos.

Artículo 5. *Jurados de los Premios.*

Para cada una de las convocatorias de las diferentes modalidades o categorías de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública se constituirá un Jurado, cuyos miembros serán designados en el número especificado en dichas convocatorias.

En la designación se señalará quiénes de entre sus miembros ejercerán de Presidente, Vicepresidente y Secretario del Jurado.

El Jurado valorará las candidaturas analizadas por los diferentes órganos de evaluación y elevará una propuesta al Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas, quien finalmente resolverá.

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

Artículo 6. *Ordenación del proceso de los premios.*

Las funciones de gestión del proceso de los premios, incluido el nombramiento del Jurado, serán desarrolladas por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.

Disposición derogatoria única. *Derogación normativa.*

Queda derogada la Orden APU/486/2006, de 14 de febrero, por la que se regulan los premios a la Calidad e Innovación en la gestión pública y se convocan los correspondientes a 2006 (Excelencia, Tecnimap y Buenas Prácticas).

Disposición final única. *Entrada en vigor.*

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

Madrid, 3 de julio de 2013.–El Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas, Cristóbal Montoro Romero.

Orden HAP/1478/2016, de 8 de septiembre, por la que se convocan los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública correspondientes a 2016.

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 2016.*

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, 8 de septiembre de 2016.–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 2016

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 14 de octubre de 2016, 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 subsede 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 24 de octubre de 2016 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 6 de febrero de 2017.

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 2016).

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 2015 y 2016.

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 2016

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN SOLICITANTE

Denominación oficial de la organización solicitante[1] _____

_____

Dirección postal completa _____

Responsable de la organización solicitante (nombre, apellidos)_____

Cargo _____Correo electrónico _____

Número de empleados_____ Funciones y actividades _____

_____

Principales servicios prestados_____

_____

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

Ámbito administrativo[2] _____

Persona de contacto [3]_____

Cargo en la organización _____

Teléfono(s)_____ Fax_____

Correo(s) electrónico(s)_____

El solicitante declara ser ciertos los datos consignados en la presente solicitud y aceptar las bases del Premio a la Excelencia en la Gestión Pública 2016

_____ de _____ de _____2016

FIRMA DEL RESPONSABLE DE LA ORGANIZACIÓN [4],

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

[1] Órgano, organismo o unidad administrativa.
[2] Administración General del Estado, Administraciones de las comunidades autónomas, Administración local, ciudades de Ceuta y Melilla, u otros entes de derecho público.
[3] Interlocutor designado para comunicaciones respecto a la candidatura.
[4] Firma del máximo responsable de la organización candidata.

ANEXO 1.2

Especificaciones de la Memoria Premio a la Excelencia en la Gestión Pública 2016

1.1 Contenido y páginas.

La totalidad del documento no deberá superar las 76 páginas, además de la portada.

Portada (una página): Nombre de la organización y logotipo.

Copia del formulario de participación cumplimentado por la organización solicitante.

Índice general de contenidos (una página).

Presentación de la organización, incluyendo funciones y actividades, estructura orgánica, proceso hacia la excelencia y principales servicios (máximo cuatro páginas).

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.

Anexo: Relación de siglas y acrónimos empleados.

1.2 En caso de presentar una Memoria conceptual (Modelo EFQM):
La totalidad del documento no deberá superar las 35 páginas además de la portada, índice y relación de acrónimos o siglas.
Copia del formulario de participación cumplimentado por la organización solicitante.
Índice general de contenidos (una página).
Información clave (seis páginas).
Agentes Facilitadores (15 páginas).
Resultados (14 páginas).
Se podrá incluir un anexo, con documentación original de la organización en formato FDF al final de la memoria que no podrá exceder de las 50 páginas, además de la portada.

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.ªplanta; 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 2016» 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 2016

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 14 de octubre de 2016, 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 subsede electrónica de AEVAL www.aeval.es.

3. Aquellas organizaciones que reúnan las condiciones de participación y hayan formalizado la solicitud en el plazo previsto, recibirán una comunicación de su admisión antes del 24 de octubre de 2016, 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 23 de Enero de 2017. 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 2016 se efectuarán según los criterios recogidos en el anexo 2.3 de estas bases.

Sexta. *Equipos de evaluación.*

Para la realización de la evaluación se constituirán los equipos precisos, que serán designados a tal efecto por la Presidenta de AEVAL de entre funcionarios de las distintas administraciones públicas u otras personas que cuenten con formación y experiencia en la administración pública, evaluación o gestión de calidad en los servicios públicos.

