

# Calidad e Innovación en la Gestión Pública

## PREMIOS 2007



MINISTERIO  
DE LA PRESIDENCIA

 agencia  
de evaluación  
y calidad



Premios a la  
Calidad e Innovación  
en la  
Gestión Pública  
2007

MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA

Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios

2009

© 2009 de la presente edición

MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA

Esta obra se acoge al amparo del Derecho de la Propiedad Intelectual. Quedan reservados todos los derechos inherentes a que ampara la Ley, así como los de traducción, reimpresión, transmisión radiofónica, de televisión, Internet (página web), de reproducción en forma fotomecánica o en cualquier otra forma y de almacenamiento en instalaciones de procesamiento de datos, aún cuando no se utilice más que parcialmente.

**Equipo editor**

Joaquín Ruiz López  
Leonardo Aragón Marín  
Rosa Vargas Hernández

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

**Preimpresión:**

Bartolomé García Viedma

**Fotomecánica e impresión**

Closas-Orcoyen, S.L.

Impreso en España

NIPO: 012-09-005-7

ISBN: 978-84-936821-2-5

Depósito legal:

**Intervención Ministra**

Elena Salgado Méndez, Ministra de Administraciones Públicas..... 7

**Acto de entrega**

Gran Anfiteatro del Colegio de Médicos de Madrid..... 11

**Premio a la Excelencia 2007**

Características y proceso de gestión ..... 19  
 Jurado..... 21  
 Evaluadores..... 23

**CANDIDATURAS GANADORAS EXAEQUO**

Organismo Autónomo Provincial de Recaudación y Gestión Tributaria  
 de la Diputación Provincial de Salamanca..... 27  
 Instituto de Educación Secundaria “Navarro Villoslada” de Pamplona..... 43

**ACCÉSIT EXAEQUO**

Servicio de Análisis, Laboratorio Regional del Gobierno de la Rioja..... 61  
 Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en Valladolid.. 75

**Premio a la Gestión del Conocimiento**

Características y proceso de gestión ..... 91  
 Jurado..... 93  
 Evaluadores..... 95

**CANDIDATURA GANADORA**

Centro de Ayudas a la Enseñanza,  
 de la Dirección de Enseñanza Naval del Ministerio de Defensa  
 “El mapa del conocimiento de la Armada Española”..... 97

**ACCÉSIT**

Suma Gestión Tributaria, organismo de la Diputación Provincial de Alicante  
 “Conoc-e”..... 105

**NORMATIVA..... 113**





Elena Salgado Méndez  
Ministra de Administraciones  
Públicas

Las primeras palabras deben ser de agradecimiento para todos los que nos acompañan en el acto de entrega de galardones de la segunda edición de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública.

Mi agradecimiento también a todas las personas que han participado en todo el proceso relacionado con los Premios: responsables ministeriales, miembros de los Jurados, evaluadores y, por descontado, representantes de las organizaciones candidatas y premiadas, todos son acreedores de reconocimiento por el éxito de esta iniciativa.

Cuando, en mayo de 2007, se realizó la segunda convocatoria de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública, se puso énfasis en que el Programa de reconocimiento del Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado debía configurar una suerte de sistema que permitiera vertebrar la diversidad de premios existentes en las distintas Administraciones públicas españolas.

Por esta razón, los premios fueron abiertos a los tres niveles de la Administración, y sólo con ver cuál ha sido el origen de las candidaturas, y el de algunos de los premiados, se puede decir que se ha cumplido con ese objetivo que se marcaba en la convocatoria.

Uno de los galardones entregados en esta edición ha sido el correspondiente al *Premio a la Excelencia en la Gestión Pública*, un premio que fue concebido para distinguir a las organizaciones públicas que realizan una evaluación de su rendimiento, de acuerdo con ciertos modelos de referencia, y demostrando con ello un elevado nivel de calidad.

En estas palabras quiero dejar constancia de mi enhorabuena a los ganadores *ex aequo* de este Premio: al Organismo Autónomo Provincial de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación Provincial de Salamanca y al Instituto de Educación Secundaria “Navarro Villoslada” de Pamplona.

Sin duda, ambas entidades han acreditado una manera de actuar que se corresponde con los altos niveles de exigencia y calidad que el Jurado entendía que se debían cumplir para merecer el galardón.

Igualmente, aprovecho estas líneas para dar la enhorabuena a las dos organizaciones que han recibido el accésit: al Servicio de Análisis del Laboratorio Regional del Gobierno de La Rioja y a la Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en Valladolid. También ellas han acreditado un nivel muy alto y son un buen ejemplo a seguir por otras organizaciones públicas.

El otro galardón entregado, con referencia a 2007, ha sido el *Premio a la Gestión del Conocimiento*, una categoría que es la primera vez que se convoca en la Administración Pública.

Este premio fue concebido para reconocer a las organizaciones que se distinguen por la buena gestión de sus activos intangibles. Esto quiere decir que son organizaciones que se preocupan por la importante tarea de recoger, estructurar y transmitir el conocimiento que en ellas reside para favorecer, de esta manera, el aprendizaje y la innovación en el seno de su organización.

He de trasladar mi sincera enhorabuena al Centro de Ayudas a la Enseñanza, de la Dirección de Enseñanza Naval del Ministerio de Defensa, por su práctica, merecedora del galardón, "*El mapa del conocimiento de la Armada Española*". Este Mapa es una herramienta bien diseñada que, sin duda, permitirá a los profesionales de la Armada encontrar el conocimiento útil y preciso que reside en su organización, sin pérdidas de tiempo.

También, como no puede ser de otro modo, he de mostrar mi reconocimiento para el esfuerzo realizado por Suma Gestión Tributaria, de la Excelentísima Diputación Provincial de Alicante, merecedora del accésit, cuya práctica *Conoc-e* es un buen ejemplo del nivel que se ha alcanzado en el desarrollo de entornos tecnológicos orientados al ciudadano.

En realidad, todas las candidaturas han demostrado una gran valía y han representado muy dignamente los distintos niveles de la Administración pública. Creo que se puede afirmar, sin lugar a dudas, que esta convocatoria ha alcanzado sus objetivos, tanto en la cantidad y calidad de las candidaturas, como en la diversidad y representatividad de las Administraciones públicas que han concurrido.

Evidentemente, los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública están en el centro de nuestra atención en esta publicación; pero me gustaría dejar claro que no son una iniciativa aislada y meramente formal sino que, muy al contrario, constituyen una pieza que encaja en un proceso integral de mejora de las organizaciones públicas en el que estamos trabajando.

En primer lugar, se están desarrollando actuaciones encaminadas a reforzar la buena práctica de incorporar el aprendizaje permanente, la innovación y la mejora continua en la Administración Pública, como se realiza con estos Premios, pero también con otras fórmulas que se han puesto en marcha.

Así, por ejemplo, otra práctica de reconocimiento para las organizaciones comprometidas con la cultura de la evaluación es la *Certificación del nivel de excelencia*, que además, en este año 2008, se ha revisado en su concepción y procedimiento.

En primer lugar, se ha configurado como un proceso al que pueden concurrir todos los niveles de la Administración, en coherencia con el ámbito de los Premios. Por otra parte, se le ha conferido

un carácter continuo y permanente, no sujeto a un plazo determinado, como se corresponde con la propia idea de la autoevaluación como herramienta para la mejora continua.

Así, en esta nueva etapa y hasta la fecha, se han dictado resoluciones de certificación para 12 organizaciones y se prevé certificar a 19 más antes de finalizar el año, siempre, claro, que concurran los requisitos que permitan acreditar su nivel de excelencia.

Además, y tal como estaba previsto en el Marco General para la Mejora de la Calidad, la Secretaría de Estado para la Administración Pública procederá a asignar a las organizaciones de la Administración General del Estado certificadas, hasta un máximo de 10, una dotación económica adicional en concepto de productividad. Ésta es una fórmula concreta de estímulo y de reconocimiento a los protagonistas que aplican los programas de evaluación de la calidad. A modo de ejemplo, en 2007, esta asignación supuso un importe total de 800.000 euros.

Es de justicia destacar la actuación de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios en la realización de todas estas iniciativas, ya que ha llevado directamente la labor de evaluación de las distintas candidaturas.

En estos ya casi dos años de existencia, además de la evaluación de políticas y programas públicos, la Agencia ha jugado un papel de impulsora de la implantación de la calidad en la gestión pública.

Lo ha hecho y lo hace, por ejemplo, mediante propuestas metodológicas y guías de orientación que pretenden facilitar el desarrollo de los distintos programas del Marco General para la Mejora de la Calidad.

Lo hace, también, realizando un seguimiento de la actividad desplegada por otras agencias estatales, verificando y reforzando el compromiso de éstas con la mejora de la calidad.

Estas actividades se complementan con evaluaciones de los servicios públicos desde la óptica de los ciudadanos, cuyos resultados sirven para la mejora de dichos servicios y para incrementar la calidad de los mismos.

La Agencia, además, viene realizando una intensa labor de evaluación de las políticas y programas públicos de la Administración General del Estado, con especial atención a las políticas contenidas en el Programa Nacional de Reformas. Así, por ejemplo, en 2007, la Agencia realizó siete evaluaciones por mandato del Consejo de Ministros, a las que en 2008 se unirán siete evaluaciones más.

El compromiso con la calidad de la Agencia no es ajeno a su propia actividad interna y ello ha quedado reflejado en su Plan de Calidad, aprobado recientemente. Este Plan incluye la realización de la primera autoevaluación hecha bajo el modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM). El EVAM es un modelo propio del Ministerio de Administraciones Públicas, ejemplo de una apuesta decidida y concreta por insertar la calidad en el núcleo de la gestión, a través del aprendizaje y la implantación de mejoras tangibles.

Este tipo de enfoque, basado en un proceso continuo de evaluación y mejora, es el que debe permitir que cada vez más organizaciones se incorporen a los estándares de calidad en la gestión.

Trabajar por la mejora de las Administraciones públicas significa, sin duda, trabajar por la mejora de nuestra sociedad. Así es, sencillamente, porque las Administraciones públicas son potentes instrumentos de transformación social, de promoción de la igualdad real de oportunidades y de contribución al desarrollo económico, en definitiva, de mejora del bienestar social.

En este momento, además, la actuación de las Administraciones públicas es más importante que nunca como elemento dinamizador de la actividad económica y el empleo. Actuaciones tan importantes como, por ejemplo, el Plan de Reducción de Cargas Administrativas, la transposición de la Directiva de Servicios, o la adaptación a la Ley de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos, inciden directamente en la competitividad y productividad de nuestras empresas, en la medida que facilitamos su relación con la administración y liberamos recursos para que puedan utilizarlos en actividades verdaderamente productivas.

Alcanzar todos estos objetivos sólo es posible si las Administraciones se involucran en un proceso constante de modernización que implica, entre otras cosas, renovar la cultura administrativa y mantener un enfoque que priorice la prestación eficaz y eficiente de servicios públicos de calidad a los ciudadanos y empresas, que deben ser los verdaderos protagonistas de la actuación pública.

Solo me resta reiterar mi agradecimiento a todos aquellos que han participado en el proceso de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública de 2007: a los responsables de los distintos Ministerios, Consejerías, Entidades Locales y Universidades por su compromiso; a los evaluadores que generosamente han realizado su labor y nos han aportado sus conocimientos, su esfuerzo y su tiempo, y, asimismo, la valiosa experiencia y aportación que nos han brindado las prestigiosas personalidades que han integrado los dos Jurados.

Finalmente, quisiera volver a mostrar mi reconocimiento especial a todas las organizaciones participantes, felicitando muy singularmente a las seis que han obtenido un merecido galardón.



La entrega de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública 2007 tuvo lugar el 19 de noviembre de 2008 en el Salón de Actos del INAP (Gran Anfiteatro del Ilustre Colegio Oficial de Médicos de Madrid).

El Acto estuvo presidido por la Ministra de Administraciones Públicas, D.<sup>a</sup> Elena Salgado Méndez, el Subsecretario del Departamento, D. José Antonio Benedicto Iruñ y la Presidenta de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, D.<sup>a</sup> María Luisa Carcedo Roces.

Estuvieron presentes el Secretario de Estado de la Seguridad Social, D. Octavio Granado Martínez, el Jefe del Estado Mayor de la Armada, Almirante General Manuel Rebollo García, y el Consejero de Educación de Navarra, D. Carlos Pérez-Nievas, así como otras 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 los medios de comunicación.





*D. Joaquín Ruiz López, Director del Departamento de Calidad de los Servicios, fue el encargado, como Secretario de los distintos Jurados, de dar lectura a las Órdenes de concesión de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública (Excelencia y Gestión del Conocimiento), correspondientes a 2007.*



*Vista general del Anfiteatro en el que tuvo lugar la entrega de Premios*



*La Ministra con los premiados*

*PREMIO A LA EXCELENCIA  
EN LA GESTIÓN PÚBLICA  
2007*

*Organismo Autónomo Provincial de  
Recaudación y Gestión Tributaria de la  
Diputación Provincial de Salamanca*



*PREMIO A LA EXCELENCIA  
EN LA GESTIÓN PÚBLICA  
2007*

*Instituto de Educación Secundaria  
«Navarro Villoslada»  
de Pamplona*



*PREMIO A LA EXCELENCIA  
EN LA GESTIÓN PÚBLICA  
2007*

*ACCÉSIT EX AEQUO  
Servicio de Análisis,  
Laboratorio Regional  
del Gobierno de La Rioja*





*PREMIO A LA EXCELENCIA  
EN LA GESTIÓN PÚBLICA  
2007  
ACCÉSIT EX AEQUO  
Dirección Provincial de la Tesorería  
General de la Seguridad Social  
en Valladolid*



*PREMIO A LA  
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO  
2007  
Centro de Ayudas a la Enseñanza,  
de la Dirección de Enseñanza Naval  
del Ministerio de Defensa*



*PREMIO A LA  
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO  
2007  
ACCÉSIT  
SUMA Gestión Tributaria,  
Organismo de la  
Diputación Provincial de Alicante*

Las imágenes del Acto de Entrega se encuentran en el DVD que acompaña a este libro





# Calidad e Innovación en la Gestión Pública

Premio  
a la Excelencia en la Gestión Pública





### CARACTERÍSTICAS Y PROCESO DE GESTIÓN

El Ministerio de Administraciones Públicas, mediante Orden Ministerial de 14 de mayo de 2007 (BOE de 31 de mayo) convocó la edición para el año 2007 de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública, en su modalidad Premio a la Excelencia en la Gestión Pública, dando con ello cumplimiento al 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, por el que se instituyó el mencionado galardón.

Este Premio, anual, está dirigido a todo tipo de administraciones públicas tanto a unidades de la Administración General del Estado como 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. Su finalidad es reconocer a las organizaciones que se hayan distinguido por la excelencia de su rendimiento global por comparación a modelos de referencia internacional.

El premio consiste en una placa y un diploma acreditativo. Además la organización puede hacerlo constar en sus publicaciones, material impreso y página web durante los tres años siguientes al de la concesión. El premio implica el reconocimiento del trabajo realizado por la personas del organismo premiado, que es anotado en sus respectivos expedientes personales.

Asimismo la Orden ministerial de convocatoria preveía la posibilidad de que el Jurado otorgara un accésit a la candidatura que reuniera méritos para ello.

A la convocatoria del Premio se presentaron las siguientes 10 candidaturas:

- Dirección Provincial de la Tesorería General de la seguridad Social en Valladolid.
- Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Cantabria.
- Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Zamora.
- Organismo Autónomo de Gestión Tributaria. Ayuntamiento de Málaga.
- Instituto de Educación Secundaria “Navarro Villoslada” de Pamplona. Navarra.
- Organismo Autónomo Provincial de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación Provincial de Salamanca.
- Servicio Provincial de Gestión y Recaudación. Diputación Provincial de Jaén.
- Escuela Riojana de Administración Pública. Logroño. Gobierno de La Rioja.
- Servicio de Análisis. Laboratorio Regional. Logroño. Gobierno de La Rioja.
- Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en Zamora.

El proceso de concesión del premio se ha atendido a lo dispuesto en las bases sexta, séptima, octava y novena del anexo 1 de la orden. En una primera fase cada una de las candidaturas fue evaluada por un equipo integrado por funcionarios y, en su caso, otros profesionales, expertos todos ellos en el Modelo EFQM de Excelencia, designados por el Presidente de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios de entre quienes estuvieran acreditados como evaluadores del Modelo de la Fundación Europea para la Gestión

de Calidad o por el Club Excelencia en Gestión Vía Innovación, socio de la citada Fundación en España, o por otras entidades licenciatarias.

En la fase de evaluación actuaron 10 equipos, integrados por las personas que se relacionan en las páginas siguientes. Concluido el proceso de evaluación los equipos entregaron a la AEVAL los correspondientes informes consistentes en el formulario consensuado por los evaluadores, la hoja de evaluación con el conjunto de las puntuaciones y un resumen ejecutivo.

En la siguiente fase el Jurado, reunido el 20 de mayo de 2008, vistos los informes entregados por los equipos de evaluación, hizo su propuesta a la Ministra de Administraciones Públicas, quien resolvió por Orden de 2 de junio de 2008 conceder el Premio a la Excelencia en la Gestión Pública ex aequo al Organismo Autónomo Provincial de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación Provincial de Salamanca, y al Instituto de Educación Secundaria “Navarro Villoslada” de Pamplona, Navarra. Asimismo, conceder accésit al Servicio de Análisis. Laboratorio Regional del Gobierno de La Rioja y a la Dirección Provincial de la Tesorería General de la seguridad Social en Valladolid.

Concluidas las fases de evaluación y resolución del Premio, se ha enviado el informe de evaluación a las organizaciones que lo han solicitado en el plazo establecido en la convocatoria.

Los galardones se entregaron por la Ministra de Administraciones Públicas en el transcurso de un acto celebrado en Madrid, en el Salón de Actos del Colegio de Médicos – INAP, el 19 de noviembre de 2008, que se describe y del que se muestran fotos en este documento y en el DVD incorporado. En él estuvieron presentes además de la Ministra, el Subsecretario del Departamento, la Presidenta de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, y asimismo asistieron varias personalidades de las tres administraciones públicas y del sector privado, así como del ámbito de la gestión de calidad.



Presidenta:

*D.ª María Luisa Carcedo Roces*

Presidenta de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios

Vocales:

*D.ª Concepción Villalón Blesa*

Cuarta Teniente de Alcalde y Concejala de Planificación y Calidad del Ayuntamiento de Alcobendas

*D. Juan Moro López*

Adjunto a la Presidencia del Club Excelencia en Gestión Vía Innovación

*D.ª Gemma Rauret Dalmau*

Directora de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación

Secretario:

*D. Joaquín Ruiz López*

Director del Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios

Secretario de Actas:

*D. Leonardo Aragón Marín*

Evaluador Principal del Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.



Miembros del Jurado: De izquierda a derecha Joaquín Ruiz, López, Concepción Villalón Blesa, Mª Luisa Carcedo Roces, Gemma Rauret Dalmau, Juan Moro López y Leonardo Aragón Marín.



*Acebal Brugos, Eduardo (Coordinador)*

Secretario Provincial. Tesorería General de la Seguridad Social,  
Asturias.Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

*Álvarez Delgado, Juana (Coordinadora)*

Asesora Técnica. Unidad de Evaluación y Calidad. Universidad de Cádiz

*Aragón Marín, Leonardo (Coordinador)*

Evaluador Principal. Departamento de Calidad de los Servicios. Agencia Estatal  
de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios

*Barroso Lázaro, Francisco Javier (Coordinador)*

Inspector de Servicios. Inspección General de Servicios. Ministerio de Trabajo y  
Asuntos Sociales

*Bauzá Cardona, Guillermo*

Jefe de Área de Inspección.Gerencia Territorial del Catastro.Ministerio de  
Economía y Hacienda

*Benito Valencia, Cruz de (Coordinador)*

Director del Juran Institute de España. Madrid

*Blanco Gómez, Juan Antonio (Coordinador)*

Jefe del Departamento de proyectos de EFQM. Aeropuertos Españoles y  
Navegación Aérea (AENA). Ministerio de Fomento

*Burillo Pacheco, Raúl*

Delegado Especial.Agencia Tributaria en Baleares.Ministerio de Economía y  
Hacienda

*Cantador Toril, Bartolomé*

Inspector Provincial de Servicios.Consejería de Justicia y Administración  
Pública.Delegación Provincial de Córdoba.Junta de Andalucía

*Canto San Román, Luis (Coordinador)*

Jefe Sección de Tesorería. Servicio Territorial de Hacienda. Delegación Territorial  
de Ávila. Junta de Castilla y León

*Centeno Puig, Ángel*

Coronel ET. Inspector de Servicios.Vicesecretaría General Técnica.Ministerio de  
Defensa

*Cuellar Martín, Eloy (Coordinador)*

Técnico Área de Planificación, Coordinación y Calidad. Ayuntamiento de  
Alcobendas

*Dueñas Castro, Belén*

Jefe del Servicio de Organización, Calidad y Evaluación.Consejería de  
Administraciones Públicas y Política Local.Gobierno de La Rioja

*Escrivá Garcerán, Vicente*

Director Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en  
Valencia.Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

*Faraldo Roca, Pedro*

Profesor de Estadística e Investigación Operativa.Facultad de Matemáticas  
Universidad de Santiago de Compostela

*Fernández Berruero, María Reina*

Profesora Titular de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación.Universidad Jaume I. Castellón

*Galán Vallejo, Manuel (Coordinador)*

Profesor de Ingeniería Química.Universidad de Cádiz

*Galiana Lapera, Domingo Rafael*

Director de Servicio.Observatorio Ocupacional.Universidad Miguel Hernández

*García Llitas, Juan*

Jefe de Sección de Tramitación de Planes.Gerencia de Urbanismo.Ayuntamiento de Palma de Mallorca

*García López, Manuel*

Asesor Técnico EFQM.Dirección General de RRHH. Rectorado.Universidad de Sevilla

*Gómez de Marcos Pérez, Carmen*

Evaluadora.Departamento de Evaluación.Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios

*González Menorca, Leonor (Coordinadora)*

Catedrática de Organización de Empresas. Departamento de Economía y Empresa.Universidad de La Rioja

*González Tomé, Juan Ignacio (Coordinador)*

Jefe de Área de Atención al Cliente. Dirección General del Catastro. Ministerio de Economía y Hacienda

*Granados Moya, Carlos*

Asesor Jurídico. Delegación de Defensa en Castilla y León. Ministerio de Defensa

*Guijarro Sanz, Remigio (Coordinador)*

Asesor Técnico. Dirección Territorial zona IV.Sociedad Estatal de Correos SA. Zaragoza

*Hernández Sánchez, Luis*

Analista Funcional. Subdelegación del Gobierno en Santa Cruz de Tenerife.Ministerio de Administraciones Públicas

*Herrero Gil, Enrique*

Profesor Titular. Escuela Técnica Superior de Arquitectura. Departamento de Construcciones Arquitectónicas II. Universidad de Sevilla

*Ibarra Saiz, M<sup>a</sup> Soledad*

Profesora Titular. Facultad de Ciencias de la Educación.Universidad de Cádiz

*Ignacio García, Emilio Francisco*

Profesor. Escuela Universitaria de Ciencias de la Salud.Universidad de Cádiz

*Jiménez de Diego, M<sup>a</sup> Jesús (Coordinadora)*

Técnico en Gestión de Calidad.Departamento de Calidad de los Servicios. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios

*López Cabanes, Antonio (Coordinador)*

Catedrático de Química.Departamento de Ingeniería Química.Universidad de Murcia

*López Rojas, Encarnación*

Responsable de la Oficina de Calidad de los Servicios.Delegación de Justicia y Administración Pública. Córdoba

*Luezas Alvarado, Jaime*

Jefe de Área de Competitividad y Comunidades.Dirección de Planificación y Desarrollo.Ente Público Puertos del Estado.Ministerio de Fomento

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

*Martínez Rubio, José Luis*  
Profesor de Psicología Social.Unidad de Calidad .Universidad Europea de Madrid

*Mayoral Peña, Carmen*  
Directora de Servicio de Calidad y Atención Ciudadana.Área de Planificación, Coordinación y Calidad.Ayuntamiento de Alcobendas

*Mazuela Llanos, Alberto (Coordinador)*  
Responsable Corporativo de Calidad.Grupo Iberdrola

*Morán Martínez, Daniel (Coordinador)*  
Departamento de Organización Mutua Navarra Matepss nº 21. Pamplona

*Muñoz Gonzalo, Ana*  
Técnico en Calidad.Universidad Politécnica de Valencia

*Naveira Naveira, Ana María*  
Inspectora de Servicios.Inspección General.Ministerio de Economía y Hacienda

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

*Ozkoidi Pérez, Joseba*  
Profesor.IES Iturrama.Pamplona

*Paja Fano, Mercedes (Coordinador)*  
Evaluadora.Departamento de Calidad de los Servicios.Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios

*Peirats Cuesta, Vicente (Coordinador)*  
Inspector de Servicios. Servicio de Auditoría Interna de la AEAT. Agencia Estatal de Administración Tributaria.Ministerio de Economía y Hacienda

*Ramos Montealegre, José Luis*  
Inspector de Servicios.Servicio de Auditoría Interna de la AEAT. Agencia Estatal de Administración Tributaria.Ministerio de Economía y Hacienda

*Rodríguez Fernández, Celso*  
Director del Departamento de Álgebra.Facultad de Matemáticas.Universidad de Santiago de Compostela

*Rodríguez Gómez, Gregorio*  
Profesor. Facultad de Ciencias de la Educación. Dpto. de Didáctica .Universidad de Cádiz

*Rosell Contreras, Montserrat*  
Jefa del Departamento de Evaluación y Calidad. Ayuntamiento de Madrid

*Sánchez Astillero, Magdalena*  
Evaluadora. Departamento de Evaluación.Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios

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



CANIDATURAS GANADORAS EX AEQUO

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

Nombre de la Organización: Organismo Autónomo Provincial de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación de Salamanca (REGTSA)

Responsable Político: Avelino Pérez Sánchez  
(Presidente de REGTSA)

Responsable Técnico: Manuel Francisco Rodríguez Maseda  
(Coordinador General)

Dirección: Avd. Carlos I, 64 • 37008 • Salamanca

Teléfono: 923280551 Fax: 923281918

E-mail: mane@regtsa.es



**REGTSA**

ORGANISMO AUTÓNOMO  
RECAUDACIÓN Y GESTIÓN TRIBUTARIA  
DIPUTACIÓN DE SALAMANCA



## MEMORIA-RESUMEN

### DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

REGTSA es un Organismo Autónomo dependiente de la Diputación Provincial de Salamanca 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.

El Organismo Autónomo de Recaudación y Gestión Tributaria de Salamanca, según determinan sus Estatutos, tiene como finalidad el ejercicio de las facultades y funciones que Entidades locales deleguen en la Diputación en materia de gestión, liquidación, inspección y recaudación de sus tributos.

El artículo 7 del Texto refundido de la Ley reguladora de las Haciendas Locales establece el mecanismo legal a través del cual los Municipios de la Provincia de Salamanca delegan en la Diputación los servicios de gestión tributaria y recaudación que REGTSA les presta.

En la actualidad han delegado sus tributos 360 Municipios, 5 Mancomunidades y 5 Comunidades de regantes. El número de Municipios delegantes, junto a la intervención en los procesos de gestión de otras Administraciones Públicas (Catastro, Agencia Tributaria y Tráfico) como proveedores de información, incrementan la complejidad del servicio.