Séptima. *Fases del proceso de evaluación y concesión.*

El proceso general constará de las siguientes fases:

1. En la primera se evaluarán las memorias, según los criterios previstos en el anexo 2.3 de estas bases, elaborando los equipos a los que se refiere la base sexta los correspondientes informes de evaluación, que serán remitidos a AEVAL.

2. Eventualmente, en una segunda fase, si así lo acuerda AEVAL, los equipos de evaluación podrán visitar las organizaciones candidatas, elaborando sus informes definitivos.

3. En la tercera fase, AEVAL proporcionara un informe al Jurado con los resultados de la valoración de todas las candidaturas, hayan sido objeto o no de visita. Analizado dicho informe en la correspondiente reunión, el Jurado elevará una propuesta concesión del Premio, y, en su caso, de los accésit, al Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas.

4. Por último, el Ministro resolverá, en el plazo de diez meses desde la publicación de esta convocatoria, la concesión del Premio y de los accésit, mediante Orden que se publicará en el «Boletín Oficial del Estado».

Octava. *Jurado.*

1. El Jurado estará constituido por un máximo de siete miembros y un mínimo de cinco, designados, de acuerdo con lo previsto en el artículo 6 de la Orden HAP/1335/2013, de 3 de julio, por la Presidenta de AEVAL, entre personas de reconocida experiencia en la Administración o en la gestión de calidad. La presidencia y la secretaría del Jurado recaerán en la Presidenta de AEVAL y en el Director del Departamento de Calidad de los Servicios de AEVAL, respectivamente. Por su parte, la vicepresidencia recaerá en el miembro que se determine al efectuar la designación. Un funcionario de AEVAL, nombrado por su Presidenta, actuará como Secretario de Actas, con voz pero sin voto.

2. El Jurado se reunirá, a convocatoria de su Presidenta, para deliberar sobre las candidaturas evaluadas y efectuar la propuesta a la que se refiere la base séptima.3.

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

Novena. *Compromisos de los participantes en el premio.*

1. Las personas que intervengan en el proceso de gestión y evaluación del premio guardarán la debida confidencialidad sobre los resultados de las evaluaciones y, en su caso, visitas que se realicen a las organizaciones candidatas.

2. En su caso, las organizaciones participantes facilitarán al equipo de evaluación todo lo necesario para desarrollar la visita a que se refiere la base séptima.2.

3. Una vez finalizado el proceso de evaluación y concesión del premio, AEVAL proporcionará un informe de retorno a las organizaciones cuyas memorias hayan sido evaluadas.

4. Las organizaciones premiadas se comprometen a participar en las acciones de difusión –presencial, gráfica, electrónica o audiovisual– de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública y, en general, de los programas para la mejora de la calidad de los servicios que se realicen por el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas o por AEVAL. Asimismo, autorizan a AEVAL a publicar, por medios impresos o electrónicos, propios o de terceros, en su caso, las memorias a que se refiere el punto 4 de la base cuarta.

Décima. *Efectos del premio.*

1. De conformidad con lo previsto en el artículo 4 de la Orden HAP/1353/2013, de 3 de julio, por la que se da nueva regulación a los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública, las organizaciones galardonadas con el Premio Ciudadanía o sus accésit podrán hacerlo constar en sus publicaciones, material impreso, página web, o anunciarlo en sus instalaciones, por tiempo indefinido, si bien haciendo constar en todos los casos el año de concesión del mismo.

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

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

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

2.3 Por lo que respecta a las organizaciones de la Administración General del Estado, estos reconocimientos tendrán la consideración prevista en el artículo 66.1.a) de la Ley Articulada de Funcionarios Civiles del Estado, aprobada por Decreto 315/1964, de 7 de febrero, y se anotarán en el Registro Central de Personal, a tenor de lo establecido en el artículo 13 de su Reglamento, aprobado por el Real Decreto 1405/1986, de 6 de junio.

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

Undécima. *Aceptación de las bases.*

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

ANEXO 2.1

FORMULARIO DE PARTICIPACIÓN EN EL PREMIO CIUDADANÍA 2016

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 2016.

_____ de _____ de 2016

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 2016

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 2016», 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 2016

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 2016

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 14 de octubre de 2016, 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 subsede electrónica de AEVAL www.aeval.es.

3. Aquellas organizaciones que reúnan las condiciones de participación y hayan formalizado la solicitud en el plazo previsto, recibirán una comunicación de su admisión antes del 24 de octubre de 2016, 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 23 de enero de 2017. 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 2015 se efectuarán según los criterios recogidos en el anexo 3.3 de estas bases.