REGTSA cuenta con una plantilla de 44 empleados, de los cuales 32 prestan sus servicios en la Oficina central, situada en Salamanca, y 12 en las Oficinas de zona, situadas en Béjar, Ciudad Rodrigo, Peñaranda de Bracamonte y Vitigudino.

El camino a la Excelencia de REGTSA			Cuadro 1
ETAPAS	HITOS	RECONOCIMIENTOS	
1ª ETAPA 1993-1995 <b>CREACION DE REGTSA</b>	Estructuración de REGTSA Firma Convenios delegación Configuración inicial del sistema de información		
2ª ETAPA 1995-1999 <b>CONSOLIDACION</b>	Incremento delegaciones Mejora porcentajes recaudación y autofinanciación Impulso red comunicaciones		
3ª ETAPA 2000-2003 <b>HACIA UNA CULTURA DE CALIDAD</b>	Plan de Trabajo 2000/2003 Programa Itaca: Visión, Valores Proyecto Evalúa: Autoevaluación EFQM 2002 Autoevaluación EFQM 2003	Premio Junta Castilla y León Buenas Prácticas Edición 2003	
4ª ETAPA 2004-2007 <b>HACIA LA EXCELENCIA</b>	Planificación Estratégica: Plan Estratégico 2004-2007 Cuadro de mando integral Mapa estratégico Autoevaluación EFQM 2006 Autoevaluación EFQM 2007	2005: Certificación ISO 9001 2006: Sello europeo 400+ 2006: Premio Excelencia de Castilla y León 2007: Certificación ISO14001	

El presupuesto para el ejercicio 2007 asciende a 2.538.160 €

Desde su creación el Organismo autónomo ha venido prestando los siguientes servicios:

- Anticipos de recaudación,
- Asesoramiento jurídico,
- Gestión tributaria,
- Recaudación voluntaria y
- Recaudación ejecutiva.

En los últimos años para responder a las necesidades de nuestros clientes se han puesto en marcha nuevos servicios: algunos para todos los ayuntamientos (por ejemplo actualizaciones catastrales) y otros para un segmento de clientes (por ejemplo colaboración en la Gestión de expedientes sancionadores y recaudación de multas de tráfico y ORA).

Los ayuntamientos pueden gestionar estos servicios por sus propios medios, delegarlos en REGTSA, o acudir a alguna de las empresas que hay en el mercado. Cuando se delega, un Convenio (Proceso C-03) regula las competencias que se delegan, las obligaciones de las partes y el precio que el ayuntamiento abona a REGTSA por el servicio prestado.

Hasta el año 2000 REGTSA se financiaba con los ingresos propios generados por sus servicios y con la aportación de la Diputación. A partir de ese año ha desaparecido la aportación provincial y REGTSA se autofinancia, es decir su futuro depende, como en el caso de las empresas privadas de que sea capaz de responder y satisfacer a las demandas de sus clientes. Estas circunstancias hacen que seamos una Administración Pública “peculiar”, pero a la vez han contribuido de forma importante a nuestro viaje hacia la excelencia (Ver cuadro nº 1)

## DESCRIPCIÓN DE LA GESTIÓN

### CRITERIOS AGENTES

El liderazgo, es decir, el compromiso de los directivos, tanto políticos como técnicos, es un factor imprescindible para alcanzar la excelencia en la gestión. Si bien en la memoria EFQM de

<b>Proceso de evaluación de líderes</b>				Cuadro 2
FASES DEL PROCESO	PERSONAS QUE INTERVIENEN	SOPORTE	RESULTADO	
Autoevaluación	Directivo evaluado	Formulario con descripción competencias y ejemplos de buenas prácticas	Puntos fuertes y áreas de mejora por cada competencia	
Evaluación cruzada	Jefes y colaboradores del evaluado	Formulario con autoevaluación	Revisión puntos fuertes y áreas de mejora. Puntuación de competencias	
Feedback	Coordinador y persona evaluada	Informe de feedback	Reflexión sobre áreas de mejora	
Plan personal de mejora	Directivo evaluado	Plan personal de mejora	Actuaciones sobre tres áreas de mejora	
Evaluación final	Comité de calidad	Informe resumen del proceso	Revisión del sistema	

REGTSA se realiza una descripción detallada de cómo la organización camina hacia la excelencia en su gestión, este resumen pretende destacar su aspecto fundamental: como los líderes impulsan ese viaje al establecer una estrategia que se despliega en los procesos.

Evidentemente, aquí no se valora el ejercicio del liderazgo político, cuestión que compete a los ciudadanos de la Provincia. Sin embargo, debe resaltarse el compromiso de todos los dirigentes políticos con las líneas estratégicas definidas por REGTSA, tanto en el Plan de Trabajo 2000/2003, como en el Plan estratégico 2004/2007. Ambos planes, así como la mayoría de los proyectos han sido aprobados por unanimidad en el seno del Consejo de Administración del Organismo. 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, personas a las que consideramos líderes (12 personas, es decir un 27 % de la organización).

<p><b>MISIÓN DE REGTSA</b></p> <p>REGTSA tiene como misión el ejercicio de las facultades que los ayuntamientos y otros organismos públicos, encomiendan o delegan a la Diputación en materia de gestión, liquidación, inspección y recaudación de sus tributos y demás ingresos de derecho público.</p> <p><b>VISIÓN DE REGTSA</b></p> <p>Nuestra ambición como organización es convertirnos en una Administración Pública puntera en el campo de la gestión tributaria y recaudación, tanto en nuestra Comunidad Autónoma, como en el conjunto de España. Para ello aspiramos a lograr mantener en el tiempo resultados excelentes tanto en el servicio a los Ayuntamientos, como en la atención a los contribuyentes, a la par que consolidamos la senda de autofinanciación que hemos iniciado. Avanzamos en este camino desarrollando alianzas estratégicas que redunden en beneficio de todos los grupos de interés, y procuramos identificar a los empleados públicos de REGTSA con los objetivos de la organización.</p> <p><b>VALORES COMPARTIDOS</b></p> <p>Honestidad y transparencia en el manejo de recursos, orientación a resultados, respeto a los compromisos, desarrollo del potencial de cada persona en un buen clima laboral, mejora continua, hacer bien las cosas a la primera, medida constante del progreso, la seguridad y confidencialidad de los datos, y el respeto al medio ambiente.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Cuadro 3

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 estructuradas en tres grandes bloques, a saber: Adaptación al cambio, obtención de resultados, orientación a las personas.

Dicho modelo, que se introdujo como acción de mejora derivada de la autoevaluación 2006 se despliega en las fases relacionadas en el cuadro nº 2. Se han completado ya dos ciclos

(2006 y 2007) con alcance a todos los miembros del Comité de Calidad.

La misión de REGTSA fue definida en el Plan de trabajo en el año 2000. Posteriormente, en diciembre de 2001 el Comité de Calidad definió, con la participación del personal, la visión y valores del Organismo (ver cuadro nº 3)

Comunicamos nuestro marco de referencia, tanto a los clientes, como a los empleados y

EJES DE LA VISIÓN		Cuadro 4
AYUNTAMIENTOS	Incrementar el valor de los servicios que prestamos a los ayuntamientos	
CONTRIBUYENTES	Gestionar integralmente a los contribuyentes	
EMPLEADOS	Identificar a los empleados con los objetivos de la organización, mediante un estilo de liderazgo participativo	
ALIADOS	Identificar y desarrollar oportunidades para establecer acuerdos que redunden en beneficio mutuo, y de los restantes grupos de interés.	
SOCIEDAD	Contribuir al desarrollo de la provincia de Salamanca	
DIPUTACIÓN	Convertirnos en referente de otras organizaciones, manteniendo la autofinanciación	

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% y en 2007 del 85%).

El despliegue del marco de referencia para cada grupo de interés se lleva a cabo por ejes de la visión (ver cuadro nº 4). Cada eje se desarrolla mediante líneas de estratégicas de acción para cada grupo de interés, y se concreta en un cuadro de relaciones en el que se identifican los objetivos de cada eje, distinguiendo indicadores de resultado, indicadores impulsores y enfoques asociados. De este modo, podemos demostrar que sabemos ¿por qué? y ¿Para quién? hacemos las cosas, y sobre todo que entendemos las relaciones de causa–efecto entre agentes y resultados.

REGTSA definió su política, el marco de referencia arriba señalado, a lo largo de los años 2000 y 2001, que luego ha incorporado al manual de calidad. Esta política es el fundamento de su estrategia, como se evidencia en el documento del Plan 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 y existen registros y evidencias de todo el desarrollo del mismo (ver cuadro nº 5).

El Plan Estratégico elaborado en REGTSA tiene un plazo de cuatro años (coincide con la duración de cada legislatura). Para la elaboración del Plan Estratégico se sigue la metodología DAFO, Como entradas del análisis se tienen en cuenta:

- Autoevaluación bajo el modelo EFQM.
- Auditorías internas del Sistema de Gestión de Calidad.
- Análisis externo.

Revisamos la estrategia anualmente, y cada dos años, la autoevaluación EFQM nos permite una renovación a fondo. Igualmente realizamos actividades de aprendizaje externo mediante dos mecanismos:

- Reuniones e intercambios de información con nuestro socio de Benchmarking
- Banco de buenas prácticas internas y externas.

Para identificar las necesidades y expectativas de cada grupo de interés (ver cuadro 6) hemos definido un grupo de procesos denominado la Voz de los grupos de interés (ayuntamientos, contribuyentes, empleados, sociedad y aliados). En dichos procesos se explicitan los canales de captación de información de cada grupo de interés. Cabe distinguir dos tipos de canales:

- Cualitativos: son canales que permiten identificar expectativas presentes y futuras. Así, por ejemplo la matriz de expectativas de los ayuntamientos sirve de base para el diseño y mejora

**Desarrollo y revisión de la estrategia** Cuadro 5

ACTIVIDAD	INSTRUMENTO	RESPONSABLE
<b>PLANIFICACIÓN PLURIANUAL</b>		
Planificación	Plan estratégico cuatrienal	Consejo admón./Comité
Revisión	Autoevaluación EFQM	Comité calidad
<b>CICLO ANUAL</b>		
Fase PLAN	Plan operativo Anual Cuadro de Mando Integral	Consejo admón./Comité
Fase DO	Plan despliegue objetivos	Coordinador /Comité calidad
Fase CHECK	Seguimiento trimestral	Comité calidad
Fase ACT	Revisión anual	Comité calidad

Canales de captación de expectativas de los grupos de interés				Cuadro 6
GRUPOS DE INTERÉS	SEGMENTOS	CANALES DE CAPTACIÓN	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	
AYUNTAMIENTOS	Todos	Grupos focales, grupos de exploración, entrevistas en profundidad, encuestas	Nuevos servicios Mejores resultados Puntualidad liquidaciones	
		Comisión mixta Foro , sugerencias		
	Grandes	Contactos personales	Servicios específicos Información personalizada	
CONTRIBUYENTES	Todos	Grupo de exploración, entrevistas en profundidad, encuestas	Rapidez Profesionalidad Eficacia	
		Análisis estadísticas demanda		
	Medio rural	Quejas y sugerencias	Más cerca Apoyo en los trámites	
	Medio urbano	Quejas y sugerencias	Más fácil Trámites teléfono Trámites internet	
EMPLEADOS	Todos	Encuesta clima	Más información Formación personalizada Reconocer los esfuerzos Incrementar participación	
		Reuniones programadas		
		Sugerencias		
		Sistemas participación		
	Directivos	Reuniones comité calidad	Medios necesarios	
SOCIEDAD/DIPUTACIÓN		Contactos representantes políticos Grupo focal	Optimización recursos	
			Servicio excelente	
ALIADOS	Todos	Reuniones comisiones	Lealtad y confianza	

de los servicios. En dicha matriz se clasifican los requerimientos de los clientes en tres grupos: características no deseadas, beneficios esenciales del servicio y expectativas futuras. Entre los canales cualitativos se incluyen los grupos de exploración de empleados, los grupos de discusión con clientes o usuarios, y las entrevistas en profundidad.

- Cuantitativos: son canales que permiten cuantificar una percepción previamente detectada a través de un canal cualitativo. También nos permiten evaluar la satisfacción de un grupo de interés con nuestros servicios. En el siguiente cuadro se recoge un resumen de los principales sistemas de captación, y de las expectativas identificadas a través de ellos:

El Proceso de planificación estratégica (E01) es propiedad del Coordinador General, y se desarrolla en un ciclo plurianual (cuatro años), y se despliega, revisa y renueva en un ciclo anual (ver cuadro nº 5)

A través del análisis DAFO procesamos la información proveniente del análisis las necesidades y expectativas de los grupos de interés, de los indicadores de rendimiento, del aprendizaje interno y externo y determinamos los factores críticos de éxito, que procuramos garantizar a través de las diferentes líneas estratégicas. Así, en el ejemplo de los cuadros nº 7 y nº 8, partiendo de los

Ejemplo cuadro de despliegue de la estrategia para grupo de interés ayuntamientos					Cuadro 7
GRUPO DE INTERÉS	EJES DE LA VISIÓN	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	LÍNEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
AYUNTAMIENTOS	Incrementar el valor de los servicios que prestamos a los ayuntamientos	Oferta de nuevos productos y servicios segmentados de acuerdo a las expectativas de cada grupo de clientes (prioridad muy alta)	SEGMENTACIÓN DE LA OFERTA DE SERVICIOS	Ofertas de servicio diferenciadas por segmentos Mejorar satisfacción ayuntamientos	
Aliados	Colegio Secretarios	Alcanzar resultados excelentes en los procesos clave (prioridad alta)	INCREMENTAR RENDIMIENTO PROCESOS CLAVE	Mejora de la gestión tributaria y catastral Optimizar procesos recaudación Asumir nuevas competencias	
		Facilitar la información necesaria con rapidez (prioridad media)			

Ejemplo despliegue de líneas, actuaciones y procesos			Cuadro 8
LÍNEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTUACIONES	PROCESOS
1.-SEGMENTACIÓN DE LA OFERTA DE SERVICIOS	Ofertas de servicio diferenciadas por segmentos Mejorar satisfacción ayuntamientos	1.- Actualización de la oferta de servicios a los ayuntamientos 2.- Elaborar la oferta de servicios a los grandes ayuntamientos	V -01, AY- 02, AY -04
5.-INCREMENTAR RENDIMIENTO PROCESOS CLAVE	Mejora de la gestión tributaria y catastral Optimizar procesos recaudación Asumir nuevas competencias	1.- Gestión de IBI e IAE a través de unidades fiscales 2.- Mantenimiento catastral 3.- Centralización de los procesos de recaudación ejecutiva 4.- Plan maestro de relaciones con aliados y proveedores	IT, GT, RV , RE

ejes de la visión determinamos las condiciones que deben darse en la práctica (Factores Críticos de Éxitos) para hacer realidad dicha visión. A continuación elegimos un camino (línea estratégica) para alcanzar nuestra meta, y decidimos qué objetivos específicos vamos a perseguir. Para comprender las relaciones de causa – efecto entre los diferentes objetivos estratégicos hemos diseñado un mapa estratégico que nos ayuda a comunicar a cada empleado la relación entre su contribución y la estrategia de la organización. El mapa estructura los objetivos en cuatro perspectivas (financiera / misión, clientes, procesos y aprendizaje) y siete líneas estratégicas.

Una vez que sabemos lo que queremos lograr definimos actuaciones y acciones para conseguirlo.

Las estrategias clave de REGTSA se formulan en siete líneas estratégicas:

- Segmentación de la oferta de servicios.
- Administración electrónica
- Desarrollar potencial empleados
- Hacia la excelencia del servicio
- Mejorar procesos clave
- Autofinanciación
- Contribuir al desarrollo de la provincia

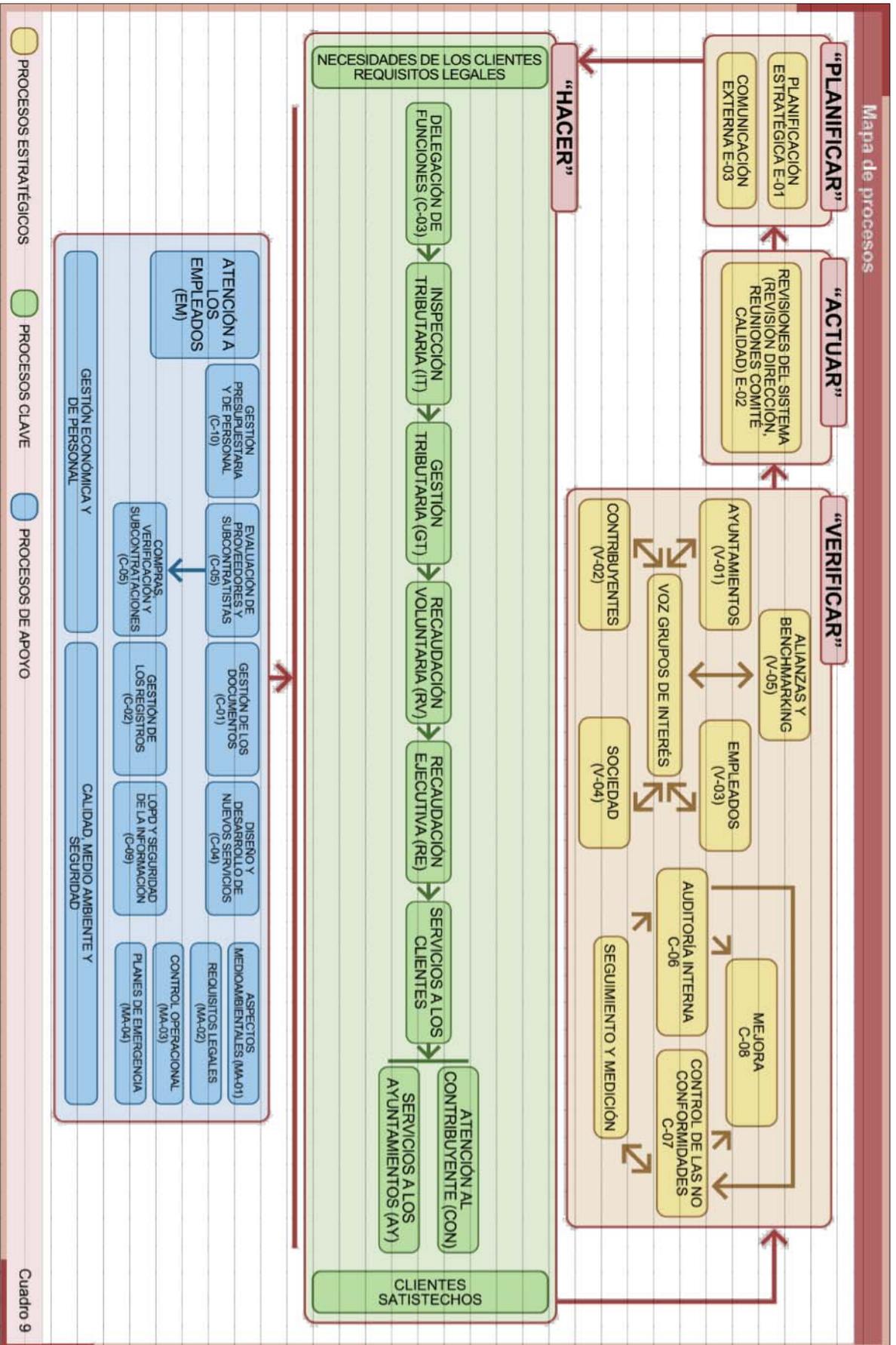
Las seis primeras estrategias se incluyeron en el momento de redactar el Plan estratégico, la séptima es el resultado de las revisiones, y fue incluida en 2006.

El comité de calidad de REGTSA ha diseñado un esquema de procesos, representado en el mapa de procesos (ver cuadro nº 9, mapa de procesos), basado en el ciclo PDCA:

- Fase **Plan** (planificar): Proceso E-01-Planificación estratégica.
- Fase **Do** (hacer): Procesos clave, procesos de servicio y procesos de apoyo
- Fase **Check** (verificar): auditoría interna, control de no conformidades y mejora. Voz los grupos de interés.
- Fase **Act** (actuar) Proceso E-02- Revisión por la dirección, reuniones del comité de calidad.

Toda la actividad de mejora comienza (E–01) 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, que es el directivo más directamente relacionado con la materia del proceso (responsable de supervisar y mejorar cada proceso) y éste se integra en el comité de calidad como miembro de pleno derecho.

Mapa de procesos



Cuadro 9



El sistema de gestión de REGTSA está enfocado para asegurar que se gestiona, mide, aprende y mejora. Con una frecuencia trimestral el comité de calidad sigue el funcionamiento del modelo de gestión, y al menos una vez al año efectúa una revisión a fondo del mismo. De este modo, se han introducido mejoras en el propio modelo de gestión por procesos, por ejemplo:

- 2005: adopción de la norma ISO 9001:2000, como referente,
- 2006: adecuación de la estructura del cuadro de mando al Modelo EFQM.
- 2007: modificación del mapa de procesos y certificación ambiental ISO 14001.

## **CRITERIOS RESULTADOS**

El modelo EFQM se basa en la alineación de todos los recursos, estructura y procesos de una organización para obtener unos resultados que previamente se han fijado como objetivos.

En la presentación de los resultados se ha elaborado para cada criterio un cuadro de relaciones enfoques- resultados en el que se relacionan, percepciones y /o resultados, indicadores impulsores y enfoques causales. A través de los instrumentos mencionados podemos demostrar que entendemos por qué se alcanzan los resultados actuales.

### **1. RESULTADOS EN LOS CLIENTES:**

Para evaluar la satisfacción de cada grupo de interés, REGTSA realiza anualmente una encuesta que, en el caso de los contribuyentes, utiliza una muestra seleccionada con criterios estadísticos y un nivel de confianza del 95%. Esta encuesta anual evalúa diversos parámetros

con un criterio similar al sistema Servqual: profesionalidad (seguridad y empatía), rapidez en la espera y en la atención (tiempo de respuesta), eficacia o resolución del asunto planteado (fiabilidad) y la calidad de las instalaciones (elementos tangibles). En los cuadros n.º 10 y 11 se presentan las percepciones obtenidas desde el 2002, valoraciones de 1 a 5.



La tendencia positiva en estas percepciones la explicamos por el grado de cumplimiento de nuestros compromisos de calidad con los contribuyentes, asumidos a través de las cartas de servicios: atención presencial y regtsa directo, y reflejados en el cuadro n.º 12.

Los resultados de la encuesta se segmentan igual que las cartas de servicios, por canales de distribución: atención presencial, atención telefónica e Internet. Así mismo, realizamos una segunda segmentación para la atención presencial: Atención en los Servicios Centrales y en cada una de las cuatro Oficinas Periféricas: Béjar, Ciudad Rodrigo, Peñaranda de Bracamonte y Vitigudino. Por falta de espacio no se reflejan aquí estos resultados segmentados.

Grado de cumplimiento compromisos en cartas de servicio 2006		Cuadro 12
SERVICIO	COMPROMISOS DE CALIDAD	RESULTADO 2006
<b>COMPROMISOS DE ATENCIÓN PRESENCIAL</b>		
Trámites presenciales	Realizar en el acto certificados, domiciliaciones, liquidaciones, cambios de domicilio etc.	43.645 gestiones en el acto
Atención personalizada en puestos polivalentes	Tiempo medio de espera en la Oficina principal no superior a 5 minutos	Tiempo medio 4 minutos 20 segundos
Devoluciones cuyo importe no exceda de 300,05 €	1 día hábil	0,34 días hábiles
Quejas y sugerencias	Contestación en 20 días hábiles	3,5 días hábiles
Expedientes de beneficios fiscales	Plazo de resolución 30 días	15 días beneficios fiscales y 26 días recursos
Cargo de recibos domiciliados	A mitad de período voluntario	100 % de cumplimiento
Devoluciones recibos domiciliados	Remitir dentro del período voluntario al domicilio del contribuyente	10.120 avisos de pago remitidos
<b>COMPROMISOS DE REGTSA DIRECTO (teléfono e internet)</b>		
Remisión de duplicados y certificados	Dos días hábiles	247 solicitudes tramitadas en plazo
Seguridad web	Certificado SSL a 128 bits	Certificado verising válido todo el ejercicio
Calendario fiscal	Publicación en la web	Desde el 15 de enero
Llamadas no atendidas en el acto	Devolución de llamada en plazo de 24 horas	2.991 llamadas devueltas (el 100 % desde agosto)
Grado de cumplimiento compromisos	Publicación en la web y publicación	Publicación en la web desde el 22 de enero y publicación con la memoria 2006

EJE VISIÓN	PERCEPCIONES	INDICADORES IMPULSORES	ENFOQUES CAUSALES
CONTRIBUYENTES Gestionar integralmente a los contribuyentes	Profesionalidad	Horas formación	Plan formación 3b
	Rapidez	Tiempo de espera O.P.	Aplicación gestión colas 4d
eficacia		Gestiones gestorías	Alianza colegio gestores 4a
	Expedientes 902 presentados	Alianza catastro 4a	
	Gestiones internet / tfo/ oficinas móviles	Portal internet / centro llamadas Campaña oficinas móviles 4d	
Aliados Colegio gestores, Catastro	satisfacción instalaciones		Diseño oficinas y proyectos 5S . 4c

Cuadro 13

El cuadro nº 13 refleja las relaciones causa–efecto para este criterio (contribuyentes).

A título de ejemplo, puede comprobarse como la percepción de la rapidez en la atención puede mejorar a través de la reducción del tiempo de espera en la oficina, o mediante la realización de trámites en las gestorías que evitan desplazamientos a la oficina, y éstos indicadores a su vez, mejoran gracias los enfoques siguientes: implantación de una aplicación informática de gestión de colas o alianza con el Colegio de Gestores. No incluimos aquí los resultados obtenidos en los Ayuntamientos para no resultar excesivamente prolijos y porque son muy específicos de nuestro área de gestión.

## 2. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

REGTSA evalúa la satisfacción de las personas de la organización a través de tres mecanismos: la encuesta de clima laboral, la evaluación del liderazgo y la evaluación del grado de satisfacción de los asistentes a los cursos de formación. La encuesta de clima laboral se celebra anualmente desde 2002, habiéndose celebrado cinco encuestas (la de 2007 se desarrolla en el último trimestre del año). En todas ellas la muestra coincide con el universo, es decir la totalidad de las personas de la organización, obteniendo un grado de respuesta muy alto, motivo por el cual son muy fiables.

La evaluación del liderazgo se desarrolla con periodicidad anual desde 2006, habiendo desarrollado dos ciclos completos, con el sistema descrito en criterios agentes. En los cuadros 14 y 15 se reflejan los resultados de las encuestas anuales de clima, valoraciones de 1 a 5.

La encuesta se segmenta de tres modos diferentes: empleados servicios centrales / empleados



Cuadro 14



Cuadro 15

oficinas periféricas, directivos / empleados no directivos y mujeres / hombres. Los datos de las segmentaciones no se transcriben por no extender en demasía el presente informe.

En el cuadro n° 16 se resumen los resultados alcanzados en los dos ciclos desarrollados hasta ahora de la evaluación del liderazgo y en el gráfico n° 17 las evaluaciones de los asistentes a las actividades de formación.

En REGTSA disponemos de toda una batería de indicadores impulsores de las políticas de recursos humanos: crecimiento de la plantilla, grado de retención, porcentaje de interinos, porcentaje de empleados con itinerario formativo, horas de formación persona / año, reuniones de comunicación, empleados que firman su compromiso personal al sistema de evaluación del rendimiento, así como de indicadores impulsores de motivación y satisfacción: porcentaje de respuesta en las encuestas, absentismo, porcentaje de empleados con metas alineadas y que alcanzan todas las metas, indicadores relativos a participación, etc.