Sexta. *Equipos de evaluación.*

Para la realización de la evaluación se constituirán los equipos precisos, que serán designados a tal efecto por la Presidenta de AEVAL de entre funcionarios de las distintas administraciones públicas: estatal, autonómica y local u otras personas que cuenten con formación y experiencia en la administración pública, evaluación o gestión de calidad en los servicios públicos.

Séptima. *Fases del proceso de evaluación y concesión.*

El proceso general constará de las siguientes fases:

1. En la primera se evaluarán las memorias, según los criterios previstos en el anexo 2.3 de estas bases, elaborando los equipos a los que se refiere la base sexta los correspondientes informes de evaluación, que serán remitidos a AEVAL.

2. Eventualmente, en una segunda fase, si así lo acuerda AEVAL, los equipos de evaluación podrán visitar las organizaciones candidatas, elaborando sus informes definitivos.

3. En la tercera fase, AEVAL proporcionara un informe al Jurado con los resultados de la valoración de todas las candidaturas, hayan sido objeto o no de visita. Analizado dicho informe en la correspondiente reunión, el Jurado elevará una propuesta concesión del Premio, y, en su caso, de los accésit, al Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas.

4. Por último, el Ministro resolverá, en el plazo de diez meses desde la publicación de esta convocatoria, la concesión del Premio y de los accésit, mediante Orden que se publicará en el «Boletín Oficial del Estado».

Octava. *Jurado.*

1. El Jurado estará constituido por un máximo de siete miembros y un mínimo de cinco, designados, de acuerdo con lo previsto en el artículo 6 de la Orden HAP/1335/2013, de 3 de julio, por la Presidenta de AEVAL, entre personas de reconocida experiencia en la Administración o en la gestión de calidad. La presidencia y la secretaría del Jurado recaerán en la Presidenta de AEVAL y en el Director del Departamento de Calidad de los Servicios de AEVAL, respectivamente. Por su parte, la vicepresidencia recaerá en el miembro que se determine al efectuar la designación. Un funcionario de AEVAL, nombrado por su Presidenta, actuará como Secretario de Actas, con voz pero sin voto.

2. El Jurado se reunirá, a convocatoria de su Presidente, para deliberar sobre las candidaturas evaluadas y efectuar la propuesta a la que se refiere la base séptima 3.

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

Novena. *Compromisos de los participantes en el Premio.*

1. Las personas que intervengan en el proceso de gestión y evaluación del premio guardarán la debida confidencialidad sobre los resultados de las evaluaciones y, en su caso, visitas que se realicen a las organizaciones candidatas.

2. En su caso, las organizaciones participantes facilitarán al equipo de evaluación todo lo necesario para desarrollar la visita a que se refiere la base séptima.2.

3. Una vez finalizado el proceso de evaluación y concesión del premio, AEVAL proporcionará un informe de retorno a las organizaciones cuyas memorias hayan sido evaluadas.

4. Las organizaciones premiadas se comprometen a participar en las acciones de difusión –presencial, gráfica, electrónica, o audiovisual– de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública y, en general, de los programas para la mejora de la calidad de los servicios que se realicen por el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas y por AEVAL. Asimismo, autorizan a AEVAL a publicar, por medios impresos o electrónicos, propios o de terceros, en su caso, las memorias a que se refiere el punto 4 de la base cuarta.

Décima. *Efectos del premio.*

1. De conformidad con lo previsto en el artículo 4 de la Orden HAP/1353/2013, de 3 de julio, las organizaciones galardonadas con el Premio a la Innovación en la Gestión o sus accésit podrán hacerlo constar en sus publicaciones, material impreso, página web, o anunciarlo en sus instalaciones, por tiempo indefinido, si bien haciendo constar en todos los casos el año de concesión del mismo.

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

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

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

2.3 Por lo que respecta a las organizaciones de la Administración General del Estado, estos reconocimientos tendrán la consideración prevista en el artículo 66.1.a) de la Ley Articulada de Funcionarios Civiles del Estado, aprobada por Decreto 315/1964, de 7 de febrero, y se anotarán en el Registro Central de Personal, a tenor de lo establecido en el artículo 13 de su Reglamento, aprobado por el Real Decreto 1405/1986, de 6 de junio.

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

Undécima. *Aceptación de las bases.*

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

ANEXO 3. 1

FORMULARIO DE PARTICIPACIÓN EN EL PREMIO A LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN 2016

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 2016.