El siguiente cuadro refleja cuales son los indicadores que impulsan los resultados que acabamos de ver (cuadro n° 18).

GRUPO DE COMPETENCIAS	Resultado 2006	Resultado 2007
Adaptación al cambio	3,6	3,8
Obtención de resultados	3,7	3,9
Orientación a las personas	3,3	3,7
<b>Evaluación global</b>	<b>3,5</b>	<b>3,8</b>

Cuadro 16



### 3. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

El compromiso social de REGTSA, al servicio del eje “contribuir al desarrollo de la provincia”, tiene tres líneas de trabajo:

- Proyecto anual de promoción de los intereses provinciales.
- Promover una cultura de excelencia y solidaridad con nuestro entorno.
- Certificación ambiental ISO 14001, obtenida a finales del 2007.

Relaciones				Cuadro 18
EJE VISIÓN	PERCEPCIONES	INDICADORES IMPULSORES	ENFOQUES CAUSALES	
EMPLEADOS Identificar con los objetivos	Jornada laboral		Horario flexible 3e	
	Vacaciones		Cómputo días hábiles 3e	
	Salario	Salario comparado	Salario competitivo 3e	
	Formación	Horas formación	Plan formación propio/ agrupado 3b	
	Comunicación interna	Número reuniones	Plan de comunicación 3d	
	Reconocimiento	Número sugerencias individuales y de equipo	Esquema de reconocimientos: convocatoria premios 3e	
	Implicación directivos	Número de evaluaciones	Liderazgo participativo 1a	
	Implicación empleados	metas alineadas/ % éxito	Plan de despliegue objetivos 2d y 3b	
	Fomento participación	% empleados participan en Grupos/ n° grupos participación	Esquema de participación 3c	
	Satisfacción en el puesto	% promociones	Plan recursos humanos 3a	
Satisfacción con el resultado	Absentismo/ siniestralidad	Prevención laboral 3e		
DIRECTIVOS Desarrollar un liderazgo participativo	Orientación a resultados	Número de evaluados	Esquema de competencias directivas 1a	
	Dirección de personas	Planes personales de mejora implantados		
	Adaptación al cambio			

Mención aparte merece la iniciativa “Oficina sin Papeles”, promovida conjuntamente con la Consejería de Medio Ambiente del Gobierno Autonómico, cuyo objetivo es eliminar el uso del papel en las transacciones habituales. Actúa en varias líneas: automatización de lecturas de agua, de multas, gestión documental, carpeta de gestorías, ayuntamientos y contribuyentes en la web, desplegadas casi al 100 %.

REGTSA, tradicionalmente no efectuaba estudios específicos sobre la imagen o la percepción que la sociedad salmantina en general tiene de REGTSA. A partir de la evaluación externa 2006, se incluyó como un área de mejora establecer mecanismos de captación de la voz de la sociedad y, en consecuencia, se ha documentado e implantado el proceso V 04. Los resultados del primer estudio realizado en 2007 con importantes líderes sociales (valoraciones de 1 a 5) se reflejan en cuadro n° 19.

Revisadas las memorias de otras entidades afines puede afirmarse que REGTSA se encuentra en una posición de liderazgo.

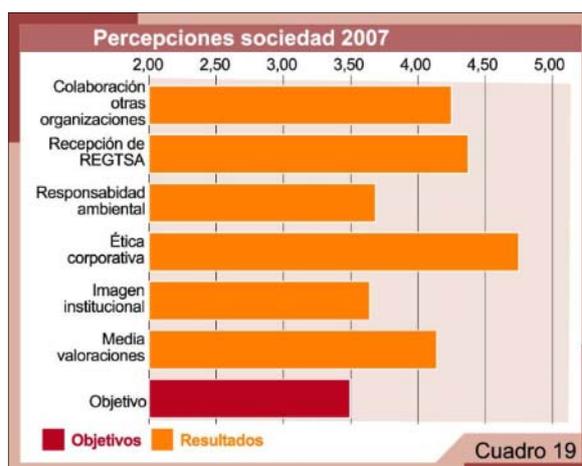
Así mismo empieza a ser significativa y aumenta año tras año la presencia de REGTSA en los medios de comunicación provinciales e, incluso, regionales y siempre con informaciones en tono positivo y elogioso (Véase cuadro n° 20).

Estos resultados son consecuencia de los enfoques descritos anteriormente, tal y como se documenta en el siguiente cuadro (n° 21).

#### 4. RESULTADOS CLAVE

##### A - Resultados económico-financieros

Desde el ejercicio 200 en REGTSA los ingresos crecen año a año y por encima de los gastos, lo que permite que el ratio de autofinanciación sea siempre superior al 100 %. Este objetivo de autofinanciación se consigue debido al incremento de los siguientes indicadores impulsores: productividad y eficiencia (relacionadas con el uso masivo de las TIC (Tecnología de la Información y la Comunicación) y, por tanto con el incremento de las inversiones informáticas), crecimiento del

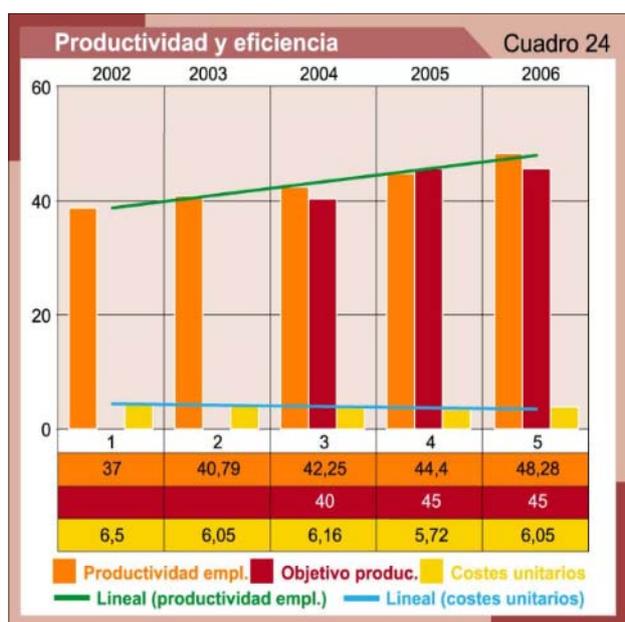
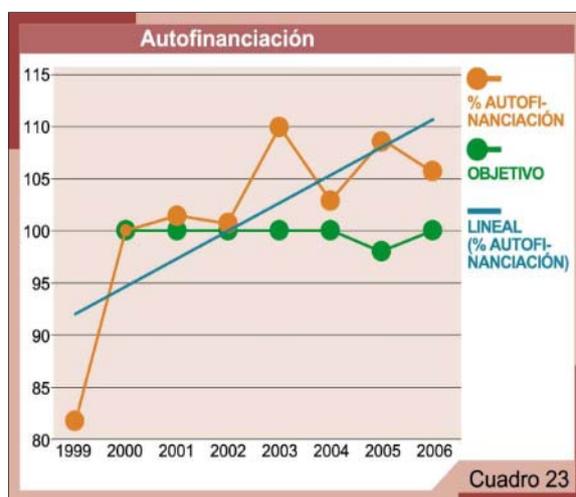
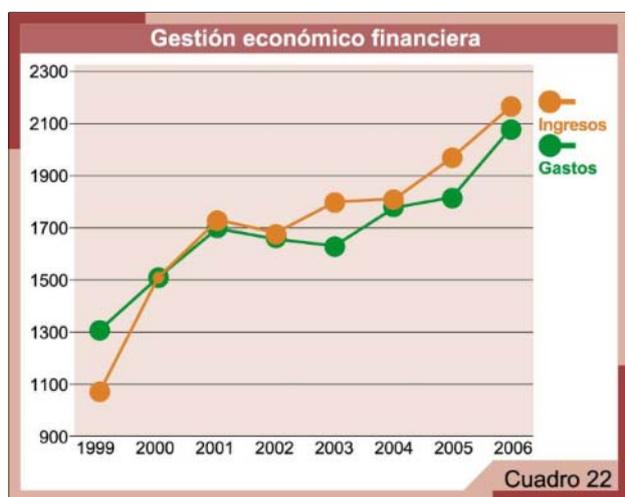


Relaciones agentes resultados				Cuadro 21
EJE VISIÓN	PERCEPCIONES/RESULTADOS	INDICADORES IMPULSORES	ENFOQUES CAUSALES	
SOCIEDAD Contribuir al desarrollo Provincia Aliados Consejería Medio Ambiente	imagen estudios apariciones en medios de comunicación.	nº ciudadanos contactados	Proyecto anual promoción 1c	
		% contribución al PIB provincia	Eventos promoción calidad 1c	
		nº participantes	Oficina sin papeles 4d	
		Ahorro papel	Certificación ambiental 4 c	
		Reciclaje papel y ahorros consumos		

cargo, que conlleva el crecimiento de los ingresos ordinarios, la contención en el gasto, especialmente el capítulo I, de personal, y el aumento de ingresos provenientes de nuevas líneas como las subvenciones y nuevos servicios como el de actualización catastral. A modo de ejemplo, junto con la evolución de los indicadores de gestión económico-financiera y autofinanciación, (cuadros n.º 22-23), se reseña los ya citados de la productividad y eficiencia (cuadro n.º 24). Los indicadores de cuota de mercado y retención de clientes se segmentan en grandes ayuntamientos y resto, aunque aquí no se incluya la segmentación por falta de espacio.

#### B - Resultados clave: recaudación voluntaria y ejecutiva

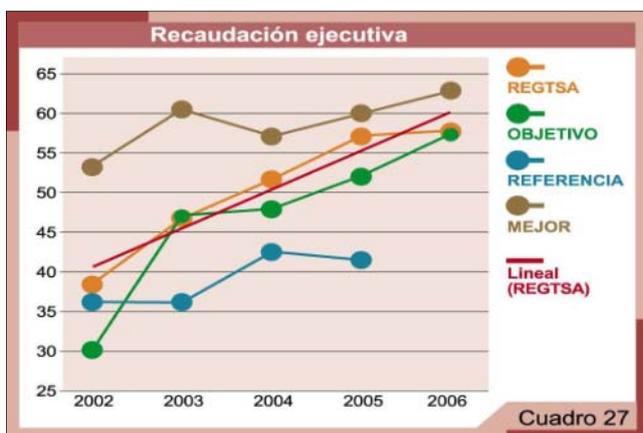
Los resultados clave son el corazón del “negocio” de REGTSA, porque nuestra misión consiste en proporcionar a los ayuntamientos servicios de gestión tributaria y recaudación. En este campo son fundamentales tanto los resultados en recaudación voluntaria como los obtenidos en recaudación ejecutiva. En esta última utilizamos datos del porcentaje de recaudación ejecutiva (mide el % de ingresos sobre el cargo o volumen de tributos a recaudar), gestión ejecutiva (mide el porcentaje de ingresos y bajas tramitadas sobre el cargo) y pendiente (% de ingresos no



recaudados en un ejercicio). La suma de gestión ejecutiva y pendiente siempre es igual a 100%, y el objetivo es que cada vez el pendiente sea menor. Los indicadores de recaudación y gestión son complementarios, porque en ejecutiva casi tan importante como recaudar es, tramitar correctamente los expedientes de créditos incobrables que permiten “limpiar” el cargo.

Todos los resultados, especialmente los de ejecutiva, ascienden de año e año y se encuentran entre los mejores de España, teniendo en cuenta las memorias de los servicios de recaudación que se publican.

A modo de ejemplo, reseñamos, junto con



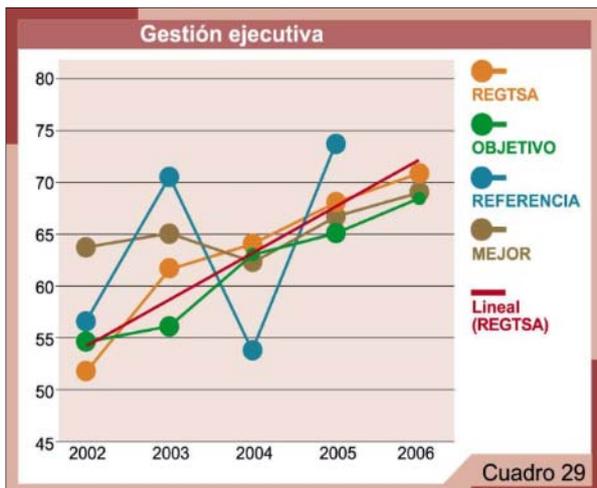
los porcentajes alcanzados, en recaudación voluntaria y ejecutiva, ver cuadros 25 y 27 (indicadores de rendimiento), los datos relativos a algunos de los indicadores que impulsan esos datos. (% recibos domiciliados en voluntaria y número expedientes y diligencias de embargo en ejecutiva) cuadros 26 y 28.

Como es lógico, con los resultados de la recaudación voluntaria se efectúa una doble segmentación: por ayuntamientos y por conceptos tributarios para su estudio pormenorizado.

No sucede lo mismo en ejecutiva, donde la centralización de los procesos y la utilización de técnicas masivas de embargo, convierte al contribuyente, deudor (y no a los municipios ni conceptos tributarios), en objeto de gestión integral de nuestras actividades.

La misma tendencia y resultados en la comparación se aprecia en la gestión ejecutiva, gracias al incremento en los resultados del número e importe de expedientes de crédito incobrable (fallidos), conseguidos a partir de la centralización de los procesos de ejecutiva (ver cuadros 29 y 30).

De la observación detallada de estos cuadros se deduce una clara y evidente relación entre los resultados de los indicadores impulsores causados por los enfoques y el rendimiento obtenido, tal como se especifica en el cuadro adjunto (ver cuadro 31).



**Relaciones** Cuadro 31

EJE VISIÓN	RESULTADOS ARRASTRADOS	INDICADORES IMPULSORES	ENFOQUES CAUSALES
<b>DIPUTACIÓN</b> Ser referente / autofinanciación  <b>Aliados</b> <b>CIPSA</b> (Centro Informático Provincial de la Diputación de Salamanca)	Autofinanciación	Crecimiento cargo	Marketing personalizado 4b
		Productividad y eficiencia	Optimización gasto 4b
		Contención capítulo I	
		Importe expedientes catastro	Actualizaciones catastro 4a
	Cuota de mercado	Retención	Marketing personalizado 4b
		Incremento cuota grandes	Lanzamiento de nuevos servicios 4b y 5c
		Incremento cuota clientes	
	Porcentaje Recaudación voluntaria	Recibos y cargo domiciliado	Controles domiciliados 5a
		Terceros / UF rectificadas (UF: Unidades Fiscales)	Gestión Base de datos 4d
	Porcentaje recaudación ejecutiva	Exptes. y diligencias embargo	Centralización y ejecutiva + 1b y 4d
Porcentaje gestión ejecutiva	Importe y nº expedientes fallidos		
Porcentaje gestión global de multas	Porcentaje recaudación multas	Automatización policías 4d	



**INSTITUTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA  
«NAVARRO VILLOSLADA» DE PAMPLONA**

Nombre de la Organización: Instituto de Educación Secundaria «Navarro Villoslada» de Pamplona

Responsable: Alberto Arriazu Agramonte

Dirección: Arcadio M<sup>a</sup> Larraona, 3  
31008 • Pamplona

Teléfono: 948197012

Fax: 948197992

E-mail: iesnavar@pnte.cfnavarra.es



**I.E.S. NAVARRO  
VILLOSLADA**



## MEMORIA-RESUMEN

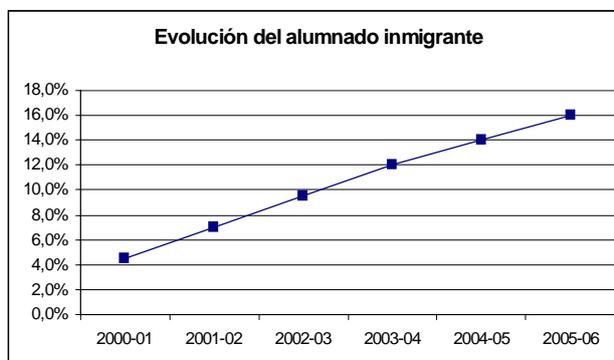
### DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El Instituto Navarro Villoslada es un centro educativo público de Educación Secundaria dependiente del Departamento de Educación del Gobierno de Navarra inaugurado en 1971. Se

encuentra en un barrio de Pamplona. Imparte sus enseñanzas en régimen de horario diurno y nocturno. Cuenta con un total de 100 profesores y profesoras, 19 personas dedicadas a la administración y servicios y unos 1000 alumnos y alumnas, divididos en 31 grupos de diurno y 3 grupos de nocturno. Los modelos lingüísticos son: modelo "G" (en castellano) y "A" (en castellano con Euskera como asignatura):

- 5 grupos de 1º a 3º de ESO
- 6 grupos de 4º de ESO
- 6 grupos de 1º de Bachillerato ( 1 en nocturno)
- 7 grupos de 2º de Bachillerato (2 en nocturno)
- 1 grupo específico de atención al alumnado extranjero con desconocimiento del español

La implantación de la LOGSE en 1995 supuso unos cambios profundos que exigieron de los centros una reorientación que, en muchos casos, resultó problemática. En los últimos años ha aumentado significativamente el porcentaje de alumnado inmigrante debido entre otras cosas a la deficiente distribución de este alumnado entre los centros públicos y los centros privados concertados.



### DESCRIPCIÓN DE LA GESTIÓN

#### CRITERIOS AGENTES

##### 1. LIDERAZGO

En nuestro centro consideramos líderes a todas las personas que están al frente de un equipo con el que intentan la consecución de objetivos, el cumplimiento de responsabilidades o la culminación de proyectos.

Nuestro Camino en Calidad	
1998-99	Primera Autoevaluación EFQM
2001-02	Formulación de Misión Visión y Valores y de nuestro primer Plan Estratégico 2002-04 Segunda Autoevaluación EFQM
2002-03	Primera presentación al Premio Navarro a la Excelencia. Reconocimiento Nivel de Compromiso EFQM
2003-04	Certificación UNE EN ISO 9001:2000
2004-05	Formulación del segundo Plan Estratégico 2004-07 y revisión de la Misión Visión y valores Tercera Autoevaluación EFQM. Realización de Memoria y presentación al Premio Navarro a la Excelencia
2005-06	Obtención del Sello de Excelencia Europea + 400. Premio Navarro a la Excelencia Categoría Sector Público. Sello de Plata. Primer Premio del Ministerio de Educación y Ciencia a las Actuaciones de Calidad en la modalidad de Centros Públicos de Secundaria. Centro Piloto en Navarra de Diagnóstico e implantación de tres planes de Mejora en Investors in People. Centro Piloto en Navarra de implantación de metodología 5S Centro Piloto en Navarra del proyecto Sustenergy
2006-07	Finalización del Plan Investors in People Recertificación UNE EN ISO 9001:2000 Centro Piloto en Navarra de la experiencia de conversión de la Comisión de Coordinación Pedagógica como Seminario de Formación en "Liderazgo y Trabajo en Equipo" Formulación del Plan Estratégico 2007-11 y revisión de la Misión, Visión y Valores. Cuarta Autoevaluación EFQM Certificación de Centro Excelente otorgado por el Gobierno de Navarra. Realización de Memoria y presentación al Premio Navarro a la Excelencia
2007-08	Implantación de la carta de compromisos junto con otros nueve centros navarros Obtención del Sello de Excelencia Europea + 500. Sello de Oro EFQM (Club Gestión de Calidad) Realización de Memoria y presentación al Premio a la Excelencia a la Gestión Pública

Sí es importante destacar ahora que los principales líderes operativos son los 6 miembros del Equipo Directivo y los 19 Jefes de Departamento Didáctico. Juntos integran la Comisión de Coordinación Pedagógica (CCP).

El Equipo Directivo considera que para el desarrollo adecuado de la misión, visión y valores de la organización debe conseguir implicar a las personas en la cultura de la organización. Nada mejor que contar con la ayuda alineada de todos los líderes que actúan en el centro.

El proceso de formulación de nuestra primera Misión Visión y Valores tuvo lugar el curso

Niveles de Liderazgo	Nº de personas
Director	1
Vicedirectora	1
Secretario/ Jefes de Estudios	4
Jefes de Departamentos Didácticos	18
Tutores	34
Líderes de Equipos/proyecto	9

2001-02. Como consecuencia de la revisión, el aprendizaje y la mejora, a lo largo del curso 2006-07 hemos revisado nuestra MVV. Los cambios sustanciales en la metodología de la elaboración del Plan Estratégico se explican en 2.

Desde el año 1998 e interrumpidamente hasta la actualidad el Director y el equipo de Calidad asisten a los cursos de formación que mensualmente se realizan en el marco de aprendizaje de la Red N1 de centros que es el conjunto de centros educativos públicos que iniciaron el aprendizaje y la implantación del sistema de gestión de calidad.

Como consecuencia del aprendizaje y la mejora en NV priorizamos la implicaciones en acciones de mejora susceptibles de ser encuadradas dentro del llamado Método LUTI de Xerox (ver en 1e la descripción del Equipo de Calidad como Observatorio de soluciones emergentes y de buenas prácticas de innovación). Los líderes aprenden algo (Learn), lo implantan con su uso (Use), lo enseñan a otros (Teach) y finalmente miden su eficacia (Inspect). Este método inspira también los cursos de formación interna que mencionamos en el criterio 3.

A lo largo del curso 2006-07 y como consecuencia del aprendizaje, la innovación y la mejora, se ha producido un cambio en la estructura de la organización que va a apoyar decisivamente la implantación de la Política y Estrategia de Navarra Villoslada. El cambio está también basado en el empowerment: el proceso de la Planificación Estratégica que era propiedad del director fue entregado a la comisión de coordinación pedagógica formada por el equipo directivo y los jefes de departamento didáctico.

En el curso 2005-06 el Equipo Directivo y el Equipo de Calidad toman la decisión de adoptar la Gestión por procesos. Como paso previo y dentro de una acción de aprendizaje y mejora se decide acometer una simplificación del Sistema de Gestión de la Calidad, mejora propuesta por los auditores en la Auditoría de Certificación en la que obtuvimos la Certificación UNE-EN ISO 9001:2000 en 2004. Se trata de entregar a los equipos propietarios unos procesos más simples y manejables. Para la realización de la simplificación el Director y el Equipo de Calidad realizan un curso de formación durante todo el curso 2005-06 en el marco de la Red N1. Además se decide implantar como experiencia piloto la Gestión por Proceso en el proceso de "Formación del Personal", "Mantenimiento" y "Procesos Estratégicos".

Al comenzar el curso 2006-07 el Director y el Equipo de calidad impartieron tres sesiones formativas a los equipos propietarios de los procesos. Dichas sesiones fueron sobre aspectos básicos de Organización Piramidal vs Organización matricial y sobre aspectos de diseño de procesos, control de los mismos y gestión documental.

Finalmente, y en un acto institucional, el Director hizo entrega a los propietarios de su respectivo proceso para que a partir de ese mismo lo revisaran y gestionaran de principio a fin. El acto pretendía hacer bien visible que se establecía claramente la propiedad de los procesos.

El Director de NV hasta 2004 fue fundador de la Asociación de Directores de Instituto de Navarra (ADI). Dicha asociación tiene como principal objetivo la defensa y mejora de la Enseñanza Pública de Navarra. El actual Director es el presidente de dicha asociación desde 2006; en el curso 1999-00 ADI se integró en la Permanente Estatal de Directores, actualmente Federación de Asociaciones de Directores de Instituto (FEDADI) que aglutina todas las asociaciones del Estado. ADI realiza 2 reuniones anuales y FEDADI organiza 2 encuentros anuales.

## 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Como fruto de la mejora y el aprendizaje a lo largo de 2006 los 24 integrantes de la Comisión de Coordinación Pedagógica hemos realizado el Plan Estratégico 2007-11 y hemos revisado la



MVV; lo hemos hecho además con las contribuciones y sugerencias del 100% del personal. Hemos cambiado la metodología de formulación. Uno de los primeros cambios metodológicos ha sido sobre la mejor detección y segmentado de nuestros Grupos de Interés. Así, al haber intervenido más personas ha aparecido una segmentación muy interesante en los distintos Grupos de Interés como consecuencia de que los Jefes de Departamento y el Equipo Directivo participan en equipos de mejora o de proyectos que trabajan

vinculados a organismos, entidades que ahora han podido aparecer con todo su relieve para la organización.

Desde el 2001 nuestra manera de averiguar las necesidades del alumnado, familias y personal eran las Encuestas de Satisfacción. En 2005-06 la Encuesta de Satisfacción para el alumnado y para las familias se modificó por la inclusión de un comunicado del Director en el que les informaba de que en 2006-07 Navarro Villoslada iba a formular su Plan Estratégico 2007-11 y deseaba conocer su opinión sobre qué necesitaban actualmente del centro y qué esperaban del centro en el futuro indicado por el plazo del Plan Estratégico. Otro tanto se hizo con la Encuesta de Satisfacción del personal del curso 2006-07.

<b>Cumplimiento de las ME del Plan Anual</b>
Resultados de las Auditorías del SGC (No Conformidades, Observaciones)
Mediciones de Procesos y cursos ( No Conformidades )
Estado de Acciones Correctoras y Preventivas
Cumplimiento del Plan de trabajo de la Comisión Pedagógica
Indicadores del Panel de Resultados EFQM
Informe de Evaluación Premio Navarro Excelencia sobre resultados
Encuestas Alumnos, Familias y Personal. (ítems cerrados)
Cumplimiento del Plan de Formación
Cumplimiento del Plan Anual de los Departamentos
Cumplimiento del Plan Actividades Complementarias y Extraescolares
Informes trimestrales de resultados académicos
Resultados de selectividad
<i>Cuadro 2b1</i>

<b>Sugerencias, Quejas, Reclamaciones</b>
Autoevaluación EFQM de Agentes
Informe de Evaluación Premio Navarro Excelencia sobre agentes
Informe de Investors in People
Encuestas Alumnos, Familias, Personal (ítems abiertos)
Valoración del Plan de Formación
Sugerencias de cambios y mejoras
Propuestas de Mejora en las Memorias Finales de Departamentos
Propuestas del Plan Actividades Complementarias y Extraescolares
<i>cuadro 2b2</i>

En el cuadro 2b1 se indican los indicadores cuantitativos de rendimiento.

En el cuadro 2b2 se indica qué indicadores cualitativos de rendimiento analiza la organización para la formulación de su Política.

NV utiliza también indicadores cualitativos de rendimiento vinculados a actividades de

aprendizaje. Se trata, principalmente, de los análisis y conclusiones de los Equipos de Mejora y Equipos/Proyecto que operan en el centro. Se indican en el cuadro 2b3.

En el cuadro 2d1 se indican los procesos claves identificados en el PE 2007-11. Se observa que en algunos casos se precisa qué subproceso de un proceso más amplio es el considerado clave.

Los líderes de NV contemplan como prioridad máxima comunicar personalmente la Política y Estrategia a los principales Grupos de Interés. El Plan Estratégico o su correspondiente Plan Anual es presentado y explicado por el Director a la Comisión de la Coordinación Pedagógica antes de presentarlo y explicarlo al Claustro; la razón de esta prioridad es que los Jefes de Departamento tengan tiempo para transmitirlo debidamente al profesorado que lideran. En estas presentaciones públicas el Equipo Directivo pide su implicación a los líderes de los distintos Equipos de Proceso o Equipos/Proyecto para que sean ellos los que hagan públicos sus objetivos y para que soliciten la colaboración. La imagen de cogestión de la Política y Estrategia queda muy reforzada con estas intervenciones y además supone un sistema de reconocimiento a la implicación de las personas por su alineamiento de objetivos individuales y colectivos con los del centro.