_____ de _____ de 2016

FIRMA DE LA PERSONA RESPONSABLE DE LA ORGANIZACIÓN[4],

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

[1] Órgano, organismo o unidad administrativa que presenta la práctica
[2] Administración General del Estado, de las Administraciones de las comunidades autónomas, de la Administración local, de las ciudades de Ceuta y Melilla, o de otros entes de derecho público
[3] Interlocutor designado para comunicaciones respecto a la candidatura
[4] Firma de la persona con máxima responsabilidad en la organización candidata

ANEXO 3.2

Especificaciones de la Memoria del Premio a la Innovación en la Gestión 2016

1. Contenido y Páginas.

1.1Portada (una página). Nombre de la organización y logotipo, nombre la práctica

1.2Copia del formulario de participación cumplimentado por la organización solicitante.

1.3Índice general de contenidos (una página).

1.4 Resumen ejecutivo (una página).

1.5Presentación 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).

1.6Cuerpo 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 2016», 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 2016

La evaluación de las candidaturas del Premio a Innovación en la Gestión 2016 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 HFP/1230/2017, de 11 de diciembre, por la que se conceden los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública correspondientes a 2016.

En cumplimiento de lo previsto en la Orden HAP/1478/2016, de 8 de septiembre, «BOE» n.º 224, de 16 de septiembre, por la que se convocan los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública correspondientes a 2016 (Excelencia, Ciudadanía 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 Participación ciudadana a través del portal de Gobierno Abierto de la Dirección General de Análisis y Planificación de la Junta de Castilla y León.

2. Conceder accésits a las siguientes prácticas:

– Curso «Atención al público culturalmente diverso», una acción formativa para la igualdad y no discriminación, presentada por la Dirección Provincial del INSS en Madrid del Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

– Atlas y Hubs de redes sociales para una presencia digital global, presentada por la Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación.

– Adaptación continúa de los contenidos curriculares de la enseñanza de Suboficiales del Arma de Artillería a las necesidades de la Fuerza presentada por la Academia de Artillería del Ministerio de Defensa.

Artículo 2. Premio a la Innovación en la Gestión.

1. Conceder el Premio a la Innovación en la Gestión a la práctica ESTACICE adaptado a la VUA (Ventanilla Única Aduanera) presentada por la Subdirección General de Inspección, Certificación y Asistencia Técnica de Comercio Exterior del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad.

2. Conceder accésits a las siguientes prácticas:

– GESTEC. Sistema de gestión técnico-económica de presupuestos, centros de coste, proyectos y gastos en el ámbito de los Organismos Públicos de Investigación, presentada por el Instituto Geológico y Minero de España.

– Campus Virtual en el sistema de Enseñanza en la Guardia Civil, presentada por la Dirección General de la Guardia Civil.

– Semana de la Innovación en la Gestión Universitaria UMH, presentada por el Servicio de Calidad de la Universidad Miguel Hernández de Elche.

Artículo 3. Premio a la Excelencia en la Gestión Pública.

1. Conceder el Premio a la Excelencia ex aequo al Organismo Autónomo de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación de Salamanca (REGTSA) y al Hospital de Guadarrama de la Comunidad de Madrid.

2. Conceder una Mención Especial del Premio a la Excelencia a la candidatura presentada por La Escuela de Seguridad Pública del Ayuntamiento de Málaga (ESPAM).

3. Conceder accésits a:

– La Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Cantabria.

– La Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Asturias.

Madrid, 11 de diciembre de 2017.–El Ministro de Hacienda y Función Pública, Cristóbal Montoro Romero.

Resolución de 18 de junio de 2009, del Consejo Rector de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios por la que se aprueba el procedimiento de certificación del nivel de excelencia de las organizaciones de las Administraciones Públicas.

El artículo 23 del Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado («Boletín Oficial del Estado» de 3 de septiembre), dispone que «el reconocimiento a la excelencia consiste en la certificación, por parte del Ministerio de Administraciones Públicas, de las organizaciones conforme a modelos de gestión de calidad a los que se refiere el artículo 20 y la concesión de un sello, según el nivel de excelencia comprobado.» Esta certificación podrá solicitarse por aquellas organizaciones que, de acuerdo con lo previsto en el artículo 21 del mismo Real Decreto, hayan realizado su correspondiente autoevaluación tomando como referencia uno de los aludidos modelos.