<b>ME del PA no cuantificables y vinculadas a Proyectos</b>
Propuestas de los Equipos Comisión Pedagógica
Propuestas del Equipo de Biblioteca
Propuestas de los Equipos 5S
Propuestas del Equipo Comenius
Propuestas del Equipo Salud
Propuestas del Equipo de Mediación
Propuestas del Equipo Plan Energético
Propuestas del Equipo de Comercio Justo
Propuestas del Equipo Guía Didáctica Teatro
Propuestas del Responsable de Nuevas Tecnologías
Propuestas del Responsable Intraweb
Propuestas del Responsable de la Web
Propuestas del Responsable de Formación
<i>Cuadro 2b3</i>

<b>PROCESOS CLAVE PLAN ESTRATÉGICO 2007-11</b>
Enseñanza/Aprendizaje MP02
Convivencia PR0705
Actividades Complementarias y Extraescolares PR0206
Formación de personas PR0602
Comunicación 0603
Desarrollo de las personas PR0604
Gestión de la mejora e Innovación PR0306
Estrategia MP05
Compras y proveedores PR0801
<i>Cuadro 2d1</i>

### 3. PERSONAS

En el cuadro 3a1 se describe la plantilla de personal de NV segmentándola por tipos de trabajo desempeñados, por personal funcionario y personal contratado e indicando además, dentro del personal docente funcionario, los distintos niveles organizativos que, en algunos casos suponen niveles jerárquicos.

Personal	Número	Personal Contratado	Funcionarios	Cuerpo de Catedráticos	Cuerpo de Agregados	Cuerpo Maestros
Administración	4		4			
Conserjería	6	1	5			
Mantenimiento	1	1				
Limpieza	8	8				
Profesorado	100	20	80	41	46	13
<i>cuadro 3a1</i>						

Todo el personal funcionario ha accedido al funcionariado tras una oposición o concurso-oposición convocados públicamente por la Administración del Estado o por la Administración Foral desde que tiene transferidas las competencias en materia de Educación (1990). Han obtenido su plaza

frente a otros aspirantes en competencia que ha sido evaluada por un Tribunal legítimamente nombrado y contra el que se podía interponer recusación antes de la oposición y ante el que se podía reclamar. Las condiciones de la oposición son iguales para todos los aspirantes. En los casos de concurso-oposición los méritos se juzgan con arreglo a un baremo preestablecido y público. La igualdad de oportunidades en relación, por ejemplo, a la igualdad entre hombres y

mujeres, está asegurada ya que es algo consustancial al sector educativo la presencia de la mujer (en el curso actual en Navarro Villoslada hay paridad absoluta entre hombres y mujeres).

El propio Sistema de Gestión de Calidad de Navarro Villoslada contribuye a la identificación, clasificación y adecuación del conocimiento y las competencias de las personas a las necesidades de la organización. La implantación de la Norma de estandarización de Programación Didáctica (que cumplimentan el 100% de los Departamentos Didácticos en el 100% de sus respectivas materias impartidas) unida a la dinámica implantada de que programe de manera conjunta y coordinada el profesorado que imparte la misma materia/nivel; la implantación del modelo estandarizado que permite la Programación por Unidades Didácticas realizado también por coordinación del profesorado de materia/nivel y que posibilita que la programación sea mucho más concreta y ajustada a la labor del aula; el uso ampliamente extendido del modelo de cuaderno del profesor, que permite controlar la ejecución de las actividades didácticas acordadas por coordinación entre el profesorado de materia/ nivel y evaluar el rendimiento académico de las mismas, consigue por un lado que los distintos cursos/nivel avancen homogéneamente y por otro que gracias a la evaluación de actividades se puedan proponer acciones de mejora en las memorias de seguimiento de la programación y en la memoria final que serán tenidas en cuenta para la programación del curso siguiente; el hecho de que los Departamentos Didácticos se marquen a sí mismos objetivos de resultados en las distintas materias que imparten y que sus miembros se comprometan en su consecución; la sistemática



implantada sobre homogeneización y calibración de los Departamentos Didácticos permite una igualación de criterios de calificación y de criterios de corrección entre el profesorado de materia/nivel.

Navarro Villoslada otorga una enorme importancia al desempeño de las tareas de tutoría; en consecuencia despliega un Plan para coordinar a todo el profesorado que ejerce de tutor con el fin de conseguir una homogeneización en el desempeño: Plan de acción tutorial. El Plan de acción tutorial se desarrolla a lo largo de todo el curso académico y consiste en la coordinación del 100% de tutores con las Orientadoras y los Jefes de Estudios a través de una reunión semanal.

La organización genera formación interna alineada con la Política y Estrategia. Anualmente los Departamentos Didácticos, en el mes de septiembre y dentro de la Programación general del Departamento MD020208, indican su Plan de Formación (todas las actividades de formación certificadas que piensan realizar, tanto externas como internas). Trimestralmente informan del cumplimiento de dicho plan. En junio informan sobre el cumplimiento definitivo de dicho Plan y evalúan los cursos o actividades en las que los distintos miembros han participado. Con esos informes el Equipo Directivo hace una valoración general del Plan de Formación que se incluye en la Memoria Final Anual.

La implicación de las personas de Navarro Villoslada es altísima. En el curso 2006-2007, 154 personas trabajaron en actividades voluntarias generadas por los 9 equipos informales que colaboran en el centro. En el criterio 5 se mencionará el número de actividades de aula innovadoras que ha generado esta implicación.

#### 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Además de alianzas institucionales del centro: Red N1 de centros, Asociación de Directores de Instituto, Red de Centros comenius (5 centros educativos europeos en Alemania, Francia, Holanda, Lituania) Navarro Villoslada concede gran importancia a las alianzas que son propuestas por los equipos de proyecto del centro. Se identifican sus competencias fundamentales el aprovechamiento para el mutuo desarrollo, la compatibilidad de cultura y se analizan las sinergias que producen esas alianzas con los equipos de mejora.

En el curso 2005-06 el proceso de Mantenimiento y el de Compras fueron sometidos a una revisión que tendía a la simplificación de los mismos dentro de la revisión y simplificación general que se aplicó a todo el Sistema de Gestión de la Calidad en el marco de aprendizaje de la RED N1 de Centros.

El proceso de Mantenimiento fue uno de los que pilotó el paso a Gestión por Procesos y se indica la composición de su equipo propietario. En el curso 2006-07 Navarro Villoslada consiguió del Departamento de Educación que le asignase un operario de mantenimiento adscrito al centro. La incorporación de este trabajador con dedicación exclusiva a las tareas de mantenimiento ha supuesto una gran dinamización de todo el proceso.

El equipo de Mantenimiento ha formulado el “Libro de Mantenimiento de Navarro Villoslada”.

NV constituye un ejemplo de explotación de sus instalaciones y de cesión de las mismas a organizaciones sociales o a particulares para desarrollar actos públicos o practicar deportes.

Navarro Villoslada desarrolla estándares medioambientales con sus partners ha través del “Equipo de Plan Energético”. Este equipo trabaja en alianza con el Centro de Recursos Ambientales de Navarra.

A lo largo de los cursos 2005-06 y 2006-07, el Equipo ha interactuado con el proceso de Mantenimiento y ha consiguiendo reorientarlo hacia un enfoque más alineado con EFQM. Todo ello ha sido posible ya que el propietario y líder del equipo del proceso Mantenimiento y un profesor miembro del mismo forman parte del Equipo del Plan Energético.

Los objetivos marcados por el Equipo en 2005-06 son: Educar en valores proambientales y de compromiso social, mejorar los hábitos del uso de la energía en Navarro Villoslada, reducir el consumo energético del centro, aumentar el conocimiento del ciclo de la energía y fomentar la participación activa de la comunidad escolar.

Las líneas de acción del Plan Energético son: impulsar la incorporación de la energía de forma transversal en el currículo, evaluar la calidad energética del centro y los comportamientos de uso de la energía por parte de las personas de Navarro Villoslada, decidir un plan de acción en a partir de un diagnóstico y promover actuaciones que mejoren el uso energético en el Centro.

A lo largo de 2006-07 el Equipo de Plan Energético ha desarrollado la campaña “Apaga y vámonos” con la colocación de una cartelería creada al efecto y que se ha colocado en todas las

aulas y despachos del centro. En febrero de 2007 se elaboró el cartel informativo sobre el “apagón” contra el cambio climático. En marzo de 2007 se prepara la campaña “La apuesta energética de Navarro Villoslada” y se informa a los tutores a través del Departamento de Acción Tutorial, al alumnado y sus familias a través de una hoja informativa y al personal a través del Claustro del mes de abril de 2007. “La apuesta energética de NV”, que contó con un acto público de presentación en abril de 2007, consiste en el objetivo de reducir el consumo eléctrico un 1 % en el próximo curso. Piénsese que en los cuatro últimos cursos ha aumentado un 14% y que a este aumento ha contribuido especialmente el incremento de actividad por las tardes debido a la cesión de instalaciones.

El centro Navarro Villoslada cuenta con un responsable de Nuevas Tecnologías y un responsable de la Web e IntraWeb del centro.

El curso 2007-08 comenzará con la implantación por parte del Departamento de Educación del sistema informático EDUCA. Varias son las ventajas tecnológicas del nuevo programa. Permite una mejor comunicación del centro y de las familias ya que éstas podrán acceder desde sus casas a los datos académicos, datos de asistencia, puntualidad... del alumnado. Permitirá además que el profesorado pueda realizar determinadas tareas administrativas desde sus casas. El programa EDUCA funciona desde un servidor del Gobierno de Navarra por lo que la seguridad de los datos y la confidencialidad de los mismos sale muy reforzada.

A lo largo del curso 2006-07 NV instaló por sus propios medios puntos de acceso WIFI con cobertura a todos los despachos directivos, a 11 Departamentos Didácticos y a la mitad de las aulas. Se solicitó al Departamento de Educación una instalación de acceso a internet WIFI para todo el centro. En el momento de redactar este resumen se ha completado el 100 % de la instalación. La suma del WIFI con el esfuerzo realizado por el centro para que todas las aulas tengan ordenador portátil y cañón proyector está extendiendo entre el profesorado la presencia de las TIC en la práctica del aula

## 5. PROCESOS

El mapa de procesos que sustenta el Sistema de Gestión de Calidad constituye la tercera revisión del mismo. En la memoria de 2005 para la presentación al Premio Navarro para la Excelencia se incluía el mapa de procesos vigente hasta ese curso y la revisión del mismo que se implantaría en el curso 2005-06. La diferencia esencial entre ambos es que el primitivo era más complejo y tenía una clara



orientación a la norma ISO. El nuevo era más simplificado y presentaba un aspecto organizativo más alineado con el modelo EFQM. Se ha indicado en puntos anteriores a la memoria que el equipo de calidad de Navarro Villoslada procedió en 2005-06 a una simplificación del Sistema de Gestión de Calidad. La simplificación ha dado lugar a una tercera versión del mapa de procesos de aspecto y orientación claramente EFQM.

En la introducción se indica que Navarro Villoslada obtuvo la certificación bajo la norma UNE-

EN ISO 9001:2000 en 2004. Desde entonces, a través de Auditorías de Verificación externas, auditorías internas ha seguido perfeccionando la implantación del Sistema de Gestión de Calidad. Se obtuvo la recertificación de la norma anteriormente citado en Mayo del 2007. Esta recertificación se consigue tras haber pasado a la gestión por procesos que siempre supone un riesgo de menor unificación documental o de actualización de los procesos en la IntraWeb.

Todos los procesos del Sistema de Gestión de Calidad de Navarro Villoslada tienen indicadores o características de calidad y para cada uno de ellos se ha definido un objetivo de rendimiento. Todos los indicadores de calidad con sus respectivos objetivos de rendimiento así como el calendario de sus mediciones conforman la NM030101 “Criterios de aceptación de los cursos”. El SGC mide la eficacia de los procesos y de los cursos conforme a los respectivos Planes de Control de Procesos y de Cursos.

A lo largo de 2006-07 se ha puesto en práctica una nueva operativa para el concepto de Conformidad de Curso. Hasta entonces sólo incluía resultados académicos. El equipo propietario consideró que era mucho más enriquecedor complementar los resultados académicos con objetivos de convivencia. Este cambio supone un cambio drástico y, de hecho, mejora notablemente la identificación de los cursos de resultado más crítico.

En el Centro se han producido experiencias de horizontalización descritas técnicamente como “Adelgazamiento de las estructuras orgánicas “. En este contexto de permeabilidad se sitúan los cambios que se han producido en algunos procesos por la intervención externa de un equipo de proyecto de Navarro Villoslada que ha comunicado su conocimiento al equipo propietario del proceso. Así en 2005-06 el equipo de mediación contagió su filosofía al proceso de convivencia de tal manera que lo ha modificado llegando hasta el nivel de que el “Reglamento de Convivencia” de Navarro Villoslada recoge constitutivamente la mediación como uno de los mecanismos fundamentales.

En el criterio 4 se ha comentado la acción del “Equipo de Plan Energético” sobre el proceso de “Mantenimiento” y la reorientación que han conseguido del mismo hacia los requisitos que sobre el mantenimiento propone el modelo EFQM. En este cambio, que es drástico, no sólo ha intervenido la creatividad e innovación de los empleados sino que ha sido puesto en juego la acción de una alianza externa, como es el Centro de Recursos Ambientales de Navarra.

En el criterio 3 se ha aludido a la dinamización que los equipos de proyecto realizan sobre los procesos de “Enseñanza-Aprendizaje MP02” y más concretamente sobre los procesos “Programación PR0202” y “Actividades de Aula PR0203”. Los equipos de Salud, Comenius y Plan Energético, Comercio Justo, Mediación, Pizarra Digital, Taller de Teatro, proponen a principios de curso la inclusión de los temas específicos de cada uno de ellos en la programación de los distintos currícula de las asignaturas. Por poner un ejemplo en 2006-07 el equipo de Salud ha conseguido que en 1º ESO se programen contenidos transversales de salud en cinco asignaturas; en 2º ESO otras cinco, en 3º ESO seis y en 4º ESO cinco.

A lo largo de 2006-07 Navarro Villoslada ha elaborado la “Carta de Compromisos” con la que comunicará a sus clientes actuales y futuros su propuesta de valor. Para ello se incluyen en la Carta un capítulo de objetivos, servicios que se ofertan, Planes y proyectos, Instalaciones, mecanismos de comunicación y Compromisos con Indicadores de los mismos.

El centro realiza la Jornada de Puertas Abiertas, en la que se implica toda la organización. El centro es mostrado a los visitantes en pequeños grupos guiados por un profesor. En todas las

aulas específicas y laboratorios se encuentra un profesor encargado de explicar al alumnado potencial y a su familia los contenidos del curso al que se van a incorporar y la utilización de la respectiva dependencia. Navarro Villoslada realiza también una muy cuidada Jornada de Acogida para el alumnado y para sus familias.

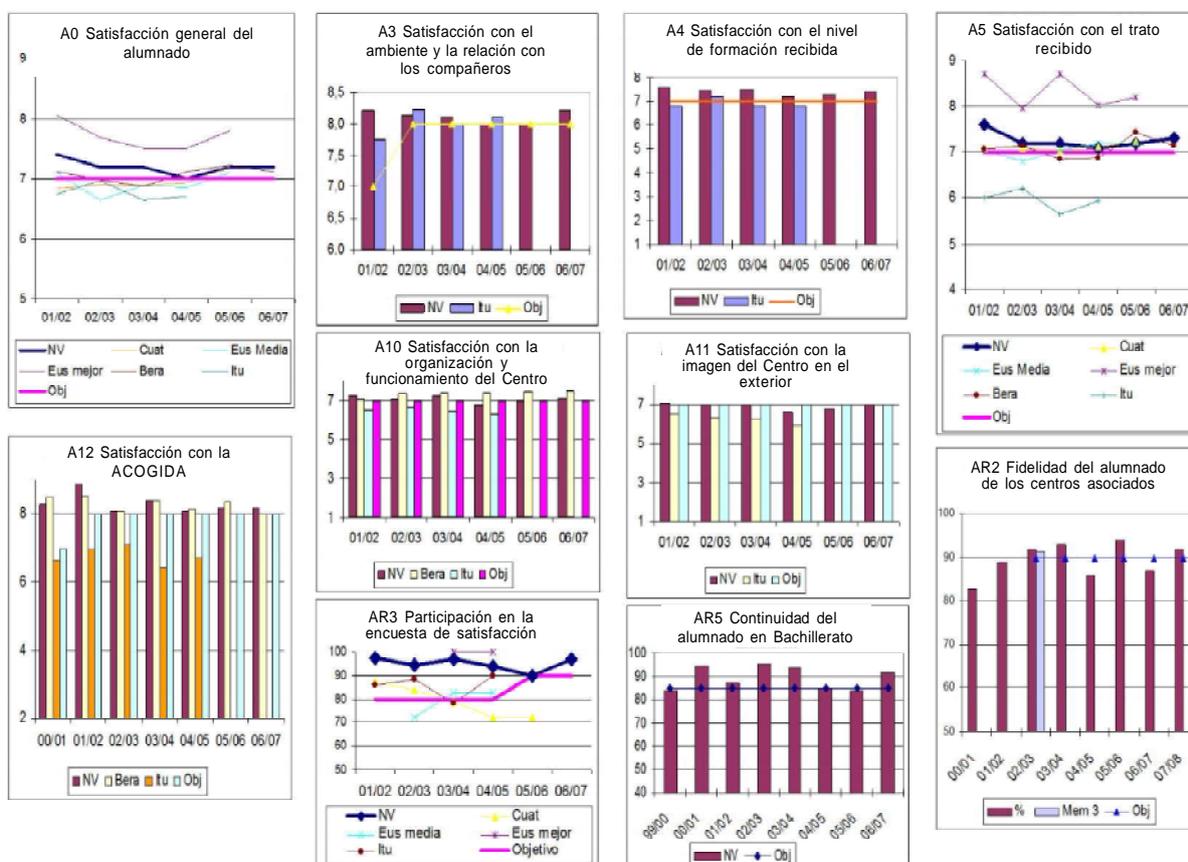
Los tutores constituyen el gestor personalizado para el alumnado y sus familias. Como tales tienen una ratio de gestión realmente inusual en comparación con organizaciones de otro sector: un tutor se ocupa de no más de treinta alumnos y sus familias.

## CRITERIOS RESULTADOS

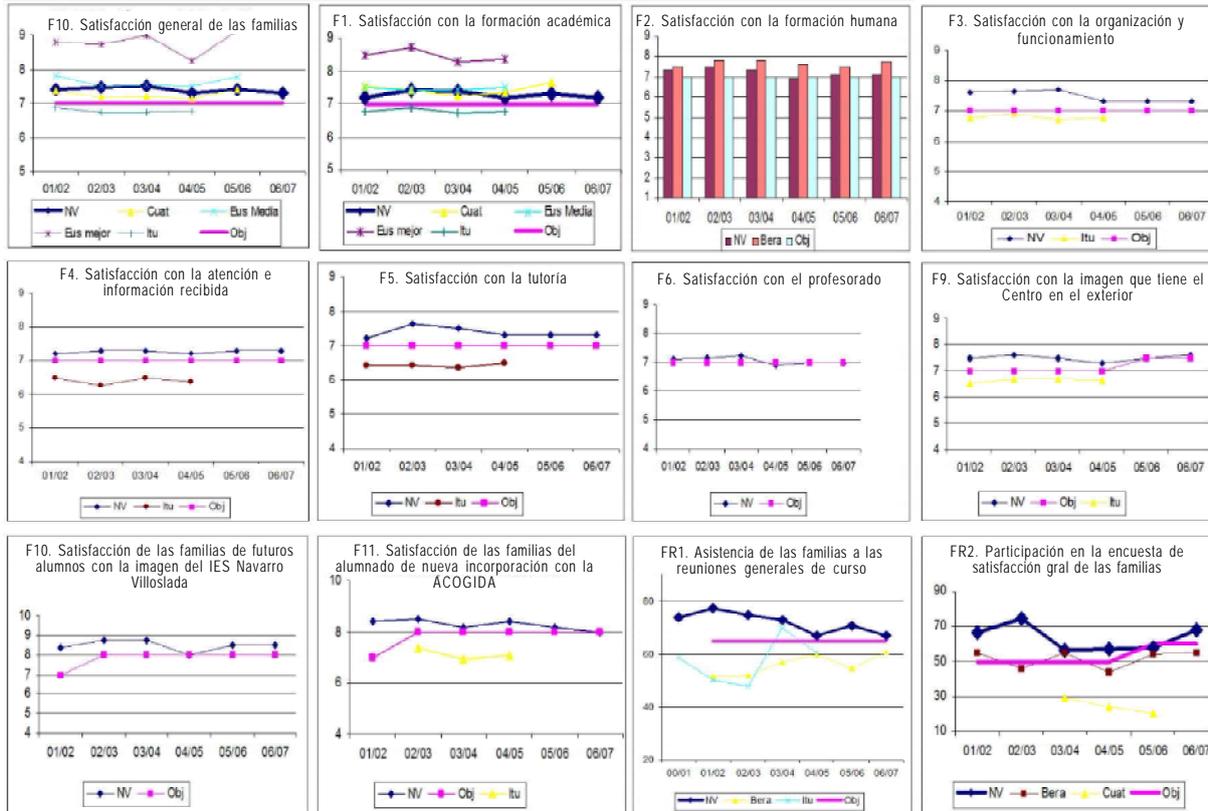
### 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Las comparaciones las realizamos con centros referencia en Navarra y con la media y los mejores del panel de indicadores de Euskalit. “Cuat”: es un centro de FP de Pamplona concertado, “Itu” un centro de ESO y Bachillerato de modelo D de Pamplona y “Bera” es un centro rural del norte de ESO Bachillerato y FP de modelo D. “Itu” tiene el sello de Bronce EFQM y la ISO 9000:2000 y el resto tienen el sello de plata EFQM. Por falta de espacio, nos limitamos a una selección de los resultados más relevantes.

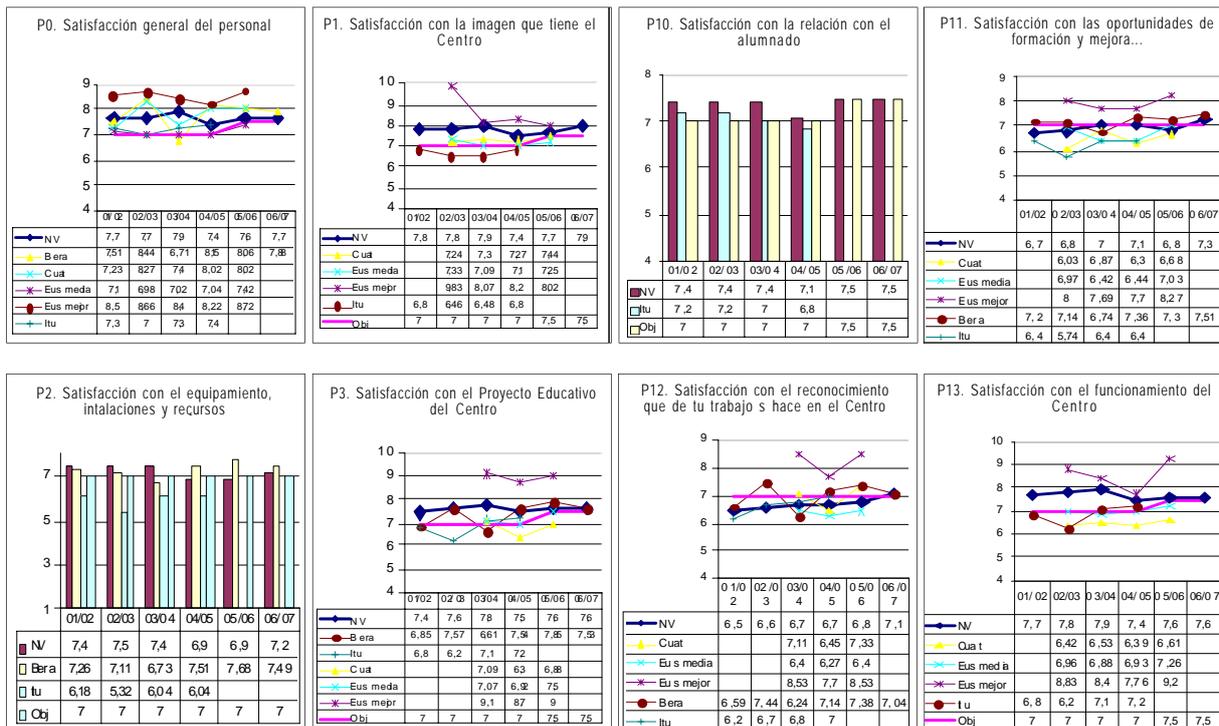
#### Alumnado



## Familias



## 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS





## 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

### Colaboración con agentes externos

Cesión gratuita de aulas y colaboración con ONGs en diferentes campañas. Equipo de salud y su colaboración con las Asociación para la lucha contra las enfermedades del riñón (ALCER) y la Asociación INYASIDA dedicada a la información y prevención sobre el SIDA. Cesión del salón de actos para innumerables charlas y conferencias así como para realizar teatro de la Asociación

de Vecinos y de los colegios próximos. Plan energético. A lo largo de 2005-06 NV fue centro piloto de la implantación de los planes energéticos de los centros escolares en el marco del proyecto europeo SOUSTENERGY junto con 5 centros

#### Impacto en el entorno educativo

En temas de Gestión de la Calidad el Director, Responsable de Calidad y el ex director, son ponente de redes de calidad desde 2002/2003 asesorando a más 25 centros de secundaria. Han impartido cursos sobre metodología en equipos, Programación por Actividades de Aula, Procesos, Autoevaluación EFQM, etc., Participación como ponentes en jornadas organizadas por administraciones, Fundaciones para la Calidad, Universidades, Asociaciones de Directores, Centros de profesores etc. Elaboración de cursos on-line (el proyecto de dirección y Los Sistemas de gestión de Calidad en centros educativos). En 2005-06 el líder del equipo de mediación intervino en la Jornada sobre "Clima escolar" organizada por la Defensora del Pueblo de Navarra.

Otros profesores han publicado libros y asesorado publicaciones.

#### Impacto en el entorno social

- Club deportivo Navarro Villoslada que engloba a los centros de primaria "San Juan de la Cadena", "José M<sup>a</sup> Huarte" y "Ermitagaña". Coordinadores de materias de Selectividad. 5 coordinadores en los últimos 5 años. Correctores de las pruebas de selectividad. 40 profesores en los últimos 6 años. Seis profesores imparten docencia en la Universidad.

- Profesores que han ocupado u ocupan cargos de relevancia en la Administración.

- |                                            |                                                                                             |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| • Consejero de Educación.                  | • Jefe de Sección de Formación del profesorado                                              |
| • Consejero de Medio Ambiente.             | • Asesores de Informática, Matemáticas, Dibujo, Medios Audiovisuales, Formación Profesional |
| • 2 Directores Generales de Educación      | • Profesor de la E.O.I.D.N.                                                                 |
| • Director del Servicio de Inversiones     | • Asesor del INAP                                                                           |
| • Asesor del Director General de Educación | • Cinco profesores en tareas sindicales                                                     |
| • Inspectores de Educación                 | • Una profesora en el Museo de Navarra                                                      |
| • Jefe de Sección de Formación Profesional |                                                                                             |
| • Jefe de la Unidad de Programas           |                                                                                             |

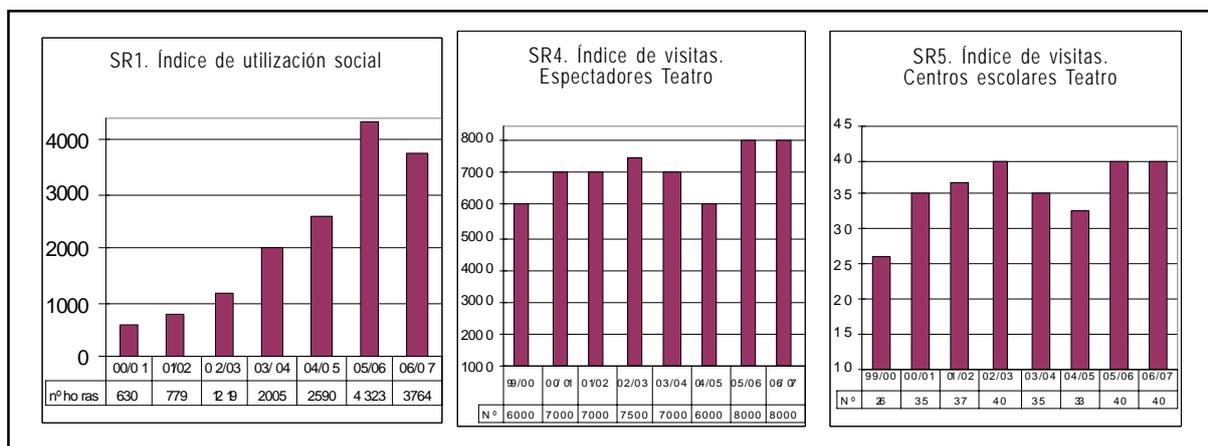
- Centros que han obtenido certificados o reconocimientos de calidad con asesoría de NV

- |                              |                                     |
|------------------------------|-------------------------------------|
| • I.E.S. CARO BAROJA         | • I.E.S. BASOKO                     |
| • I.E.S. DONIBANE            | • I.E.S. VIRGEN DEL CAMINO          |
| • I.E.S. POLITÉCNICO TAFALLA | • I.E.S. RIBERA DEL ARGÁ            |
| • I.E.S. BENJAMÍN DE TUDELA  | • I.E.S. SIERRA DE LEYRE (SANGÜESA) |
| • I.E.S. ETI                 | • I.E.S.O. "CERRO DE LA CRUZ"       |
| • I.E.S. VALLE DEL EBRO      | • I.E.S.O. "LA PAZ"                 |
| • I.E.S. IBAIALDE            |                                     |

- Influencia de la presidencia de Asociación de Directores de Instituto ocupada por el Director de Centro y anteriormente por el exdirector, por su trascendencia en la defensa de la enseñanza pública que se refleja en las distintas intervenciones en los medios de comunicación y foros institucionales.

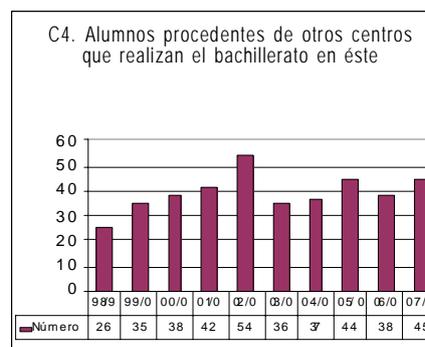
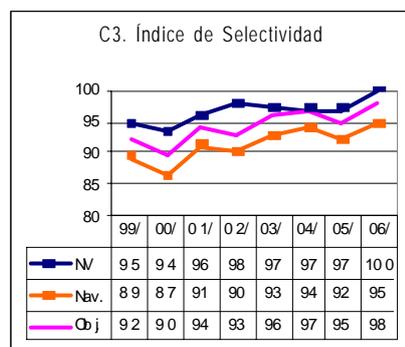
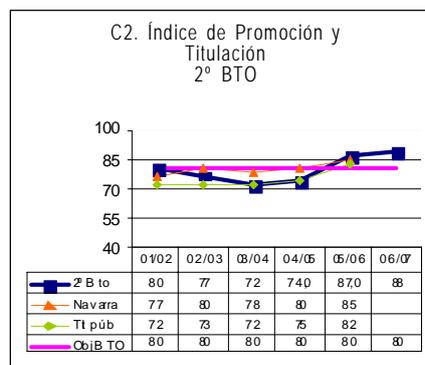
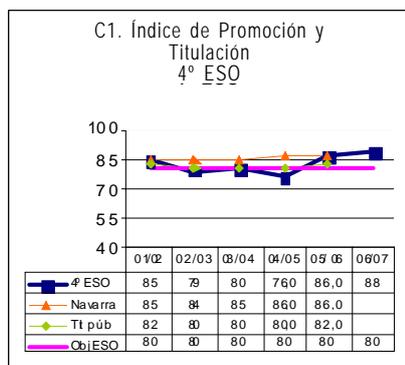
## Premios obtenidos por el centro

Numerosos premios de innovación. Destacan los obtenidos por El taller de teatro que ha obtenido desde su creación en 1979 más de 20 premios y distinciones destacando el 2º premio nacional a la innovación educativa “Francisco Giner de los Ríos” organizado por el MEC y los obtenidos en los encuentros navarros de grupos jóvenes de teatro y los premios Buero de Teatro Joven.



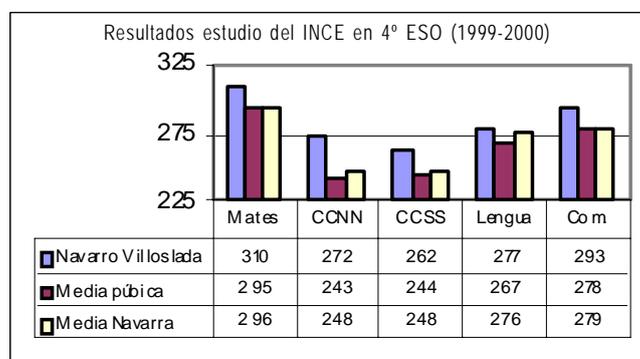
## 9. RESULTADOS CLAVE

En el criterio 9 Navarro Villoslada mide los resultados finales. Los resultados que se miden son aquellos que permiten evaluar los logros obtenidos con los servicios que oferta a los clientes y con otros procesos clave identificados de acuerdo con la estrategia del centro.

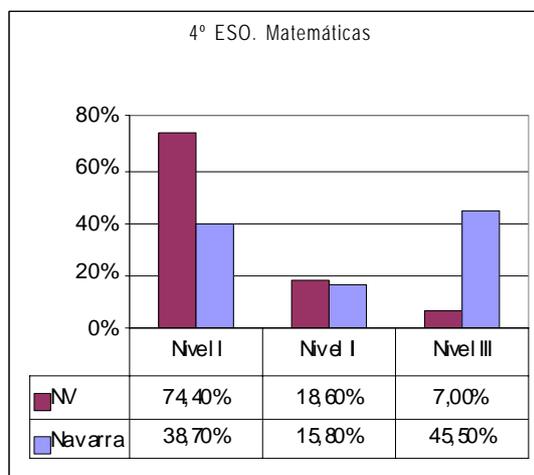
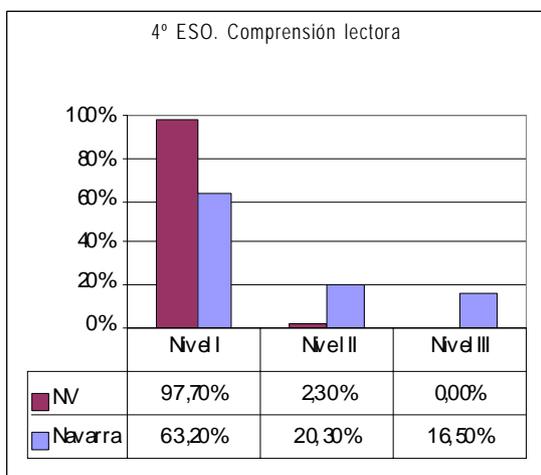
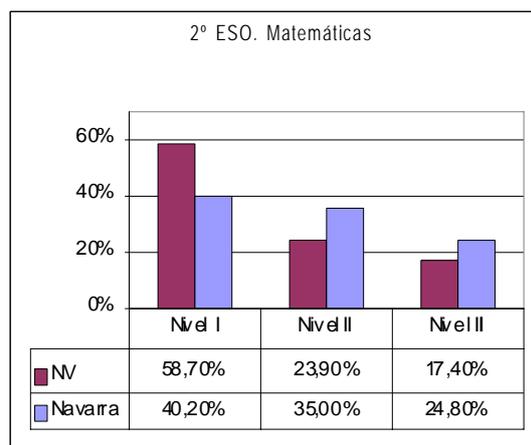
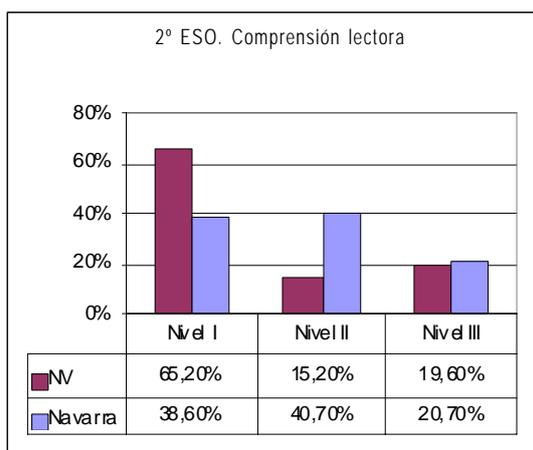


## Evaluaciones externas 2000

En el curso 1999-2000 NV participó en la evaluación realizada por el Instituto Nacional de Calidad y Evaluación al alumnado de 4º de ESO sobre los conocimientos adquiridos en las áreas de Matemáticas, Lengua, Ciencias de la Naturaleza y Ciencias Sociales.

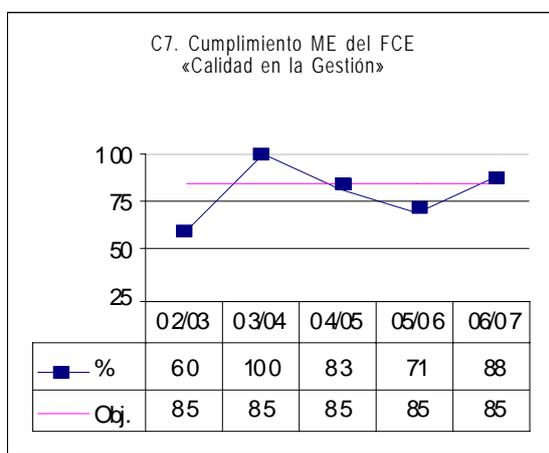
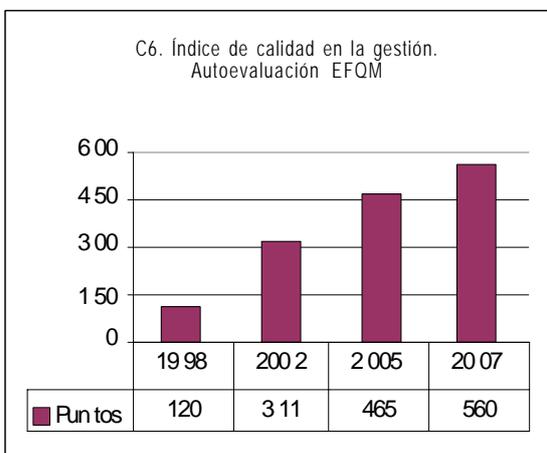
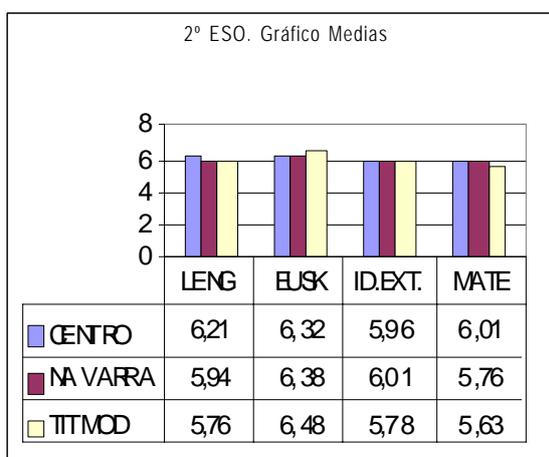
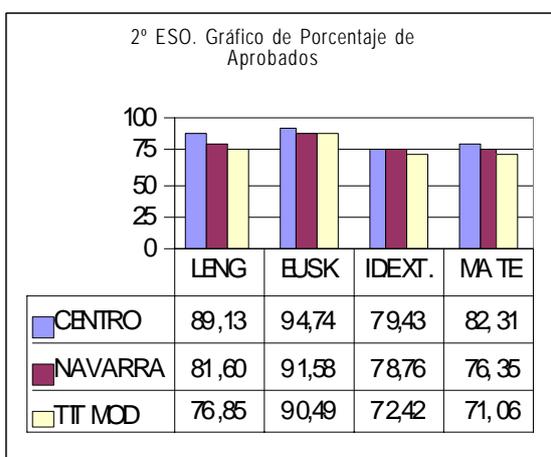
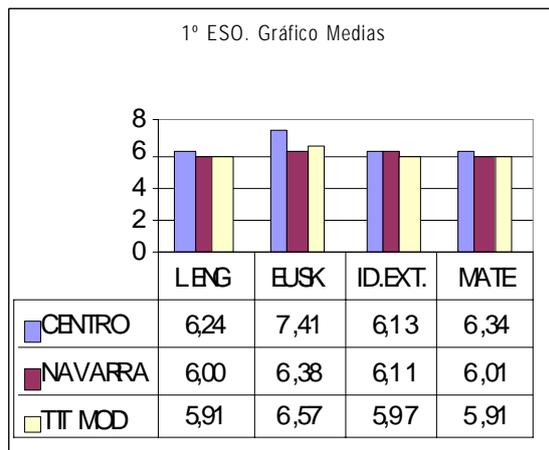
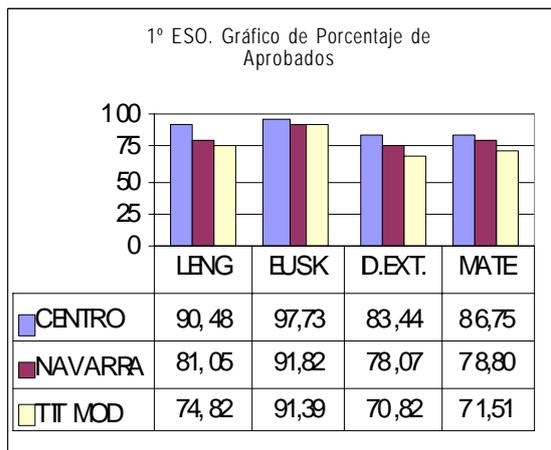


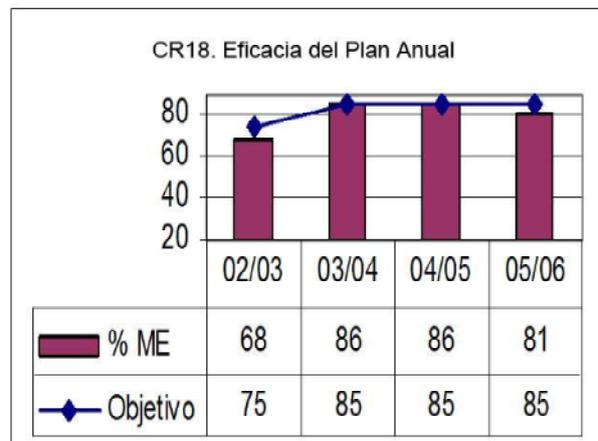
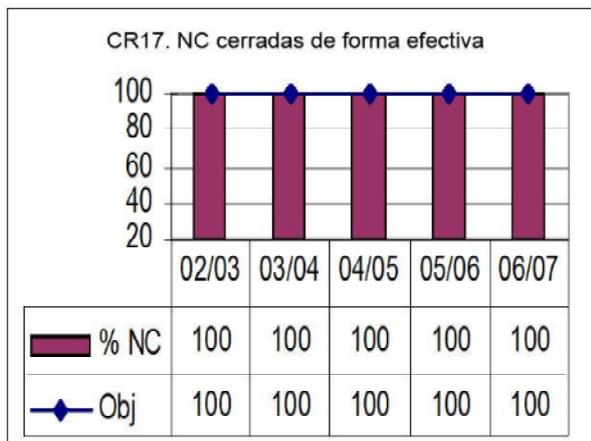
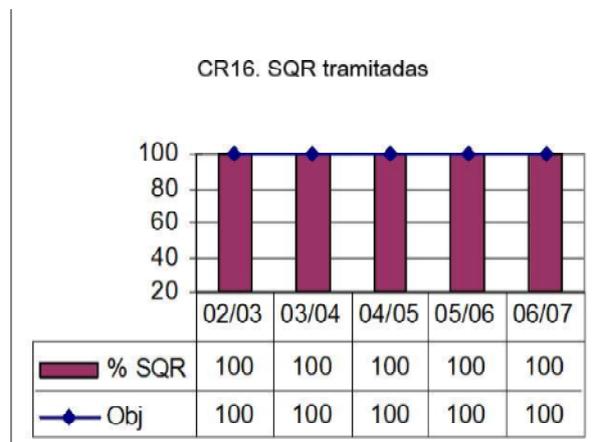
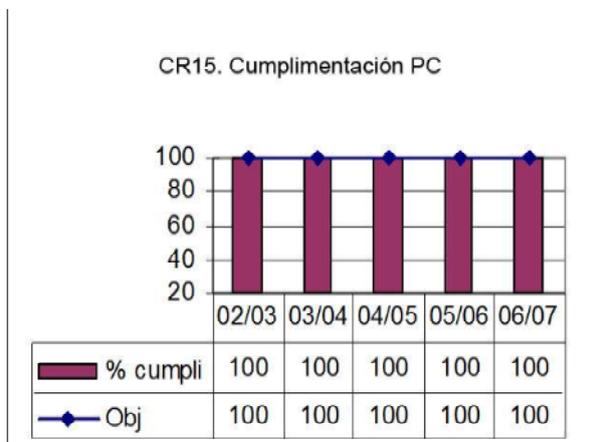
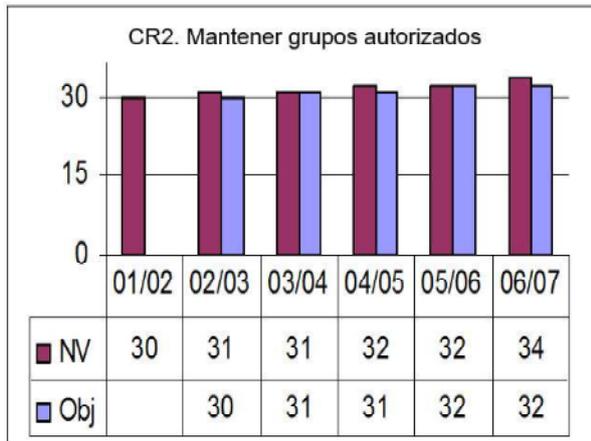
## Evaluaciones externas 2005



Para comprender los datos hay que señalar que el nivel I indica el porcentaje de alumnado que está por encima de lo que se considera nivel satisfactorio, mientras que el nivel III indica el porcentaje de los que están por debajo del nivel satisfactorio de competencias. Los datos resultan muy positivos para NV. Permiten afirmar que la enseñanza impartida en nuestro centro garantiza que los alumnos titulados en 4º de ESO poseen las competencias necesarias en Matemáticas y Comprensión lectora.

### Informe de Inspección 2005-2006





**SERVICIO DE ANÁLISIS LABORATORIO REGIONAL  
DEL GOBIERNO DE LA RIOJA**

Nombre de la organización: Servicio de Laboratorios Agroalimentarios  
LABORATORIO REGIONAL

Responsable: José Antonio García Morrás

Dirección: Ctra. Burgos, Km. 6 Finca «La Grajera»  
26071 • Logroño

Teléfono: 941291263

Fax: 941291722

E-mail: joseantonio@larioja.org



## MEMORIA-RESUMEN

### DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Nuestro Laboratorio se encuentra situado en la finca de “La Grajera”, accediendo a sus instalaciones por la salida nº 10 de la autovía de Burgos.

En el Decreto de su constitución (17/1993), se establece que el Laboratorio desarrollará su labor en los campos de Agricultura y Alimentación, Salud y Consumo y Medio Ambiente. En la actualidad, estamos adscritos a la Consejería de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, dentro de la Dirección General de Calidad e Investigación Agroalimentaria.

El artículo 2º del Decreto 4/1997 establece que nuestra actividad se concibe como un servicio para toda la Administración Autónoma y nos encomienda la misión de dar servicio analítico a las diversas consejerías de la Comunidad Autónoma de la Rioja, otros Organismos Públicos, (Ayuntamientos, Guardia Civil, Empresas de saneamiento...) y empresas y particulares de la Comunidad.

Para lograr estos fines, estructuramos nuestra actividad en dos áreas analíticas (Química y Biológica) con sus correspondientes líneas y un área de Servicios Generales, centrando nuestros servicios en los campos de control alimentario, de salud pública y vigilancia ambiental, alcanzando un volumen de trabajo que sobrepasa las 230.000 muestras, de naturaleza muy heterogénea, y las 400.000 determinaciones analíticas.

El número de nuestros clientes de titularidad privada es muy superior al número de clientes del sector público, si bien las demandas de estos últimos representan la inmensa mayoría del trabajo anual (98%). La amplitud de los campos demandados por los clientes nos ha llevado a establecer una política de alianzas con centros homólogos de otras Autonomías próximas, buscando la especialización y la eficiencia.

Contamos con un equipo humano multidisciplinar compuesto por 44 personas ligadas al Laboratorio por distintos vínculos laborales (funcionarios, contratados y becarios), de las cuales, el 65% tiene titulación universitaria y el resto poseen formación profesional.

Nuestra unidad lleva muchos años comprometida con la calidad y la mejora continua, comenzando en 1997 con la implantación de un Sistema de Calidad acorde con la norma EN 45001/89 de aseguramiento de la competencia técnica de laboratorios. En 1999, pasamos la 1ª auditoría externa por ENAC (Entidad Nacional de Acreditación), acreditándose un amplio alcance de técnicas analíticas en alimentos y aguas.

En el año 2000, se sustituye la norma rectora por la ISO 17025, decidiendo a partir del 2002, ampliar el alcance a la detección de enfermedades que afectan a cultivos y ganadería. Actualmente, se ha superado la 6ª auditoría por ENAC, teniendo el 63% de nuestros resultados acreditados.

Para abordar la mejora en la gestión, se comienza a trabajar en el año 2001 con herramientas

de calidad y cálculo de costes, adoptándose en el 2004 el modelo EFQM como guía de mejora en la gestión.

Durante el 2005 y 2006 realizamos nuestra 2ª Autoevaluación, decidiendo acceder en el 2007 a una Evaluación externa para conocer nuestra situación en el camino a la Excelencia, obteniendo el Reconocimiento de la Q de Plata (más de 400 puntos) en la primera evaluación de servicios públicos organizada por el Gobierno de La Rioja.

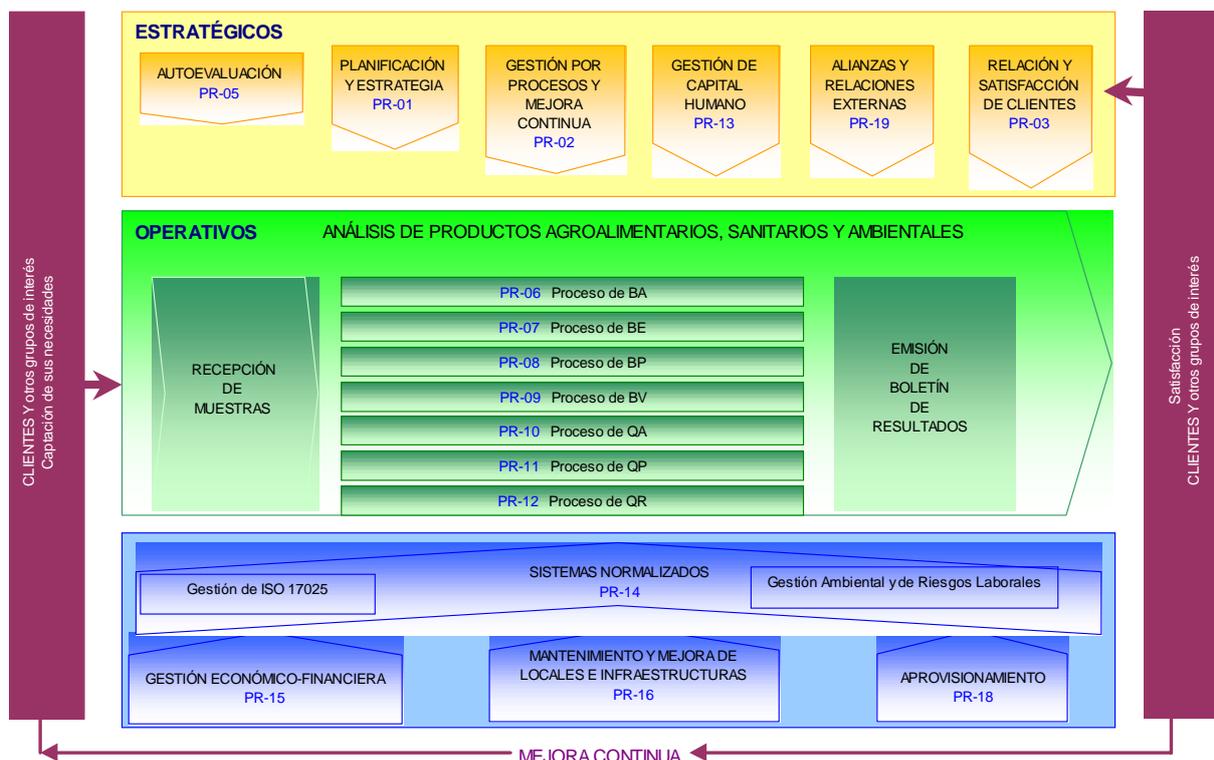


Figura 1. Mapa de Procesos del Laboratorio (Revisión 3)

## DESCRIPCIÓN DE LA GESTIÓN

### CRITERIOS AGENTES

#### 1. LIDERAZGO

En el Laboratorio, entendemos por Líderes aquellos que motivan, dirigen y desarrollan personas y equipos de trabajo, promoviendo la confianza de éstos en sí mismos para la lograr la consecución de fines y metas dentro del marco de la Política y Estrategia del Laboratorio. Diferenciamos varios niveles de liderazgo en nuestra organización:

- Dirección.
- Equipo EFQM y UGC; Responsables de procesos y de equipos.

Tras un proceso de reflexión interna, se clarificaron las Necesidades de los grupos de interés. A partir de estos resultados, varias personas lideradas por Dirección elaboraron la Misión, Visión, Valores Institucionales y documentación estratégica, que se han difundido tanto interna como

externamente y se revisan periódicamente para la mejora de su efectividad y adecuación.