Por su parte, el Real Decreto 542/2009, de 7 de abril, por el que se reestructuran los departamentos ministeriales, atribuye al Ministerio de la Presidencia, entre otras, las competencias en materia de función pública que anteriormente correspondían al suprimido Ministerio de Administraciones Públicas.

Finalmente, la disposición adicional segunda del Real Decreto 1418/2006, de 1 de diciembre, por la que se aprueba el Estatuto de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, así como el artículo 6.2.k) de este Estatuto, facultan a dicha Agencia para emitir acreditaciones y certificaciones, basadas en la calidad y excelencia, y en las mejores prácticas de la gestión pública, cuando las soliciten personas u organizaciones.

En virtud de lo anterior y en uso de las competencias atribuidas en el artículo 37.4 del mencionado Estatuto, el Consejo Rector de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (en adelante AEVAL), ha resuelto:

Primero. *Ámbito de aplicación.*

1. De acuerdo con lo definido en el apartado k) del artículo 6.2 del Estatuto de la AEVAL, podrán solicitar la certificación de su nivel de excelencia las organizaciones de las distintas administraciones públicas españolas que hayan realizado al menos una autoevaluación de la totalidad de la organización, conforme el punto segundo de esta Resolución, siempre que a la fecha de presentación de la solicitud no hayan trascurrido más de seis meses desde la finalización de la autoevaluación.
2. A estos efectos, se entenderá por organizaciones los órganos, organismos y unidades administrativas de la Administración General del Estado, de las Administraciones de las Comunidades Autónomas, de las Ciudades de Ceuta y Melilla, de la Administración Local, así como otros entes de derecho público.

Segundo. *Modelos de gestión de calidad y niveles de excelencia.*

1. Serán susceptibles de ser certificadas las organizaciones que se hayan autoevaluado conforme a los siguientes modelos de gestión de calidad:
«Modelo EFQM de Excelencia», de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad, en su edición vigente, íntegra y autorizada.
«Marco Común de Evaluación» (CAF), del Grupo de Servicios Públicos Innovadores de la Unión Europea.
«Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora» (EVAM), de la AEVAL.

Estos modelos se encuentran disponibles en la dirección de Internet http://www.aeval.es, pudiéndose solicitar información adicional en la dirección de correo electrónico calidad.cert@aeval.es
2. Para cada uno de estos modelos de gestión se establecen los siguientes niveles de excelencia:

Modelo EFQM:
Nivel + 500 puntos.
Nivel 400-499 puntos.
Nivel 300-399 puntos.
Nivel 200-299 puntos.

Modelo CAF:
Nivel + 500 puntos.
Nivel 300-499 puntos.

Modelo EVAM:
Nivel + 300 puntos.
Nivel 200-299 puntos.

Tercero. *Solicitudes de certificación.*

1. La solicitud de certificación se ajustará a los modelos anexos a esta Resolución, deberá ir suscrita por el máximo responsable de la organización solicitante o por la persona en quien éste tenga delegadas las funciones

en las materias relacionadas con la gestión de la calidad; en ella se indicará claramente el nivel de excelencia en el que la organización solicitante aspira a ser certificada, de entre los señalados en el punto segundo de esta Resolución, y que será vinculante para resolver.
2. Las solicitudes deberán dirigirse a la AEVAL (calle Príncipe de Vergara, 108, tercera planta, 28002 Madrid), por cualquiera de los medios previstos en el artículo 38.4 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.
3. Las solicitudes irán acompañadas de la documentación justificativa a la que se refiere el punto cuarto de esta resolución.