Nuestros líderes impulsan el despliegue de los Valores Institucionales actuando como modelo de referencia como se muestra en la siguiente figura:

VALOR	DESPLIEGUE	CÓMO PARTICIPAN LOS LÍDERES
Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Captación de necesidades y expectativas de los clientes y medición de su satisfacción.</li> <li>- Atención de sugerencias, quejas y reclamaciones.</li> <li>- Proceso "<i>Relación y Satisfacción de Clientes</i>".</li> <li>- Procesos Operativos de líneas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulso de herramientas de relación.</li> <li>- Coordinación de reuniones con clientes.</li> <li>- Análisis de resultados, propuesta de objetivos y acciones de mejora.</li> </ul>
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de equipos de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación para participar en equipos de mejora.</li> <li>- Impulso y coordinación de la actividad del equipo para alcanzar fines.</li> </ul>
Desarrollo personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medición de la satisfacción de las personas.</li> <li>- Proceso "<i>Gestión de Capital Humano</i>".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulso de acciones de mejora a partir de resultados de satisfacción y rendimiento.</li> <li>- Reparto de responsabilidades y correspondiente empowerment.</li> <li>- Desarrollo de las políticas de Formación y Comunicación.</li> </ul>
Calidad e innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenimiento y actualización de la acreditación por Norma ISO 17025.</li> <li>- Adopción del modelo EFQM.</li> <li>- Implantación de la Gestión por Procesos.</li> <li>- Cambios técnico-analíticos.</li> <li>- Participación de las personas en la gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación en Calidad, Gestión y Excelencia.</li> <li>- Diseño y promoción de la implantación de prototipos en todas las áreas de cambio.</li> <li>- Diseño e implantación de mediciones y herramientas de mejora.</li> <li>- Compromiso con la gestión de la calidad y la mejora continua, participación en foros.</li> </ul>
Orientación al logro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantación de la Gestión por Procesos.</li> <li>- Revisión del Sistema por Dirección.</li> <li>- Proceso "<i>Planificación y Estrategia</i>"</li> <li>- Autoevaluación REDER, Evaluación externa y Planes de Mejora derivados.</li> <li>- Estudio de Costes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión del Grado de cumplimiento de objetivos y análisis de resultados.</li> <li>- Propuesta de objetivos y acciones de mejora.</li> <li>- Participación en Autoevaluación, Evaluación externa y elaboración de Planes de Mejora.</li> <li>- Formación e implantación de Gestión por Procesos.</li> <li>- Impulso en la determinación de la eficiencia (estudio y seguimiento de costes) y en el despliegue de objetivos.</li> </ul>
Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de equipos de mejora multidisciplinares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción de la formación.</li> <li>- Enriquecimiento de puestos de trabajo.</li> </ul>
Promoción de la salud en las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantación del sistema de gestión ambiental y de riesgos laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación en Prevención de Riesgos Laborales y Gestión Ambiental.</li> <li>- Coordinación del equipo de trabajo SIG (Sistema de Gestión Integrado).</li> </ul>

Figura 2. Papel de los líderes en el despliegue de los Valores

## 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

El Laboratorio persigue que su Política y Estrategia esté basada en las necesidades y expectativas actuales y futuras de sus grupos de interés; para ello tiene definidos una serie de mecanismos a través de los cuales recoge de forma sistemática información de los distintos grupos (encuestas, entrevistas, auditorías, reclamaciones...)

Anualmente se realiza un análisis de la evolución de la demanda global segmentada según diversos criterios (por líneas, por productos o por naturaleza de análisis) que se traduce en un Informe de Resultados. Dicho informe, que recoge las medidas de los parámetros fundamentales

de gestión, se difunde entre todas las líneas y permite conocer la evolución de los resultados del Laboratorio y comparar cada línea con las del conjunto.

Cada equipo analiza la información realizando una propuesta de objetivos, metas y acciones de mejora. Tras ello, Dirección los considera e incorpora al proceso “Planificación y Estrategia” para definir las estrategias que regirán al laboratorio.

En concordancia con sus valores, el Laboratorio dispone de indicadores de rendimiento (financieros, de clientes, de personas, de proveedores...), de actividades de aprendizaje (visitas a otros laboratorios, auditorías, formación...) y fuentes de investigación (publicaciones técnicas) de las que obtenemos información básica para definir nuestra Política y Estrategia.

El Laboratorio tiene una sistemática implantada y documentada en un proceso para elaborar su estrategia coherente con las necesidades de los grupos de interés, y por tanto, con la Misión, Visión y Valores, a través de un Mapa Estratégico y un Cuadro de Mando Integral, llegando, en la Revisión del Sistema, a una planificación operativa anual con objetivos concretos.

Anualmente, la organización revisa su Política y Estrategia desde 4 perspectivas (financiera, clientes, proceso interno y aprendizaje-crecimiento) mediante diversos mecanismos (indicadores, reuniones, evaluaciones, auditorías y encuestas), utilizando un análisis DAFO para estudiar la información.

Finalmente, el Laboratorio comunica su Política y Estrategia tanto al personal mediante las Revisiones anuales del Sistema como a sus grupos de interés por medio de diversos canales (reuniones, cursos, charlas, internet...).

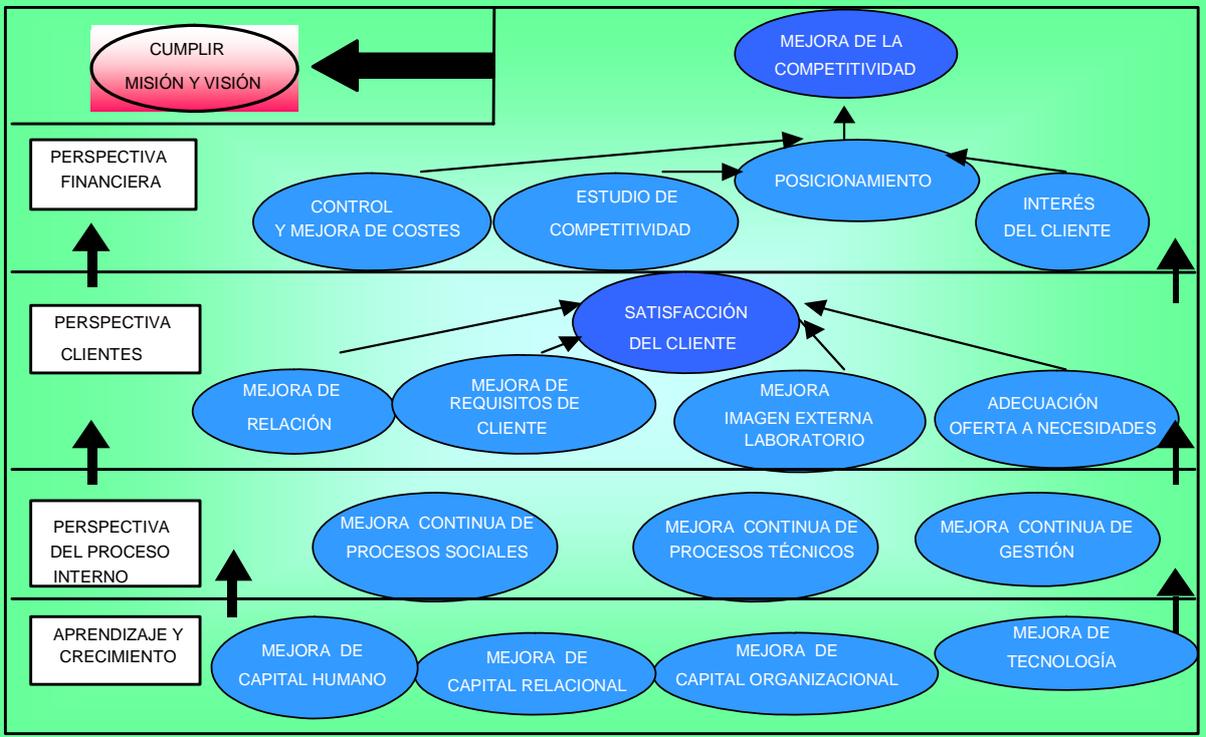


Figura 3. Mapa Estratégico del Laboratorio

### 3. PERSONAS

La política de desarrollo y gestión de las personas en el Laboratorio se despliega a través del proceso “*Gestión de Capital Humano*” y del Sistema de Calidad según norma ISO 17025 (capítulos “*Organización*” y “*Personal*” del Manual de Calidad), estando implicados distintos equipos: Formación y Gestión del Conocimiento, Gestión del Capital Humano, Comunicación, SIG y UGC.

Las necesidades detectadas en personal son expuestas por los responsables de proceso a Dirección, pudiéndose solucionar mediante el apoyo de personas de otra línea, la incorporación de otras personas o innovaciones tecnológicas.

Para facilitar la integración de personas de nueva incorporación, se ha establecido un Plan de Acogida a través de un compañero-tutor que guía en la adquisición de conocimientos y destrezas.



El conocimiento y la capacidad de las personas están identificados y clasificados en archivos personales de UGC y en una base de datos recopilada por el Equipo de Formación y Gestión del Conocimiento con actividades formativas a las que asiste el personal.

El Sistema de Calidad implantado exige la cualificación de las personas y la correspondiente autorización para la realización de actividades específicas. Por requisito de norma, disponemos de un Plan de Formación Anual que ofrece cursos específicos para el puesto de trabajo o generalizados y trata de atender las necesidades detectadas por los líderes y Dirección y el desarrollo profesional de las personas.

A través de las alianzas, se captan nuevos conocimientos por medio de colaboraciones y visitas, diseño de cursos compartidos e intercambio de documentación.

Para revisar el enfoque, utilizamos la Encuesta de Satisfacción de Personas y el seguimiento de indicadores de rendimiento: índice de formación, absentismo, comunicación, eficacia y productividad.

Fruto de los resultados de la Encuesta de Satisfacción de Personas de 2006 y de la Evaluación externa, se decidió desarrollar un Plan de Personas para mejorar la gestión del Capital

Humano, creándose un equipo específico para ello. Uno de los objetivos de este equipo es desarrollar un sistema que permita avanzar en la Gestión por Competencias.

Los equipos de mejora fueron creados con la finalidad de enriquecer los puestos de trabajo y lograr una estructura más horizontal de la organización a través de una mayor participación de las personas en la gestión. Se dispone de diferentes equipos de mejora multidisciplinares y su ámbito de actuación ha permitido obtener diversos logros: estudio de costes, evaluación de proveedores, encuestas de satisfacción, mejora de procesos, procedimiento de comunicación interna...

El Laboratorio cuenta con diversos mecanismos para identificar las necesidades de comunicación interna: Encuesta de Satisfacción de Personas, reuniones de Revisión del Sistema y de equipos de trabajo, entrevistas con Dirección, requisitos de normas y modelos de calidad y gestión...

Se dispone de distintas acciones y canales que permiten establecer una comunicación descendente (circulares, plan de acogida), ascendente (encuesta, informes de proceso o equipo), bidireccional (Revisión del Sistema, reuniones de trabajo, Informes de Resultados...) y horizontal (agenda semanal, notas informativas, avisos, carteles, documentación de calidad y EFQM...).

En relación a la atención de las personas, se facilitan el desplazamiento al Laboratorio en microbús y los recursos necesarios (medios materiales, formación e información) para que el personal desempeñe su trabajo en buenas condiciones, existiendo flexibilidad de horarios y jornada reducida regulada por convenio.

Se fomenta la concienciación, implicación y mejora en temas de higiene y seguridad laboral mediante las actuaciones del equipo SIG.

El esfuerzo desarrollado por las personas en la implantación de modelos de calidad ha permitido el reconocimiento de tipo económico establecido por la Administración riojana a la participación en equipos o actividades de mejora. También se reconoce al personal el compromiso adquirido en su actividad por medio de reuniones y mensajes de reconocimiento y felicitación del trabajo bien hecho.

#### 4. ALIANZAS Y RECURSOS

El Laboratorio considera la gestión de alianzas una estrategia fundamental para lograr su Misión y Visión. Para ello tenemos desarrollada una estructura de gestión de alianzas con nuestros grupos de interés (laboratorios, sociedad, clientes y proveedores) que añaden valor al Laboratorio a través de la mejora de la calidad y del servicio, la disminución de costes para el cliente y contribuyentes y el desarrollo de innovación.

PRINCIPALES VENTAJAS DE ALIANZAS Y COLABORACIONES PARA EL LABORATORIO
<p><u>Con Laboratorios:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizan visitas a centros especializados o se recibe apoyo técnico de acuerdo a las competencias clave de aliados. A su vez, se colabora recibiendo visitas.</li> <li>- Asistencia a cursos, reuniones y jornadas.</li> <li>- Se optimiza la gestión de recursos mediante la especialización en determinadas técnicas.</li> </ul> <p><u>Con Proveedores:</u> (Proceso “Aprovisionamiento”)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuente de innovación, tendencias en el mercado y experiencias.</li> <li>- Entrega de fichas de seguridad de reactivos.</li> </ul> <p><u>Con Clientes:</u> (“Procedimiento para Revisión de Solicitudes, Ofertas y Contratos” y proceso “Relación y Satisfacción de Clientes”)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora de oferta analítica.</li> </ul>

Figura 4. Principales beneficios de las alianzas y colaboraciones

Para el desarrollo de su estrategia de alianzas, el Laboratorio ha creado distintos equipos de mejora según el grupo de interés: Clientes, Aprovisionamiento e Innovación tecnológica y alianzas.

El Laboratorio Regional, como unidad de la Administración Pública, financia sus actividades mediante fondos dispuestos en partidas presupuestarias. Dirección elabora anualmente la propuesta presupuestaria en función de las necesidades, teniendo en cuenta los acuerdos tomados en la Revisión del Sistema, los objetivos marcados y las metas.

Para lograr una mayor eficacia y eficiencia de los bienes, hemos establecido diversos mecanismos tanto internos (informes, indicadores y Revisión del Sistema) como externos (Memoria Anual, reuniones con la Dirección General de Calidad e Investigación Agroalimentaria, SICAP-Sistema de Información contable de la Administración Pública para control de gastos e inversiones).

La prevención de riesgos económicos se realiza al trabajar bajo sistemas normalizados, minimizando los posibles errores que pudieran dar lugar a indemnizaciones, y a la existencia de seguros.

La mejora de instalaciones y remodelaciones se planifican y priorizan considerando que puedan suponer una mejora en la atención de los requisitos de nuestros grupos de interés, mientras que la gestión del material analítico y del equipamiento técnico viene soportada por la aplicación LIMS (Laboratory Information Management Systems) completándose con el PNT (Procedimiento Normalizado de Trabajo) del equipo, documento en el que constan todos los datos requeridos para su funcionamiento, control y mantenimiento.

El Laboratorio realiza una vigilancia continua para la incorporación de nuevas tecnologías haciendo una selección según el binomio de posibilidades-satisfacción de grupos de interés. Nosotros usamos la tecnología para la incorporación a la oferta de nuevos servicios demandados y para la mejora continua de los procesos tanto operativos como de gestión. Para conseguir una mejora de la Tecnología nos basamos en la utilización de las Tecnologías de la información y comunicación (programa LIMS, internet, intranet...) con el fin de apoyar y mejorar la eficacia de las actividades de la organización.

La política de Aprendizaje y Crecimiento es la perspectiva básica sobre la que se apoyan las estrategias diseñadas en nuestro Mapa Estratégico, diferenciándose cuatro áreas fundamentales: capital humano, relacional, organizacional y tecnología. Para todas ellas, se identifican requisitos

y se gestiona la información y el conocimiento por parte de un equipo responsable.

Para gestionar la seguridad de las personas y minimizar los impactos ambientales, el Laboratorio se encuentra inmerso en la implantación de la ISO 14001:2004 y OHSAS 18001 y 18002.

El Laboratorio se sirve de distintos programas y aplicaciones informáticas para la gestión de la información, tanto interna, como externa: LIMS, SICAP, NOVELL, GROUPWISE. Además, trabajamos con protocolos de seguridad establecidos por el Gobierno de La Rioja:

- A nivel informático: sistema Antivirus, procedimientos de copias de seguridad, servicio de actualizaciones automáticas, accesos individualizados...
- Norma UNE-ISO/IEC 17799: adquisición y uso de una destructora de papel como una de las medidas iniciales.
- Compromiso de confidencialidad de los trabajadores de acuerdo a la norma ISO 17025.

El Laboratorio mide y evalúa anualmente la satisfacción de sus grupos de interés en relación a la gestión de recursos, información y conocimiento mediante encuestas e indicadores de procedimientos y procesos.

## 5. PROCESOS

El Laboratorio dispone de un Mapa de Procesos (Fig.1) definido y revisado para su adaptación a la Política y Estrategia de la organización.

Llevamos trabajando desde 1998 con procedimientos estructurados de aseguramiento de la calidad bajo la norma ISO 17025. Una estrategia del Laboratorio es incorporar progresivamente nuevos ensayos en el alcance de acreditación para aumentar el porcentaje de resultados emitidos bajo técnicas acreditadas, lo que ha supuesto el ser pioneros en acreditación en análisis en los campos de la Sanidad Animal y Sanidad Vegetal.

Todos nuestros procesos están íntimamente relacionados, siendo el eje vertebral de este sistema el proceso estratégico "Planificación y Estrategia", que ofrece la coordinación y alineación de todos los procesos con la Política del Laboratorio y regula la gestión de la mejora. Así, los equipos de mejora y las líneas facilitan la detección de oportunidades de mejora que son transmitidas a Dirección mediante la elaboración del Informe de proceso o equipo. En la Revisión del Sistema, se revisan las tendencias en los indicadores de rendimiento y satisfacción y se valora el grado de cumplimiento de objetivos, analizándose las propuestas de mejora que se aceptan o rechazan en función de su impacto en los objetivos estratégicos.

La sistemática de implementación de mejoras drásticas conlleva el establecimiento de pruebas piloto, evaluación de la idoneidad de la mejora y aplicación de la mejora así como la formación del personal implicado.

El Laboratorio dispone de varias vías para comunicar los cambios en procesos y procedimientos a clientes, personas, proveedores, alta Dirección de la Consejería de Agricultura y sociedad.

Los principales mecanismos para anticiparse e identificar mejoras en los servicios y obtener información sobre las necesidades y expectativas de los clientes son: reuniones sectoriales y de grupos de trabajo, reuniones con clientes principales, Encuesta de Satisfacción de Clientes, aplicación CRM (Customer Relationship Management), sistema de tratamiento de desviaciones,

no conformidades y reclamaciones, prescripciones de ENAC, información sobre nuevas tecnologías, contacto con proveedores y estudios de benchmarking.

Se trabaja conjuntamente con proveedores, laboratorios aliados y clientes con el fin de crear nuevos servicios analíticos o mejorar los existentes, tratando de flexibilizar nuestra oferta de servicios en función de necesidades inmediatas motivadas por alarmas sociales o necesidades a medio-largo plazo con carácter menos urgente. Por otro lado, la naturaleza del servicio obliga a ser flexible en la organización del trabajo.

Las determinaciones analíticas se realizan de acuerdo a Procedimientos Normalizados de Trabajo (PNTs). El Sistema de Calidad implantado establece también requisitos en la adquisición y gestión de bienes y equipos y regula las características del Boletín de Análisis y su distribución a los clientes.

El equipo de Clientes edita anualmente la Oferta de Determinaciones en la que se publican los servicios analíticos del Laboratorio, su estado de acreditación, precio, método y tiempo de respuesta. Otras actuaciones con que se trata de facilitar el servicio son: adelanto de etiquetas identificativas, entrega de envases especiales, publicación de condiciones de toma y envío de muestras y apoyo técnico a los clientes.

La organización utiliza indicadores de rendimiento y satisfacción para gestionar y mejorar procesos y garantizar un servicio óptimo a los clientes. Las Auditorías internas y externas y la Autoevaluación y Evaluación externa permiten evaluar los estándares de gestión por las normas o el modelo implantados.

## **CRITERIOS RESULTADOS**

### **6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES**

Para medir la satisfacción de nuestros clientes elaboramos, en el año 2002, una primera encuesta en la que se trató de centrar las necesidades y expectativas de nuestros clientes. En el 2005, incorporamos en una nueva encuesta datos obtenidos del estudio Serqual de Administraciones Públicas. Fue revisada en el año 2006, incorporando el trabajo en la herramienta de QFD desarrollada en 2003 y el apoyo de una consultora externa, centrando la encuesta en la calidad del servicio.

La encuesta actual consta de 24 preguntas que se agrupan en 6 ítems: imagen general, información-comunicación, servicio prestado, atención y trato personal, capacidad técnica e innovación y mejora.

El equipo de Clientes analiza la información de la encuesta frente a los objetivos fijados con el fin de evaluar la consecución del valor institucional "orientación hacia el cliente". Cada línea analítica dispone y gestiona sus propios resultados de satisfacción de clientes, proponiendo a partir de ellos nuevos objetivos y acciones de mejora.

Todos los resultados, tanto totales como segmentados por líneas, muestran tendencias positivas/sostenidas en 5 de las 6 medidas de percepción presentadas, destacando también en la segmentación por clientes, la tendencia positiva en clientes particulares.

Para estudiar nuestro rendimiento, disponemos de diferentes indicadores con distintas segmentaciones en función de los resultados (por clientes, por líneas, por tipos de reclamación...).

La fidelidad de nuestros clientes la analizamos estudiando varios indicadores (nº clientes

totales al año, nº clientes totales al año con nº de muestras ,#10, % repeticiones de clientes con nº de muestras , 10 y la participación de clientes en encuestas) mostrando una tendencia sostenida en todos ellos.

		Imagen general	Capacidad técnica	Atención y trato	Información - comunicación	Servicio prestado	Innovación y mejora	Satisfacción general
<b>Biología Alimentaria</b>	2005	7,5	6,2	6,8	6,8	6,0		6,7
	2006	7,7	7,1	7,3	6,8	6,8	7,6	7,2
<b>Biología Especial</b>	2005	9,0	9,2	9,3	8,3	8,8		8,9
	2006	8,7	8,9	9,2	8,5	8,4	8,2	8,7
<b>Biología Pecuaria</b>	2005	8,7	8,1	8,1	7,2	7,4		7,9
	2006	8,3	8,3	8,3	7,1	7,3	7,3	7,8
<b>Biología Vegetal</b>	2005	8,4	8,5	7,2	7,6	7,9		7,9
	2006	8,2	8,3	7,8	7,7	7,8	7,6	7,9
<b>Química Alimentaria</b>	2005	8,1	7,6	7,2	7,5	7,5		7,6
	2006	8,1	7,6	7,3	7,3	7,3	7,1	7,5
<b>Química de Producción</b>	2005	8,2	8,3	7,6	7,8	8,1		8,0
	2006	8,1	8,2	8,2	7,8	8,2	8,1	8,1
<b>Química de Residuos</b>	2005	8,5	8,7	8,2	8,4	8,0		8,3
	2006	8,0	8,2	8,3	7,8	7,6	7,4	7,9
<b>Laboratorio</b>	2005	7,7	8,3	7,2	7,5	7,4		7,6
	2006	8,1	8,1	8,2	7,5	7,7	7,6	7,9

Figura 5. Resultados de Satisfacción de clientes

Respecto a la atención al cliente e imagen general, medimos el tiempo de respuesta a reclamaciones y correcciones a boletín, originadas estas últimas por errores en formato (administrativo) o errores en resultado (de línea), consiguiendo resultados satisfactorios en ambos casos.

Y por último, el tiempo de respuesta de análisis, indicador estratégico del Laboratorio, cuyo estudio, tanto general como segmentado por líneas, fases y productos, remarca la importancia que tiene su reducción para lograr una mayor satisfacción de nuestros clientes.

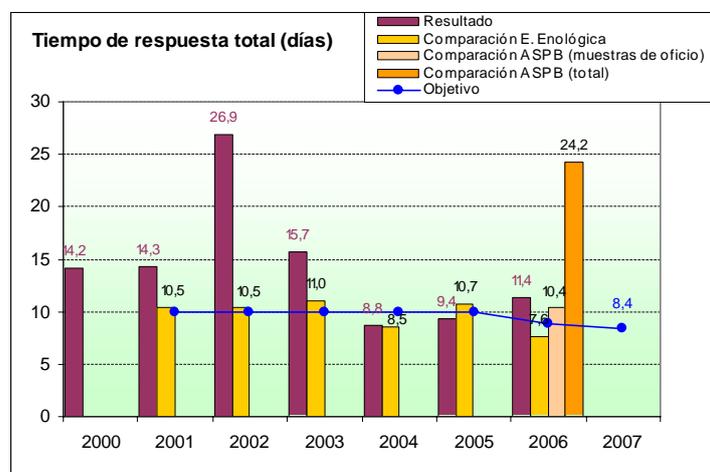


Figura 6. Tiempo de respuesta total del Laboratorio (ASPB: Agencia de Salud Pública de Barcelona).

## 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

En el año 2004, comenzamos a medir la satisfacción de las personas a través de cuestionarios de satisfacción entregados a todo el personal. Actualmente, nuestra encuesta consta de 13 ítems que agrupan un total de 42 preguntas.

	2004	2005	2006	Objetivo 2007
Entorno laboral	7,1	6,3	6,0	6,3
Condiciones de empleo	7,3	7,7	7,5	7,7
Reconocimiento	4,0	4,8	4,1	5,0
Formación	5,3	6,4	5,7	6,7
Desarrollo profesional	4,8	4,1	4,3	5,5
Relaciones	6,8	7,3	6,9	7,3
Comunicación	4,9	5,1	5,5	6,5
Mejora de procesos	7,3	6,5	6,3	7,0
Estilo de dirección (liderazgo)	5,7	6,0	5,3	6,3
Trabajo en equipo	5,7	5,9	5,0	6,0
Rol en la sociedad	6,5	5,8	5,5	6,5
Satisfacción general	5,9	5,9	5,6	6,4

Figura 7. Resultados de la Encuesta de Satisfacción de Personas

Gran parte de los ítems se encuentran en el rango de puntuación “Satisfechos” (entre 5 y 6) y, por lo tanto, la Satisfacción general también aparece dentro de este intervalo. Las Condiciones de empleo, las Relaciones y la Mejora de procesos son los ítems mejor valorados, encontrándose en el intervalo de puntuación de “Bastante satisfechos” (entre 6 y 8). En el extremo opuesto están el Reconocimiento y el Desarrollo profesional con valoraciones inferiores a 5.

De los resultados, únicamente presenta una clara tendencia ascendente el ítem Comunicación, mostrando el impulso de este área de trabajo a partir del 2005. Otras actuaciones realizadas en los últimos años (mejora de instalaciones, implantación de Sistema de Calidad y de Gestión por Procesos, nueva política de formación centrada en las necesidades...) no se ven reflejadas en una mejora en la satisfacción de las personas lo que se atribuye, principalmente, al aumento de autocrítica y exigencia asociado a un mayor conocimiento e implicación del personal en el proceso de cambio así como a las limitaciones existentes en la Administración Pública en lo concerniente a remuneración y reconocimiento.

Desde 2004/2005, disponemos de resultados de rendimiento en formación (índices de formación y % personas formadas), motivación e implicación (% de participación en encuestas y en equipos de mejora), absentismo y accidentes, siendo las comparativas con otras instituciones generalmente favorables para el Laboratorio.

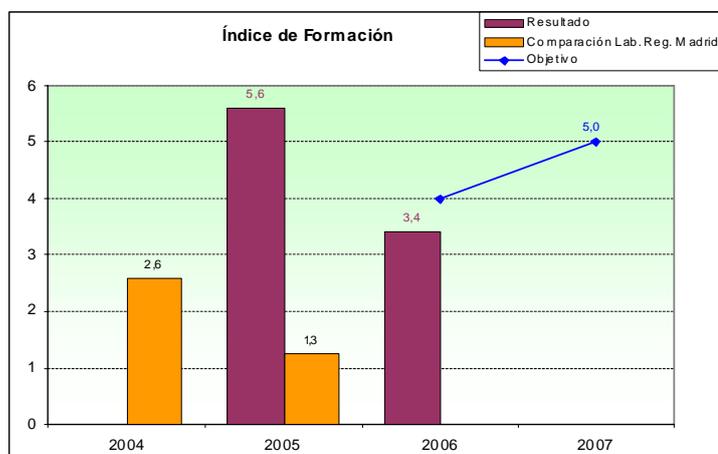


Figura 8. Índice de formación: nº horas dedicadas a formación x 100 / nº de horas trabajadas

## 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

El Laboratorio, fruto de la Autoevaluación EFQM, incluyó en el Plan de Mejora la elaboración de una encuesta para medir la percepción que la sociedad tiene de nuestro centro. La encuesta, que consta de 5 ítems además del grado de satisfacción general (Fig.9), fue dirigida a diferentes personas de distintos organismos relacionados con el Laboratorio.

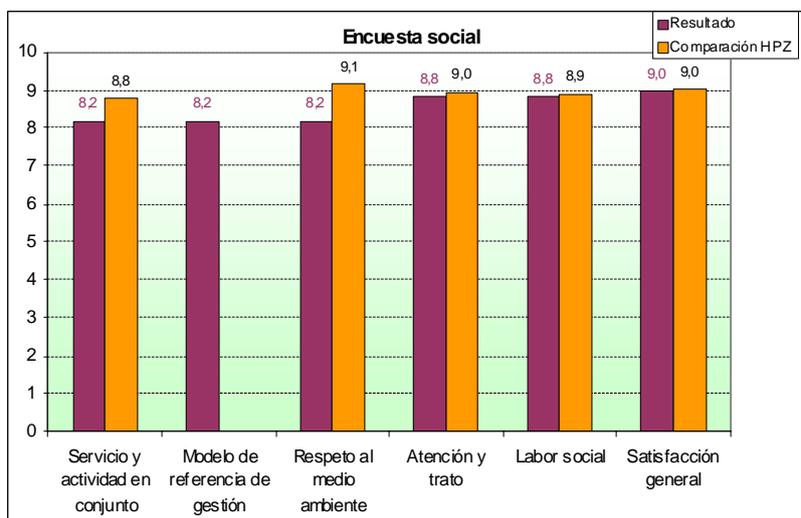


Figura 9. Resultados de la encuesta social.  
(HPZ: Hospital Psiquiátrico de Zamudio)

El Laboratorio también analiza distintos indicadores relacionados con actividades de difusión de conocimientos, apariciones en medios de comunicación y reconocimientos.

Una de las misiones más importantes del Laboratorio es responder a situaciones de crisis, especialmente en el sector agroalimentario y de salud pública. Para ello se han emprendido distintas acciones como la implantación del estudio de costes, encaminado a mejorar la competitividad y sanear la demanda, y la adopción de OHSAS para la gestión de la seguridad laboral.

En los últimos años, hemos incrementado la plantilla por motivo de la alarma social motivada por el primer caso de encefalopatía espongiforme bovina en España y por la puesta en marcha de un servicio analítico de apoyo y control al olivo y aceite. Además, con el fin de favorecer la integración de los estudiantes en el mundo laboral y mejorar su formación, se acogen estudiantes en prácticas procedentes de módulos de analítica de distintos centros educativos.

Un compromiso importante en relación con la mejora continua y el aseguramiento de la calidad es la organización por la línea de Biología Vegetal del ensayo de intercomparación de detección del virus del Entrenudo corto y virus Enrollado III en vid a nivel nacional, lo que potencia el liderazgo de la Rioja en este sector.

Respecto a la Gestión Medio Ambiental, estamos realizando acciones para la implantación de la norma ISO 14001 referidas principalmente a la gestión de residuos, minimizando así el impacto ambiental. A su vez, colaboramos con distintas entidades de ámbito regional (vertederos controlados, Consorcio de Aguas, Consejería de Medio Ambiente y Confederación Hidrográfica del Ebro...) para contribuir a la mejora del medio ambiente.

## 9. RESULTADOS CLAVE

Los resultados que aparecen en la Fig.10 muestran, en general, una tendencia sostenida durante los últimos años, estando también segmentados por línea para facilitar su análisis y mejora.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nº Muestras/persona	5737	5961	5850	5851	6293	5863
Nº Determinaciones/persona	10429	11697	10042	9845	11127	10851
% Resultados acreditados	3,3	8,11	8,4	13,0	12,5	12,4
Área Biológica: % resultados correctos en ensayos intercomparativos	97,1	97,9	98,1	97,8	99,6	99,9
Área Química: valor z-score en ensayos intercomparativos	0,62	0,85	0,95	0,87	0,86	0,71
Tiempo de respuesta	14,3	26,9	15,7	8,8	9,4	11,4
Capital organizacional	168	169	161	157	155	222
Costes directos/determinación	-	-	2,74	2,89	2,96	3,13
Costes totales/determinación	-	-	-	-	4,44	4,44
Eficacia (%)	-	-	64,1	59,8	89,5	95,0

Figura 10. Principales resultados clave del Laboratorio

El Valor institucional “Calidad e Innovación” nos encamina a incrementar progresivamente el número de resultados acreditados y, con ello, incrementar el valor añadido a los clientes y nuestra capacidad competitiva.

Todas las líneas, tal como exige nuestro Sistema de Calidad, participan en ensayos de intercomparación organizados por entidades externas. Los resultados de estos ensayos nos dan idea de la idoneidad analítica, permitiendo la comparación con otros laboratorios y la detección de tendencias y posibles desviaciones a corregir.

El tiempo de respuesta es un indicador fundamental para nosotros cuya mejora supone lograr un equilibrio complejo entre el compromiso del Laboratorio con el aseguramiento de la calidad y la innovación y una buena organización del trabajo.

El Laboratorio cuenta con un indicador propio denominado Capital Organizacional para medir la estructuración de sus tareas y actividades, calculándose a partir del número y la calidad de los procesos y procedimientos documentados.

El equipo de Aprovisionamiento, valorando diversos parámetros de cada pedido, realiza a final de año una evaluación de cada proveedor, enviándoles sus resultados como herramienta de mejora para ellos. El valor medio de todos los proveedores da idea de la evolución de la calidad del aprovisionamiento del Laboratorio.

El compromiso del Laboratorio con la eficiencia y la optimización de los recursos asignados se refleja a través del seguimiento de indicadores económico-financieros -costes/determinación y asignación y % de ejecución presupuestaria- y del estudio de gastos de inversión y mantenimiento de equipos, entre otras actividades.

La eficacia, uno de los pilares de nuestro Valor “Orientación al Logro”, representa el grado de cumplimiento de los objetivos marcados anualmente en la Revisión del Sistema.



**DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LA TESORERÍA GENERAL DE  
LA SEGURIDAD SOCIAL EN VALLADOLID**

Nombre de la organización: Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en Valladolid

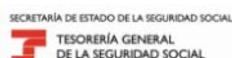
Responsable: Eleazar M<sup>a</sup> Ortiz Herranz

Dirección: Gamazo, 5  
47004 • Valladolid

Teléfono: 983215606

Fax: 983215634

E-mail: [eleazar-maria.ortiz@TGSS.seg-social.es](mailto:eleazar-maria.ortiz@TGSS.seg-social.es)



## MEMORIA-RESUMEN

### DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Tesorería General de la Seguridad Social (en adelante TGSS) es un Servicio Común de la Seguridad Social con personalidad jurídica propia, adscrito a la Secretaría de Estado de la Seguridad Social, que bajo la dirección, vigilancia y tutela del Ministerio de Trabajo e Inmigración (anterior Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales) asume la gestión de los recursos económicos y la administración financiera del Sistema de la Seguridad Social, en aplicación de los principios de solidaridad financiera y caja única. La Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social de Valladolid (en adelante DPTVA) es una de las 52 direcciones provinciales, tiene como funciones principales, en relación con las competencias indicadas, el trámite de expedientes y la información a empresas y trabajadores, facilitada de forma presencial, telefónica, escrita y por vía telemática.

La Carta de Servicios de la TGSS da a conocer el compromiso de ofrecer a la sociedad un servicio de calidad que pueda ser evaluado y contrastado en base a las metas e indicadores que explícitamente se indican en la misma y define su misión: "...prestar un servicio eficaz con los máximos niveles de calidad...con el mínimo coste para la sociedad". La DPTVA asume sus competencias y obligaciones y adopta los siguientes valores:

- El fomento del liderazgo a través de la asunción de la responsabilidad de cada uno.
- El trabajo en equipo.
- El aprovechamiento de aportaciones e iniciativas mediante la extrapolación de los conocimientos.

En definitiva nuestro valor fundamental es lograr que el trabajo sea satisfactorio para todas las personas de la DPTVA, para lo cual se ha diseñado el Plan Estratégico 2006-2008.

GRUPOS	Nº EMPLEADOS PÚBLICOS
A	8
B	17
C	74
D	67
PERSONAL LABORAL	17
<b>TOTAL</b>	<b>183</b>

Composición del Equipo Directivo
◆ Director Provincial (NCD 28)
◆ Secretaria Provincial (NCD 26)
◆ Subdirectora Recaudación Ejecutiva (NCD 26)
◆ Subdirector de Gestión Recaudatoria (NCD 26)
◆ Subdirector de Gestión Financiera (NCD 26)
◆ Jefe de la Unidad de Impugnaciones y Coordinador de Formación (NCD 26)
◆ Asesor Técnico (NCD 25)
◆ Coordinador de Informática (NCD 22)

### CRITERIOS AGENTES

#### 1. LIDERAZGO

La TGSS tiene definida su misión en las Cartas de Servicios (Real Decreto 1259/1999 de 16 de julio y Real Decreto 951/2005, de 29 de julio) y la visión, cultura y valores en el informe “Trabajos para la elaboración de la Visión, marzo de 2002” y se basan en la integridad, el crecimiento, la profesionalidad, la calidad, la innovación, la orientación al cliente, la disponibilidad, la eficacia y la eficiencia. Se han divulgado a todos los niveles de la DPTVA por los responsables de las unidades. Así, los valores de la DPTVA, influyen en la calidad del servicio que ofrece, en las personas que hacen realidad estos servicios y en la sociedad como receptora de los mismos.

Como consecuencia de que los niveles de eficiencia de la DPTVA eran muy bajos, el actual Equipo Directivo, definió su metodología de trabajo en base a reuniones protocolizadas y planes de gestión. Se propuso concienciar a todos los empleados de la necesidad de mejorar; para ello se establecieron una serie de ponencias que, con inicio en el 2002 y continuadas hasta la fecha, han conseguido que las personas de la DPTVA tengan un conocimiento en profundidad de los objetivos de su área de gestión y una visión general de todos los de la DPTVA.

Consolidada la gestión en el 2004, el Equipo Directivo facilitó la formación y el apoyo necesarios para proceder al primer proceso de autoevaluación de la DPTVA, (Modelo EFQM de Excelencia). El resultado de esta experiencia fue la creación de varios grupos de mejora (comunicación, clima laboral, procesos, cita previa), un foro en la intranet provincial para potenciar la comunicación ascendente, una página web dedicada a la comunicación y a la difusión de la cultura de excelencia entre las personas de la DPTVA y el Sello MAP de Excelencia, en su categoría de plata.

La DPTVA interactúa con clientes, asociados y representantes de la sociedad, a los que ofrece un servicio y con los que colabora en beneficio mutuo. Da importancia a la opinión de los mismos: la información que obtiene de los comentarios, quejas o sugerencias que sobre el servicio prestado le hacen llegar, se pone en conocimiento del personal y hace posible que la rueda que simboliza la mejora continua (PDCA/REDER) actúe, al incorporar el conocimiento derivado de la percepción de los clientes, retroalimentando las acciones de calidad con el aprendizaje y la innovación.

La divulgación de la misión, visión, valores, política y estrategia, planes y objetivos de la DPTVA sirve para reforzar la cultura de excelencia entre las personas de la misma y toma como base la comunicación en todos sus niveles (grupo de mejora, foro intranet, buzones corporativos), el apoyo a las personas para alcanzar sus metas profesionales primando el principio constitucional de eficacia (formación para la promoción interna, comisiones de servicios), la participación asumiendo responsabilidades, la prevención de riesgos profesionales (reconocimientos médicos, vacunación), el cuidado del medio ambiente mediante el uso racional de los recursos, la utilización de las nuevas tecnologías y la recogida de los productos contaminantes.

El Equipo Directivo define e impulsa el cambio de la DPTVA mediante el análisis de su gestión, deja constancia por escrito de los acuerdos que adopta (actas de reunión) y efectúa un seguimiento de los mismos. Transmite y explica la razón de los cambios que se producen, utilizando todos los medios de comunicación a su alcance (cadena jerárquica, actas, intranet provincial, correo electrónico), y da la formación y el apoyo necesario para la adaptación a los mismos.



## 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

La finalidad de la TGSS es unificar todos los recursos financieros del Sistema de la Seguridad Social y prestar un servicio eficaz y de calidad a los ciudadanos por lo que el desarrollo de la política y estrategia la encamina a ser un servicio público eficaz que es valorado de forma positiva por sus grupos de interés. La TGSS determina los objetivos que cada Dirección Provincial tiene que asumir, efectúan la dotación de medios humanos y materiales y asignan competencias. La política y estrategia de la DPTVA se basa en los siguientes aspectos:

- Consecución de los objetivos asignados.
- Adaptación a las necesidades de nuestros clientes.
- Formación y Comunicación.
- Desarrollo de los procesos clave.

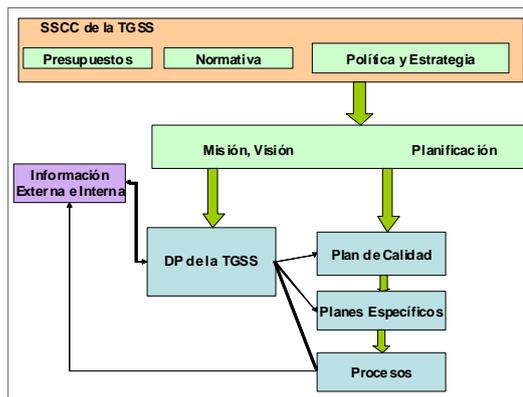
Una gestión de calidad que busca conocer las necesidades y expectativas de los grupos de interés: cuestionarios de valoración de la atención recibida, correo electrónico, Libro de Quejas y Sugerencias, encuestas, indicadores de gestión, seguimiento de las actuaciones administrativas, noticias en prensa y medios de comunicación, etc.

El Equipo Directivo controla la gestión mediante el análisis de los indicadores de rendimiento, (aplicación informática T-SIGO), informes de seguimiento que facilitan los SSCC, participa en las "jornadas de trabajo o en las de gestión" que se convocan con regularidad por los SSCC. La DPTVA cuenta con un Responsable de Prevención de Riesgos Laborales que participa en el Comité de Seguridad y Salud y de un Coordinador de Formación y de los que obtiene información y control sobre esas materias.

La política y estrategia se define por los SSCC de la TGSS, es asumida por la DPTVA que se asegura del cumplimiento de la normativa en sus actuaciones. Establece planes de gestión y hace un seguimiento de los mismos para corregir desviaciones y paliar efectos negativos no previstos. La adaptación a las necesidades de los clientes, la realiza conforme a criterios de eficiencia y distribución racional de recursos humanos y materiales: a título de ejemplo, cuando el servicio "Informe de Vida Laboral" alcanzó un nivel de aceptación social que superó con creces las posibilidades de la TGSS, puso en funcionamiento un protocolo para la gestión de ese servicio que favorecía la utilización del ciudadano de medios no presenciales (canal telefónico, Internet, certificado digital).

Los SSCC indican a las DDPP los objetivos a alcanzar y los procesos que consideran clave para lograr una gestión eficaz. En la DPTVA se comunica los mismos mediante unas ponencias al Equipo Directivo, a los titulares de las unidades y al resto del personal, y se da esta información relacionándola con el plan de actuaciones y calidad del ejercicio en curso.

En la autoevaluación se detectó como mejora la realización de un mapa de los procesos de la DPTVA y como resultado de la priorización de tareas que efectúa el Equipo Directivo, se creó un grupo de mejora para la descripción de los procesos, subprocesos y responsables de los mismos.



### 3. PERSONAS

La planificación y gestión en materia de personal es competencia de la Subdirección General de Recursos Humanos y Materiales de la TGSS y el acceso al empleo se produce mediante Oferta de Empleo Público, con un sistema legal de oposición y concurso que garantiza la imparcialidad, la igualdad y la solidaridad con los discapacitados. La colaboración con los representantes de las personas es constante (el último proceso de elecciones sindicales se



realizó en 2007) contribuyendo a la posterior adopción de varios acuerdos como el de la “Mesa General de la Administración General del Estado” (medidas retributivas, mejora de las condiciones de trabajo y profesionalización) o el “Segundo Convenio Único para el Personal Laboral” y recientemente la consecución de un “Estatuto Básico del Empleado Público” que establece los principios generales aplicables al conjunto de las relaciones de empleo público.

En la DPTVA la gestión está asignada a la Secretaría Provincial: registro, retribuciones, información y en general todo aquello que facilite la labor de las personas. Para alinear los recursos humanos con la política y estrategia se han nombrado coordinadores de formación, comunicación y calidad. Se solucionan problemas de vacantes con comisiones de servicio concedidas con criterios de eficacia y eficiencia y se facilita la movilidad de las personas respetando las necesidades del servicio. Se fomenta la formación mediante planes a nivel nacional y provincial en los que se tiene en cuenta la opinión de las personas y que sirven para reforzar la profesionalización de los empleados.

En el 2005, la DPTVA participa en un proceso de mediciones de cargas de trabajo organizado por los SSCC de la TGSS y su Plan de Calidad 2007 mantiene que todas las personas tienen que asumir su responsabilidad (los procesos claves se gestionan con aplicaciones informáticas que permiten la toma de decisiones por parte del gestor garantizando la legalidad del proceso por los controles que la aplicación lleva).

La DPTVA dispone de un protocolo de reuniones para las del Equipo Directivo y para las de nivel de administraciones y unidades de recaudación ejecutiva; los acuerdos se reflejan en actas que son dadas a conocer a las personas por comunicación directa del titular de cada unidad, por la publicación en la intranet o por correo electrónico. En la búsqueda de la opinión de las personas se realizan encuestas sobre temas de interés, (formación, comunicación, clima laboral y material). Mantiene un foro en la intranet para recoger las consultas, quejas o sugerencias que los empleados quieren hacer llegar al Director Provincial y se dispone de buzones corporativos en el correo electrónico para la puesta en común de incidencias y soluciones a problemas de gestión y del manejo de las aplicaciones informáticas.

La TGSS cuenta con un sistema que premia las mejores iniciativas de sus empleados. En la DPTVA las felicitaciones que se reciben de autoridades, instituciones y agentes sociales se hacen llegar a las personas, también los comentarios positivos que realizan los ciudadanos, así como una felicitación personal (correo electrónico) cuando se consiguen los objetivos de gestión.

La condición de entidad pública implica una política de empleo estable y favorece beneficios sociales como un plan de pensiones y un sistema de ayudas anuales para diferentes gastos (sanitarios, estudios, residencia, transporte, hijos, tratamientos, discapacidad, fallecimiento, enfermedad, etc.).

La DPTVA tiene un “Responsable en Prevención de Riesgos”; ha evaluado los riesgos de sus centros de trabajo y mejorado las instalaciones y mobiliario; anualmente efectúa reconocimientos médicos y controles medioambientales.

Facilita la conciliación personal/laboral adaptando horarios según necesidades y servicios y la relación entre las personas concediendo permisos retribuidos para asistir a competiciones deportivas entre las diferentes direcciones provinciales.

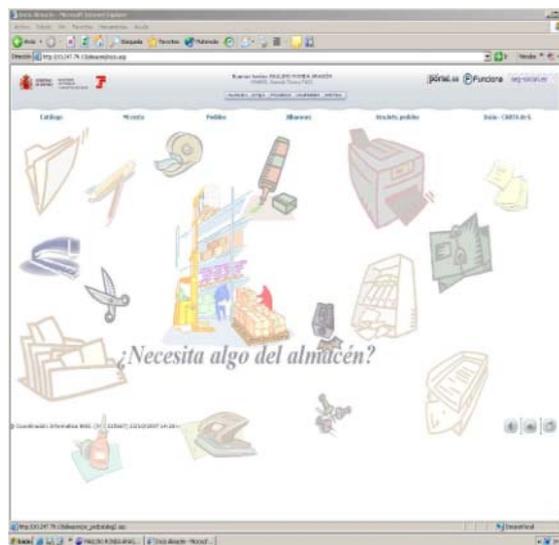
#### 4. ALIANZAS Y RECURSOS

La DPTVA sigue una política de potenciación de las relaciones interinstitucionales; identifica las que más convienen a sus intereses y establece alianzas que suponen un beneficio mutuo. Así, se han firmado acuerdos y convenios: de cesión de datos con entidades públicas, de colaboración en el proceso recaudatorio con entidades financieras, para la utilización integral del Sistema de Transmisión de Datos Electrónico “Sistema RED” con colegios profesionales, etc. Potenciar las alianzas externas ha permitido reducir las esperas de los ciudadanos, acortando el tiempo del proceso recaudatorio y evidenciándose una mejora en la calidad y eficiencia de la gestión.

Es competencia de los SSCC de la TGSS la elaboración del presupuesto de la Seguridad Social, participando la DPTVA en la preparación del anteproyecto y en el seguimiento de aquel. Todo el Capítulo II (gastos en bienes corrientes y servicios) y la mayoría del Capítulo VI (inversiones) se presupuestan y ejecutan a nivel provincial. La DPTVA dispone de aplicaciones informáticas que permiten efectuar el seguimiento en tiempo real y conocer el grado de ejecución así como facilitar el análisis para prevenir las desviaciones.

En los últimos ejercicios ha sido prioridad de los SSCC de la TGSS el control de los inmuebles y así se ha reflejado en los indicadores de los objetivos; la DPTVA tiene actualizados los datos de sus inmuebles en el “Inventario General de Bienes Inmuebles de la TGSS”. Tramita en tiempo y forma los contratos de arrendamiento. Ha efectuado obras y reparaciones en los edificios de uso administrativo que así lo requerían. Se han vendido locales y pisos que no eran de utilidad para los fines actuales y se han adquirido solares para la creación de futuras dependencias.

La contratación administrativa está unida al control y seguimiento presupuestario. Casi el 99% del presupuesto se emplea en contratación externa de obras y servicios: seguridad, limpieza y mantenimiento integral de los edificios, suministros de luz, calefacción. También se formalizan contratos para almacenaje, mensajería, material de oficina, impresos, etc. todo ello para satisfacer las necesidades de las personas de la DPTVA. En esta línea se mejoró el suministro de material de oficina con la creación de una aplicación informática que ha eliminado la necesidad anterior de contar con “almacenes de material” en cada dependencia, y ha supuesto un ahorro y un uso más racional del material por parte de las personas.



El volumen de información y conocimiento generado por la DPTVA requiere para su gestión del uso de la informática y de las nuevas tecnologías: Internet [www.seg-social.es](http://www.seg-social.es), la línea telefónica 901 50 20 50, el sistema de transmisión electrónica de datos RED, el sistema de información “Prontuario Geste”, el de información laboral “e-sil”, que controladas por la Gerencia de Informática de la Seguridad Social, establecen un “Modelo Corporativo de Datos” con la finalidad de lograr que cada dato se describa, capture, presente y almacene siempre del mismo modo, independientemente de la aplicación que se utilice. Se ha creado un grupo de trabajo para

mejorar la comunicación y se han asignado al Asesor Técnico la coordinación de las actividades de comunicación. Las personas de la DPTVA, en su lugar de trabajo, pueden comunicarse por teléfono, fax y correo electrónico con el resto de la TGSS; tienen acceso a la información contenida en la intranet nacional y provincial y a las aplicaciones informáticas necesarias para el desarrollo de su actividad laboral.

## 5. PROCESOS

La autoevaluación puso de manifiesto que una de las áreas de mejora debía centrarse en los procesos de la DPTVA. Así su Plan de Calidad 2006 define el concepto de proceso, sus fases y su diagrama de flujo. Pretende lograr un mapa de procesos que permita la evolución y mejora, estableciendo una metodología que responda al enfoque, al despliegue, a la evaluación y a su revisión. Se pidió a los titulares de las unidades que recogieran información de los procesos gestionados por las mismas, como documentación base para el grupo de mejora que ha sistematizado esa información en unas fichas, unos diagramas de flujo y un soporte informático.

Las aplicaciones informáticas de la TGSS se actualizan constantemente para hacer frente a los cambios que provoca la normativa vigente y la necesidad de ofrecer mejor información al gestor y un servicio de más calidad al ciudadano para facilitarles el cumplimiento de sus obligaciones y el uso de sus derechos. Esto se materializa, sobre todo, en el Sistema de Transmisión Electrónica de Datos, implantado ya en más del 97% del tejido empresarial español, de tal manera que una vez que se ha captado el potencial de gestión, se ha pasado a la fase de control de la calidad del servicio (gran parte de los procesos se centran en depurar errores en los datos transmitidos).

Para adaptarse a las necesidades y expectativas de sus clientes, la DPTVA obtiene información de los mismos (cuestionarios que se entregan en la atención presencial y envían en la telefónica), de las personas que gestionan los procesos (uso de los buzones corporativos) y de sus bases de datos. Se gestiona la información de los clientes mediante un “Sistema Inteligente de Gestión de Espera” (base de datos de estadística y seguimiento). Las adaptaciones que se han efectuado tras el análisis de esa información han llevado a disminuir el tiempo de espera y a incrementar el tiempo de atención a los clientes.

La DPTVA difunde sus servicios mediante “Cartas de Servicios”, a disposición del ciudadano en las dependencias de atención presencial y en Internet: página [www.seg-social.es](http://www.seg-social.es). Exhibe los carteles publicitarios que facilita la TGSS y aprovecha el “pie de página” de los escritos que dirige a sus clientes para dar a conocer mejoras de interés mutuo. Como ejemplo la difusión de la línea de atención telefónica 901 50 20 50, la página de Internet de la Seguridad Social, la utilidad de obtener un certificado digital.

The image shows a screenshot of the website for the General Treasury of the Social Security (Tesorería General de la Seguridad Social). The page is divided into several sections:

- Header:** Includes the logo of the Spanish Government and the text "TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL".
- Main Content:** A table titled "DIRECCIONES PROVINCIALES" listing provincial directorates. The table has columns for "PROVINCIA", "DIRECCIÓN", and "TELÉFONO".
- Left Sidebar:** Contains text about the mission of the General Treasury and a list of services provided, such as registration of companies, payment of contributions, and management of social security benefits.
- Right Sidebar:** Features a large graphic with the text "CARTA DE SERVICIOS TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL" and the year "2003".
- Footer:** Includes contact information for the central services and the website URL: [Internet: http://www.seg-social.es](http://www.seg-social.es).

Las “Cartas de Servicios” fijan los servicios que presta la TGSS, los compromisos de calidad a que se obliga y los indicadores de la misma. Los SSCC establecen también indicadores de calidad en los objetivos de gestión. Se hace un seguimiento de la atención prestada a los clientes y de los comentarios que los mismos hacen llegar, se efectúa un seguimiento de la calidad de la respuesta, estableciendo una clasificación de la contestación remitida como “excelente”, “correcto” y “deficiente”. Se responde a todas las quejas y/o recursos utilizando varias aplicaciones informáticas; entre ellas SIMAD que centraliza los recursos de alzada para garantizar la legalidad y uniformidad de las respuestas.