Cuarto. *Documentación acreditativa de las autoevaluaciones realizadas.*

1. La documentación justificativa exigida será la siguiente:
1.1 Descripción de la organización: Denominación completa de la organización y número de empleados, con el desglose del número total de efectivos por tipo de personal (funcionario o laboral), grupo profesional y categorías a la fecha de la solicitud.
1.2 Registros de la autoevaluación:
Modelo utilizado e instrumento de evaluación, en su caso.
Personal implicado: Composición del equipo o equipos de autoevaluación (nombres y puestos), así como de otras personas de la organización que hayan intervenido en el proceso de autoevaluación
Calendario: Especificar las fechas de comienzo y finalización de la evaluación.
Registros de la evaluación: Especificar las puntuaciones obtenidas en la evaluación, tanto globales como desglosadas por criterios y subcriterios, para los Modelo EFQM y CAF, y por ejes en el Modelo EVAM.
Consultorías: Información sobre la participación de agentes externos a la organización, bien durante la formación previa o como asistencia durante la autoevaluación.
Reconocimientos externos obtenidos: Se indicará, en su caso, si la organización ha obtenido previamente algún tipo de reconocimiento directamente relacionado con el modelo de gestión de calidad utilizado para la autoevaluación (incluyendo la fecha de obtención, su vigencia, la entidad que lo concedió y el ámbito del reconocimiento).
1.3 Informe de validación de los registros de autoevaluación que, en el caso de las organizaciones autoevaluadas conforme al modelo de la EFQM será realizado por un licenciatario autorizado de dicho modelo, indicando su número de licencia.
Si se trata de organizaciones de la Administración General del Estado el licenciatario estará adscrito a la Inspección General de Servicios o de la unidad equivalente del Departamento correspondiente, en su caso.
En el caso de las organizaciones autoevaluadas con arreglo al CAF o al EVAM la validación será realizada para las organizaciones de la Administración General del Estado por la Inspección General de Servicios y para las organizaciones de las otras Administraciones por la unidad que consideren adecuada.

2. Los datos solicitados en los apartados 1.1, 1.2 y 1.3 de este punto cuarto se ajustarán a los modelos que se incluyen en los anexos II y III de esta Resolución y deberán aportarse únicamente en soporte electrónico, en formato «.odf», «.pdf» o «.doc». Estos modelos pueden conseguirse de la forma indicada en el punto segundo.1.
3. En cualquier caso, la organización deberá guardar registros detallados de la evaluación: metodología seguida, cronología de la evaluación, actas de reuniones durante la autoevaluación (incluyendo fecha de celebración, participantes y asuntos tratados), en su caso, cuestionario o formulario completo de autoevaluación cumplimentado, informe de autoevaluación (incluyendo resultados de la autoevaluación, nivel alcanzado y evidencias en las que se ha basado la misma, especificando el ejercicio presupuestario respecto a cuyos resultados y gestión corresponde la autoevaluación), que deberán estar a disposición de la AEVAL.

Quinto. *Admisión, subsanación y valoración de solicitudes.*

1. A la vista de la documentación presentada, la AEVAL requerirá, en su caso, a las organizaciones solicitantes para que aporten información adicional o acrediten algún otro extremo para avalar el nivel de excelencia alcanzado.
2. Aquellas organizaciones que reúnan todas las condiciones de participación exigidas en los puntos precedentes, recibirán confirmación de su inclusión en el proceso por parte de la AEVAL. Asimismo, serán requeridas, en función del modelo utilizado y del nivel de puntuación validado, para que en el plazo de 45 días hábiles presenten:
a) El correspondiente Plan de Acción, las organizaciones que soliciten el sello AEVAL según el modelo EFQM nivel de 200 a 299 puntos o cualquiera de los niveles del modelo EVAM,

b) La Memoria descriptiva de las realizaciones, las organizaciones que soliciten el sello AEVAL para niveles superiores a los 300 puntos del Modelo EFQM o del modelo CAF.

3. La AEVAL procederá a verificar la implantación de los Planes de Acción o a evaluar la Memoria presentada por las organizaciones. La validación de los planes de acción y la evaluación de las memorias serán realizadas por evaluadores designados por la AEVAL. En cada caso se determinará la conveniencia de realizar una visita a la organización solicitante, de la que será avisada, por parte de la AEVAL, con antelación suficiente.

4. Para facilitar a las organizaciones el cumplimiento de las distintas fases del procedimiento está disponible en la página web de la AEVAL, en la dirección de Internet http://www.aeval.es, la «Guía para el reconocimiento a la excelencia»,

Sexto. *Resolución.*

1. Si, a la vista de las evidencias aportadas y, en su caso, de la visita efectuada a la organización solicitante, se estimara que ésta acredita suficientemente el nivel de excelencia correspondiente a los resultados de su autoevaluación, la AEVAL certificará dicho nivel de excelencia y emitirá el «Sello AEVAL», notificándoselo al interesado.

2. En el caso de que, de las comprobaciones efectuadas, no se deduzca haber alcanzado el nivel de excelencia demandado en la solicitud, se comunicará a la organización solicitante, con el correspondiente informe motivado.

3. La Agencia de Evaluación y Calidad publicará en su página web, http://www.aeval.es, la relación de certificaciones emitidas cada año.

Séptimo. *Contenido y efectos de la certificación*

La certificación consistirá en un «Sello AEVAL», en el que se especificará el modelo de gestión de calidad utilizado para la evaluación y el nivel de excelencia alcanzado por la organización. La vigencia de la certificación será de tres años.

Octavo. *Renovación de la certificación*.

1. Transcurridos tres años desde su emisión podrá solicitarse la renovación del «Sello AEVAL». En estos casos, la renovación se efectuará, previa comprobación de la consolidación y mejora del nivel de excelencia acreditado por la organización candidata en su certificación inicial. La renovación del Sello correspondiente tendrá una validez de tres años, no pudiendo renovarse nuevamente.

2. El proceso de renovación del Sello AEVAL se inicia con la solicitud por parte de la organización a la que se acompañará la presentación de tres acciones de mejora relativas a otros tantos aspectos señalados como mejorables en la organización en el momento en que se le otorgó la certificación. La AEVAL verificará la consolidación y mejora del nivel de excelencia solicitado, evaluando la consecución de las tres acciones de mejora presentadas, pudiendo incluir una visita a la organización.

Noveno. *Gestión del proceso.*

Por el Departamento de Calidad de los Servicios de la AEVAL se adoptarán las medidas necesarias para la aplicación y desarrollo de este procedimiento, así como para resolver cuantas consultas puedan plantearse al respecto.

Décimo. *Precios públicos.*

La emisión de los Sellos estará sujeta al abono de los derechos establecidos en la correspondiente Orden de precios públicos de la AEVAL.

Undécimo. *Aceptación del procedimiento.*

La presentación de solicitudes a la certificación del nivel de excelencia de las organizaciones por la AEVAL es voluntaria y supone la aceptación del procedimiento, así como la asunción de los gastos ocasionados por las visitas a la organización, a las que se alude en los puntos quinto 3 y octavo 2 de esta resolución.

Madrid, 18 de junio de 2009.–La Presidenta del Consejo Rector de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, María Luisa Carcedo Roces.

ANEXO I

FORMULARIO DE SOLICITUD DE CERTIFICACIÓN DEL NIVEL DE EXCELENCIA

DATOS DE LA ORGANIZACION SOLICITANTE

Denominación oficial de la organización solicitante [1] _____

_____

Dirección postal completa _____

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

_____

Número de empleados [2] _____ Funciones y servicios _____

_____

_____

_____

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

Ámbito administrativo[3] _____

Modelo de gestión de la calidad utilizado para la autoevaluación/evaluación externa: EFQM: ☐ CAF: ☐ EVAM: ☐

Nivel de Excelencia para el que se solicita la certificación:

- Modelo EFQM Nivel +500 puntos ☐
- Modelo EFQM Nivel 400-499 puntos ☐
- Modelo EFQM Nivel 300-399 puntos ☐
- Modelo EFQM Nivel 200-299 puntos ☐
- Modelo CAF Nivel + 500 puntos ☐
- Modelo CAF Nivel 300-499 puntos ☐
- Modelo EVAM Nivel + 300 puntos ☐
- Modelo EVAM Nivel 200-299 puntos ☐

Persona de contacto [4] _____

Teléfono_____ Fax_____

Correo electrónico_____

El solicitante declara ser ciertos los datos consignados en el presente Anexo I

_____ de _____ de _____

FIRMA DEL RESPONSABLE DE LA ORGANIZACIÓN [5]

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

---

[1] Órgano, organismo o unidad administrativa que solicita la certificación.
[2] Adjuntar certificado incluyendo el desglose del número total de efectivos por tipo de personal y por niveles y categorías.
[3] Administración General del Estado, Administraciones de las Comunidades Autónomas, ciudades de Ceuta y Melilla, Administración Local u otros entes de Derecho Público.
[4] Interlocutor designado para comunicaciones respecto a la solicitud
[5] Firma del máximo directivo de la organización solicitante

ANEXO II

FICHAS DE DOCUMENTACIÓN ACREDITATIVA

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:	
1. Descripción de la organización	
1.a. Número total de empleados de la organización	
1.b. Número total de funcionarios	
Nº funcionarios Subgrupo A1	
Nº funcionarios Subgrupo A2	
Nº funcionarios Subgrupo B	
Nº funcionarios Subgrupo C1	
Nº funcionarios Subgrupo C2	
Nº funcionarios Grupo E	
1.c. Número total de efectivos de Personal Laboral	
Nº en el Grupo 1	
Nº en el Grupo 2	
Nº en el Grupo 3	
Nº en el Grupo 4	
Nº en el Grupo 5	

2. REGISTROS DE LA EVALUACIÓN				
2.a. Metodología	**EFQM**		**CAF**	**EVAM**
	Cuestionario	Formulario		
Modelo de Gestión de Calidad				

2. b. Personal implicado

2. b.1.Composición del Equipo de Autoevaluación

Nombre	Puesto de trabajo	Grupo profesional	Nivel de CD	Papel que desempeña dentro del equipo (por ejemplo, coordinador, secretario, evaluador…)

3. CALENDARIO DE REALIZACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN	
3.a. Periodo de tiempo	
3. a.1. Fecha de comienzo de la evaluación	
3. a.2. Fecha de finalización de la evaluación	
3.b. Número de reuniones del equipo de evaluación	

4. REGISTROS DE LA EVALUACIÓN						
4. a. puntuación obtenida						
MODELO EFQM			**MODELO CAF**		**MODELO EVAM**	
	CUESTIONARIO	FORMULARIO				
Criterio 1			Criterio 1		Eje 1	
Criterio 2			Criterio 2		Eje 2	
Criterio 3			Criterio 3		Eje 3	
Criterio 4			Criterio 4		Eje 4	
Criterio 5			Criterio 5		Eje 5	
Criterio 6			Criterio 6		**Puntuación global**	
Criterio 7			Criterio 7			
Criterio 8			Criterio 8			
Criterio 9			Criterio 9			
Puntuación global			**Puntuación global**			

5. CONSULTORÍAS	
5. a. Participación de Agentes Externos	
SI	
Durante la formación previa	
Como asistencia durante la evaluación	
NO	

6. RECONOCIMIENTOS EXTERNOS OBTENIDOS (directamente relacionados con el Modelo de Gestión de Calidad utilizado)	
6. a. Denominación	
6. b. Fecha de obtención	
6. c. Vigencia	
6. d. Entidad que lo concedió	
6. e. Ámbito del reconocimiento	

El solicitante declara ser ciertos los datos consignados en la presente solicitud y aceptar las instrucciones operativas para la certificación recogidas en esta Resolución

_____ de _____ de _____

FIRMA DEL RESPONSABLE DE LA ORGANIZACIÓN[1].

[1] Firma del máximo directivo de la organización solicitante

ANEXO III.a

MODELO PARA LA VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN REALIZADA CON MODELO EFQM DE EXCELENCIA

D./ D.ª .....,
Licenciatario/a autorizado del Modelo EFQM de Excelencia, con Nº de licencia .....
Con puesto de trabajo *(indicar cargo desempeñado)*…….....……. **destinado en**

- ☐ **Administración Pública** *(indicar denominación de la Administración: Ministerio, Consejería, Ayuntamiento, Universidad, organización, etc.)*……..,
  en la unidad *(Inspección General de servicios o unidad equivalente, órgano de control, otras)*…….....
- ☐ **Empresa** *(indicar denominación de la empresa)*…..,
  en el departamento *(indicar denominación del departamento)*…….....……

MANIFIESTA

A la vista de los registros de la autoevaluación efectuada por *(denominación de la organización solicitante y ámbito administrativo)*…….....…… ....., **durante** *(período de realización)* **y que finalizó el** *(fecha de la autoevaluación)* ....., **conforme al modelo EFQM de Excelencia, considera válida la autoevaluación realizada, acreditando una puntuación de** ..... **puntos**.

Motivación (*resumen de las evidencias analizadas que justifican la puntuación acreditada)*
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

En ……, a ..... de ..... de .....

ANEXO III.b

MODELO PARA LA VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN REALIZADA CON MODELO CAF O MODELO EVAM

D./ D.ª .....,
Con puesto de trabajo *(indicar cargo desempeñado)*……. **destinado en la Administración Pública** *(indicar denominación de la Administración: Ministerio, Consejería, Ayuntamiento, organización, etc.)*……, **en la unidad** *(Inspección General de Servicios o unidad equivalente, órgano de control, otras)*……..

MANIFIESTA

A la vista de los registros de la autoevaluación efectuada por *(denominación de la organización solicitante y ámbito administrativo)* ……..……..…… ....., **durante** *(período de realización)* ……**y que finalizó el** *(fecha del informe de autoevaluación)* ....., **conforme al modelo:**

☐ **CAF** ☐ **EVAM**

considera válida la autoevaluación realizada, acreditando una puntuación de..... **puntos**.

Motivación (*resumen de las evidencias analizadas que justifican la puntuación acreditada)*
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

En……..……, a..... de..... de.....



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE HACIENDA
Y FUNCIÓN PÚBLICA