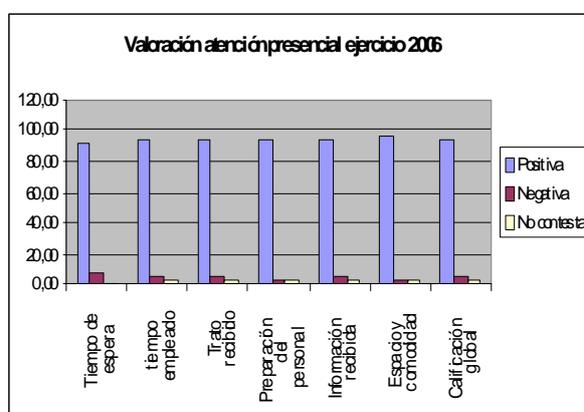
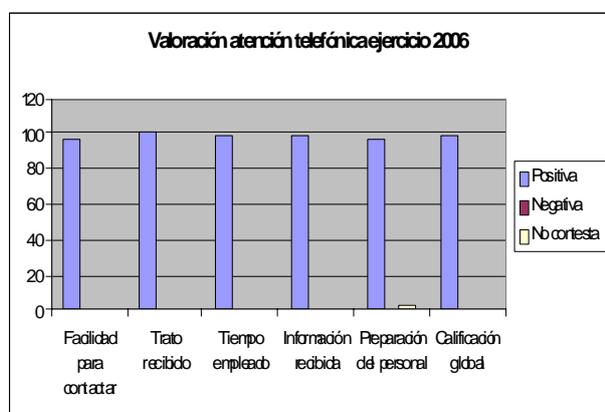
La orientación al servicio público y atención al ciudadano se refleja en mejoras como el Sistema RED, la página web con su oficina virtual, el teléfono unificado de información, el certificado digital, las modalidades de pago electrónico, el servicio de mensajes SMS, la supresión y simplificación de trámites y modelos.

## CRITERIOS RESULTADOS

### 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Los clientes de la TGSS son los ciudadanos, empresas y organismos a quienes, en su condición de servicio común del Sistema de la Seguridad Social, les ofrece un servicio público de calidad, con unos niveles que vienen determinados por las expectativas y necesidades de aquellos.

Las relaciones con los ciudadanos se materializan en tres canales de comunicación: presencial, telefónico y telemático. En el curso de ese proceso se pone a disposición de los clientes unos cuestionarios de valoración de la atención recibida; en ellos expresan su opinión (marcando una de las cinco opciones que se ofrece: muy bueno, bueno, aceptable, malo, muy malo) sobre el tiempo de espera y de atención, el trato recibido, el servicio prestado, la información y asesoramiento recibido, la preparación del personal, el espacio y comodidad del centro, una calificación global del servicio recibido y si ha necesitado repetir la visita para resolver el trámite o gestión. Estos datos se procesan en una aplicación informática que obtiene datos sobre la evolución de la percepción de los clientes y que ha tenido como base el conocimiento que en los últimos años han proporcionado los cuestionarios y estudios realizados por expertos ajenos a la TGSS en el tratamiento y valoración de la percepción de clientes (aplicación del modelo SERVQUAL) esta valoración se traslada a una escala del 1 al 10.



El cuestionario consta de un espacio en el que los clientes pueden hacer comentarios o ampliar la opinión; si el mismo se identifica, se le remite un escrito de agradecimiento y si formula una pregunta, queja o sugerencia se le da el trámite que proceda y los SSCC efectuarán un seguimiento de la respuesta dada, clasificándola como “excelente, correcta o deficiente”. En el 2006 la TGSS recibió y trató 44.514 cuestionarios, 6.031 contenían comentarios, un 30,52% positivos; son consecuencia de la progresiva introducción de estándares de calidad en la atención, mejora de la señalización exterior e interior, eliminación de barreras arquitectónicas, optimización de los recursos, y la instalación de sistemas dinámicos de ordenación y gestión de la atención presencial.

Con los datos obtenidos los SSCC emiten informes que publican en la intranet nacional (con periodicidad mensual, trimestral y anual) así los empleados públicos tienen acceso a la percepción de sus clientes, al reproducir comentarios (positivos o no) que hacen referencia a la imagen general, productos y servicios, apoyo y atención, fidelidad, etc.

Los indicadores de rendimiento proceden del seguimiento que se hace de los servicios prestados a los clientes: Seguimiento de las Cartas de Servicios, Informes de Valoración de la Calidad del Servicio en la Atención al Ciudadano, Informes de Seguimiento de los Sistemas de Gestión de la Atención al Ciudadano, del seguimiento que efectúa la Inspección de Servicios del Libro de Quejas y Sugerencias y también de fuentes externas como la información que aparece en la prensa diaria o del número de premios y reconocimientos otorgados a la TGSS (sobre todo como líder en innovación tecnológica).

## 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Para conocer la percepción de las personas se cuenta con los datos que facilita el informe “Aplicación del Modelo SERVQUAL a la Medición del Índice de Percepción de Calidad de los Servicios”, realizado en 2001 por empresas externas. En él se recogen los aspectos mejor y peor valorados por los empleados públicos. También las áreas de mejoras detectadas en la autoevaluación han puesto de manifiesto la necesidad de realizar encuestas para conocer la opinión de las personas.

La DPTVA, dispone de un buzón en la intranet provincial, para recoger consultas, quejas y sugerencias que los empleados públicos quieren hacer llegar al titular de la entidad; en función del mensaje puede derivarse a la unidad correspondiente y si el emisor no solicita mantener el anonimato se dará contestación por el mismo medio.

ID MENSAJE	54	F. enviado	31/01/2020	F. resp.	01/02/2020	MATERIA	Secretaría	TIPO	OPINIÓN
ASUNTO	Concurso de niveles 18 e inferiores				RESULTADO	TOMADA EN CONSIDERACIÓN			
<p><b>MENSAJE:</b> Quisiera saber si los niveles 12 que se ofertan de la Administración 4 son para irse a Medina del Campo o son para la Dirección Provincial, así como si son de los 12 mínimos o de los normales.</p> <p><b>RESPUESTA:</b> Las 3 plazas ofertadas con el nº 6 de la convocatoria de comisiones de servicios están adscritas a la Administración de la S.S. 47/04 de Medina del Campo, por lo que sus tareas serían desempeñadas en esa localidad. La denominación exacta del puesto es "Puesto de Trabajo N12 Grupo D" y tienen un complemento específico de 1.172,28 €/año, que es el menor de los de nivel 12 en la RPT de TGSS</p>									

Con carácter general se solicita a los participantes en los cursos de formación su opinión sobre el mismo; en junio de 2005 se mantuvo en la intranet provincial una encuesta para conocer la percepción de las personas sobre el estado de la comunicación interna (se obtuvo una

percepción general negativa: 75% pero también un 42,55% manifestó su disposición y voluntad para mejorar). En el 2006 se formuló una consulta para evaluar la percepción en relación con el suministro de material de oficina, el resultado sirvió de base para mejorar ese servicio con el uso de una herramienta informática y un nuevo sistema de distribución. En el 2007 se realizó una encuesta denominada "Clima Laboral" para conocer la percepción de las personas sobre temas como el desarrollo profesional, la comunicación interna, la delegación y asunción de responsabilidades, igualdad de oportunidades, implicación, liderazgo, reconocimiento, objetivos y evaluación del desempeño, condiciones de empleo, instalaciones y servicios, condiciones de higiene y seguridad, salarios y beneficios, relaciones entre las personas y gestión del cambio. La misma pone de manifiesto que los canales de información son suficientes pero están infrutilizados, que la promoción profesional por promoción interna y el acceso al puesto de trabajo por oposición es un sistema justo e imparcial, que en liderazgo el resultado es contradictorio por cuanto si hay una opinión general negativa por otro lado la mayoría respondió que confía en sus líderes y respecto del salario, la opinión es desfavorable como ya sucedió en la consulta SERVQUAL efectuada en 2001.

El Área de Recursos Humanos participa en un 3,46% de los objetivos de gestión. El rendimiento en la gestión es objeto de seguimiento especial: utilización de los beneficios que ofrece la TGSS, exactitud, precisión, eficacia y rapidez en la gestión del departamento de personal; preocupa el absentismo donde hay dificultades para conseguir no superar el 2% propuesto (la media de edad de las personas es alta). La participación voluntaria en los grupos de mejora facilita información sobre la opinión de las personas, tras la aprobación del Plan de Calidad 2007 un 11,89% de la DPTVA compagina su gestión diaria con trabajos de mejora y calidad. Se utiliza también la información contenida en los cuestionarios que cumplimentan los ciudadanos y que hacen referencia al trato recibido, preparación del personal e información recibida.

## 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

La percepción de la DPTVA por la sociedad se obtiene de las opiniones de los clientes, los comentarios reflejados en los cuestionarios reflejan en general una valoración favorable: de un muestreo de 157 cuestionarios, un 26,75% reflejan quejas sobre el servicio, un 21,02% son sugerencias y en un 52,23% los ciudadanos felicitan por el servicio y atención recibidos.

La TGSS participa en la economía local y nacional como agente de generación de empleo (relaciones laborales fijas) y como contratista de proveedores que proporcionan los servicios necesarios para el mantenimiento de su infraestructura. Algunas medidas de externalización de servicios, como la del envío de Informes de Vida Laboral, contribuyen a la creación de empleo.

Como miembro responsable de la comunidad se cumple la legalidad en todas las actuaciones: política de igualdad de oportunidades, no discriminación de las personas y apoyo a los discapacitados (reserva de puestos de trabajo en las ofertas de empleo y eliminación de barreras arquitectónicas). La TGSS ha firmado un Convenio con el Ministerio de Educación y Cultura para colaborar en la asignatura de Educación para la Ciudadanía y los Derechos Humanos.

En temas de bienestar y salud, la DPTVA colabora con la Consejería de Sanidad en campañas de donación de sangre; promueve el uso racional de los recursos favoreciendo los mecanismos de relación telemáticos y recicla el papel y sus residuos ofimáticos con empresas especializadas; fomenta entre su personal el uso del transporte colectivo al incluir este gasto en las ayudas de acción social.

La TGSS tiene como misión la financiación del Sistema de la Seguridad Social. La DPTVA aporta sobre los recursos económicos nacionales agregados el porcentaje que por su gestión le corresponde y colabora al cumplir y mantener en el tiempo los objetivos fijados.

Participa en la lucha activa contra el fraude al impulsar las actuaciones de las unidades de recaudación ejecutiva y colaborar con la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, la tramitación de derivaciones de responsabilidad a responsables solidarios de las deudas con la Seguridad Social, el control preventivo de las “grandes empresas” para arbitrar medidas que limiten al máximo la aparición de deudas. Se facilita la superación de los problemas financieros de carácter transitorio de empresas y obligados al pago mediante el asesoramiento y aplazamiento de la deuda.

La DPTVA colabora con los organismos de su provincia: así en la “Ventanilla Única Empresarial” para facilitar la creación de empresas, tiene cedido un funcionario a la Oficina de Información Socio-laboral y otro a la Unidad Especializada de la Inspección de Trabajo.



La TGSS facilita el acceso a la información con publicaciones en papel y en Internet, además ha fomentado el uso de las nuevas tecnologías: Sistema RED, certificados digitales, oficina virtual, etc, la DPTVA ha efectuado la difusión de estos canales mediante la participación en la 72ª y 73ª Feria Internacional de Muestras de Valladolid. Previa la suscripción de un convenio con la Institución Ferial ha previsto que su participación tenga carácter bienal.

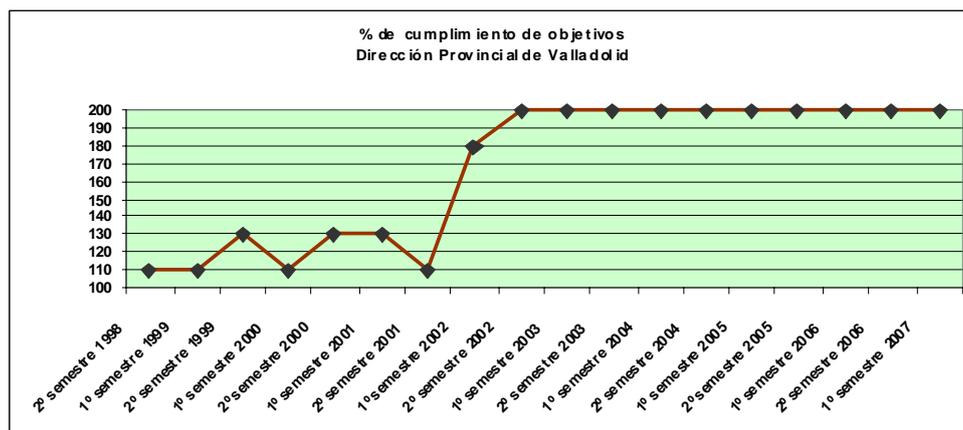
## 9. RESULTADOS CLAVE

La Secretaría de Estado de la Seguridad Social determina, a propuesta de la Secretaría General de la TGSS, los objetivos que las DDPP tienen que alcanzar en cada uno de los ejercicios, por considerarlos elementos claves de la política y estrategia de la organización. El sistema actual de gestión de objetivos (establecido en 1998) tiene estipulado una retribución en concepto de “productividad por cumplimiento de objetivos” que pasa por la clasificación de las 52 direcciones provinciales distribuidas por tramos y en la percepción de cantidades previamente establecidas para cada uno de los niveles de complemento de destino de los empleados públicos.

En la DPTVA el proceso de seguimiento y control de objetivos se realiza por el Equipo Directivo en base a los siguientes parámetros:

<b>Formación</b>	Ponencia de carácter anual para todos los empleados de la DPTVA.
<b>Información</b>	De aplicaciones informáticas y participación en jornadas de trabajo.
<b>Medición</b>	De los resultados de la gestión de la DPTVA.
<b>Comparación</b>	A nivel interno, provincial con DDPP mismo nivel y nacional con todas las DDPP.

Los “Resultados Clave del Rendimiento” que la DPTVA ha obtenido en los últimos años son los que indica el siguiente gráfico:



La DPTVA mide sus resultados y los compara. En primer lugar a nivel interno (evolución de las tendencias de sus distintas unidades). Se compara con las DDPP que son de su mismo nivel (las de tipo “C”) porque disponen de recursos humanos y materiales semejantes. Los datos que se obtienen de esta comparación demuestran que la DPTVA mantiene un nivel medio alto y alto en la mayoría de los objetivos. La DPTVA adopta una estrategia de equilibrio al considerar importantes todos los objetivos. Además se efectúan comparaciones con el conjunto de las DDPP con las que compartimos el mismo sistema de gestión por objetivos. Los datos que se obtienen demuestran que la DPTVA se ubica desde 2002 en los seis primeros lugares del ranking de productividad.

Los SSCC de la TGSS al mismo tiempo que determinan los objetivos a cumplir, establecen los indicadores que van a servir para supervisar y entender los procesos y predecir y mejorar los resultados clave. Se controla el tiempo de ejecución de un proceso y la calidad del mismo, se mejoran los sistemas de información, las aplicaciones informáticas, los pasos a seguir en cada proceso para tener el menor número de errores. Se obtiene así la satisfacción de los clientes y la reducción de los costes del servicio por enfocar la gestión con criterios de eficacia y eficiencia, en línea con lo indicado en la misión de la TGSS: “...un servicio eficaz...con el mínimo coste para la sociedad”.







# Calidad e Innovación en la Gestión Pública

Premio  
a la Gestión del Conocimiento





### CARACTERÍSTICAS Y PROCESO DE GESTIÓN

El Ministerio de Administraciones Públicas, mediante Orden Ministerial de 14 de mayo de 2007 (BOE de 31 de mayo) convocó la edición para el año 2007 de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública, en cuya modalidad Premios a la Innovación se incluye la categoría Premio a la Gestión del Conocimiento, dando con ello cumplimiento al 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, por el que se instituyó el mencionado galardón.

Este Premio, bianual, está dirigido a todo tipo de administraciones públicas, tanto a unidades de la Administración General del Estado como 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. Su finalidad es galardonar las prácticas de las organizaciones que se hayan distinguido por la creación de entornos organizativos que promuevan, animen e impulsen la interacción social y el flujo de información y conocimiento, posibilitando su producción, intercambio, almacenamiento y consumo gracias a un alto grado de interconexión y autonomía organizacional y a la utilización de la tecnología, facilitando la aplicación de los resultados de esa iniciativas a la mejora de la organización, de la prestación de sus servicios y de su impacto en los ciudadanos, dentro de un marco de aprendizaje e innovación organizacional. Ha sido la primera vez que un premio con estos contenidos se ha convocado para reconocer a las Administraciones Públicas.

El premio consiste en una placa y un diploma acreditativo. Además la organización puede hacerlo constar en sus publicaciones, material impreso y página web durante los tres años siguientes al de la concesión. El premio implica el reconocimiento del trabajo realizado por la personas del organismo premiado, que es anotado en sus respectivos expedientes personales.

Asimismo la Orden ministerial de convocatoria preveía la posibilidad de que el Jurado otorgara un accésit a la candidatura que reuniera méritos para ello.

A la convocatoria del Premio se presentaron las siguientes 13 candidaturas con las prácticas que se indican:

- Subdelegación del Gobierno en Valencia, con la práctica: “Despliegue de la política y estrategia del Gobierno en materia medioambiental”.
- Dirección de Enseñanza Naval. Centro de Ayudas a la Enseñanza. Ministerio de Defensa, con la práctica “El Mapa del conocimiento de la Armada”
- Dirección General del Instituto Nacional de la Seguridad Social. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, con la práctica “El plan de comunicación interna del INSS”.
- \* Dirección General de la Tesorería General de la Seguridad Social. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, con la práctica “Proyecto de Cuadro de Mando Integral (T-SIGO).
- Dirección Provincial del Instituto Nacional de la Seguridad Social en Cantabria, con la práctica “Plan Atalaya”.
- Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en Valladolid, con la práctica “Difusión de la Dirección por objetivos y su reflejo en la gestión.

- Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en Palma de Mallorca, con la práctica “Experiencia en la gestión del conocimiento en tecnologías de la información y comunicación: apoyo a los clientes internos”
- Secretaría General Técnica de la Consejería de Obras Públicas y Transporte. Junta de Andalucía, con la práctica “La democratización de la información mediante datawarehouse y herramientas de inteligencia de negocio”.
- Agencia Regional de Recaudación. Consejería de Hacienda y Administración Pública. Gobierno de la Región de Murcia, con la práctica “Metodología organizativa de la mejora continua”.
- Ayuntamiento de Laguna de Duero (Valladolid), con la práctica “Laguna digital”.
- Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat (Barcelona), con la práctica “Sistema de información de la sostenibilidad”.
- Suma Gestión Tributaria. Diputación Provincial de Alicante, con la práctica. “Conoc-e”.
- Universidad Pablo de Olavide de Sevilla, con la práctica “ ITIL, el centro de informática y comunicaciones”.

El proceso de concesión del premio se ha atendido a lo dispuesto en las bases sexta, séptima y octava del anexo 2 de la orden. En una primera fase cada una de las candidaturas fue evaluada por un equipo integrado por funcionarios y, en su caso, otros profesionales, con formación y experiencia en gestión del conocimiento y gestión de calidad, designados por el Presidente de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.

En la fase de evaluación actuaron 13 equipos, integrados por las personas que se relacionan en las páginas siguientes. Concluido el proceso de evaluación los equipos entregaron a la AEVAL los correspondientes informes, en los que figuraba la valoración cualitativa y la puntuación.

En la siguiente fase el Jurado, reunido el 28 de febrero de 2008, vistos los informes entregados por los equipos de evaluación, hizo su propuesta a la Ministra de Administraciones Públicas, quien resolvió por Orden de 12 de mayo de 2008 conceder el Premio a la Gestión del Conocimiento a la Dirección de Enseñanza Naval. Centro de Ayuda a la Enseñanza del Ministerio de Defensa por la práctica “El Mapa del conocimiento de la Armada”, y el accésit a Suma Gestión Tributaria. Diputación Provincial de Alicante, por la práctica “Conoc-e”.

Concluidas las fases de evaluación y resolución del Premio, se ha enviado el informe de evaluación a las organizaciones que lo han solicitado en el plazo establecido en la convocatoria.

Los galardones se entregaron por la Ministra de Administraciones Públicas en el transcurso de un acto celebrado en Madrid, en el Salón de Actos del Colegio de Médicos – INAP, el 19 de noviembre de 2008, que se describe y del que se muestran fotos en este documento y en el DVD incorporado. En él estuvieron presentes además de la Ministra, el Subsecretario del Departamento, la Presidenta de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, y asimismo asistieron varias personalidades de las tres administraciones públicas y del sector privado, del ámbito de la gestión de calidad.



Presidente:

*D. Juan Antonio Garde Roca*

Anterior Presidente de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios

Vocales:

*D. Eduardo Bueno Campos*

Director Instituto Universitario de Investigación en Administración del Conocimiento e Innovación de Empresas (IADE)

*D.ª Palmira López Fresno*

Presidenta del Comité de Calidad de los Servicios de la Asociación Española para la Calidad

*D. Juan Miguel Márquez Fernández*

Director General de Modernización Administrativa del Ministerio de Administraciones Públicas

*D.ª Nerea Torres Egüen*

Directora de Calidad Total y Desarrollo Sostenible de Siemens, S.A.

Secretario:

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

Secretario de Actas:

*D. Leonardo Aragón Marín*. Evaluador Principal del Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.



De izquierda a derecha Leonardo Aragón Marín, Joaquín Ruiz López, Juan Miguel Márquez Fernández, Palmira López Fresno, Juan Antonio Garde Roca, Nerea Torres Egüen y Eduardo Bueno Campos.



EVALUADORES

*Aragón Marín, Leonardo*

Evaluador Principal. Departamento de Calidad de los Servicios. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios

*Corces Pando, Ana*

Directora de División de Calidad. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios

*Cuellar Martín, Eloy*

Técnico. Área de Planificación, Coordinación y Calidad. Ayuntamiento de Alcobendas

*Domínguez González, Francisco Javier*

Director de ASECAL

*Galán Vallejo, Manuel*

Profesor de Ingeniería Química. Universidad de Cádiz

*Gallego Rodríguez, Alejandro*

Catedrático de Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Cartagena

*González Menorca, Leonor*

Catedrática de Organización de Empresas. Departamento de Economía y Empresa. Universidad de La Rioja

*González Pérez, Salvador*

Presidente del Instituto Técnico de Inspección y Control, S.A.

*González Tomé, Juan Ignacio*

Jefe de Área de Atención al Cliente. Dirección General del Catastro. Mº de Economía y Hacienda

*Izquierdo Martínez, Javier*

Responsable de Área. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios

*Jiménez de Diego, Mª Jesús*

Técnico en Gestión de Calidad. Departamento de Calidad de los Servicios. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios

*Mayoral Peña, Carmen*

Directora de Servicio de Calidad y Atención Ciudadana. Área de Planificación, Coordinación y Calidad. Ayuntamiento de Alcobendas

*Merino Cuesta, Mª Luisa*

Evaluadora. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios

*Paja Fano, Mercedes*

Evaluadora. Departamento de Calidad de los Servicios. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios

*Pino Mejías, José Luis*

Profesor de Estadística e Investigación Operativa. Universidad de Sevilla

*Riesco González, Manuel*

Profesor del CES Don Bosco



PRÁCTICA GALARDONADA

**CENTRO DE AYUDAS A LA ENSEÑANZA,  
DE LA DIRECCIÓN DE ENSEÑANZA NAVAL DEL MINISTERIO DE DEFENSA**

Título de la práctica galardonada:

**«EL MAPA DEL CONOCIMIENTO DE LA ARMADA ESPAÑOLA»**

Nombre de la organización: Centro de Ayudas a la Enseñanza, de la Dirección de Enseñanza Naval del Ministerio de Defensa (CAE-UVICOA)

Responsable: Capitán de Navío Francisco Díaz Martínez  
Jefe del CAE-UVICOA

Dirección: Arturo Soria, 287  
28033 • Madrid

Teléfono: 913795719 • Fax: 913795659

E-mail: fdiamart@fn.mde.es



ARMADA  
JEFATURA DE PERSONAL  
DIRECCIÓN DE ENSEÑANZA NAVAL  
Centro de Ayudas a la Enseñanza  
(CAE - UVICOA)



## MEMORIA-RESUMEN

### DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Armada es la responsable principal de alcanzar los objetivos marítimos de la Defensa Nacional mediante sus medios y formas propias de actuación. Integrada en unas Fuerzas Armadas modernas y eficaces, cuenta con una estructura sencilla y funcional que facilita el trabajo en plena sintonía con el entorno y las nuevas misiones y cuenta con personas con un alto nivel de cualificación, que manejan una tecnología cada vez más sofisticada y aplican unos procesos de trabajo modernos que miden resultados y que son garantía de eficacia en todos los niveles.

La Jefatura de Personal de la Armada constituye el organismo en el que se centraliza el Apoyo a la Fuerza en todo lo relacionado con el recurso humano de la Armada. El Almirante Jefe de Personal (ALPER) es responsable del desarrollo de las actividades relacionadas con el planeamiento, gestión, integración y obtención del recurso humano; la asistencia al personal, la enseñanza, la doctrina de personal y la sanidad logístico-operativa.

La Dirección de Enseñanza Naval (DIENA) es responsable de elaborar y proponer los planes y programas de estudios de la enseñanza en la Armada, coordinar las actividades de sus escuelas y controlar y mejorar la calidad de la Enseñanza. Los principales retos actuales de la enseñanza naval son: Mejorar la calidad de la Enseñanza para hacerla más eficaz, ampliar la convocatoria de Cursos “on-line” a través de la Universidad Virtual Corporativa de la Armada (UVICOA), de tal modo que se pueda llevar la Escuela a las Unidades en lugar de las Unidades a la Escuela y contribuir a hacer de la Armada una Organización Basada en el Conocimiento (OBC), mediante el empleo del Sistema Global de Gestión del Conocimiento (SGGC). La UVICOA, cuyo núcleo central es el Mapa del Conocimiento, constituye la herramienta principal del SGGC.

### DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA DESARROLLADA

La rápida y constante evolución de las Nuevas Tecnologías, junto a la escasez de recursos humanos y financieros, hace muy difícil mantener actualizado y accesible el conocimiento que necesita el personal de la Armada para el cumplimiento de su Misión. Estas limitaciones obligan a disponer de personal que, más que atesorar un gran conocimiento, debe ser capaz de encontrarlo y adquirirlo cuando lo necesita. Para adquirir una mayor variedad de conocimientos y que lo pueda hacer de manera continuada durante toda su carrera profesional, se trata de dotar a la Armada de lo que podríamos denominar “capital intelectual dinámico”, que en las Organizaciones modernas constituye sin duda el activo de mayor valor.

Consciente de estas circunstancias, la Armada decidió hace más de cinco años acometer una profunda transformación en la manera de adquirir y acceder al “Conocimiento” necesario para su funcionamiento y diseñó un Sistema Global de Gestión del Conocimiento (SGGC), que combina

de manera integrada distintos subsistemas englobados bajo la pieza clave del sistema que es el Mapa del Conocimiento, o dicho de otra forma, este Sistema único y global para la Gestión del Conocimiento en la Armada se concreta en el Mapa del Conocimiento de la Armada (MCA).



El MCA plasma el conocimiento que permite funcionar a la Armada. Con su ayuda se puede seguir la ruta que llevará al profesional de la Armada a localizar de manera visual y adquirir el conocimiento necesario para el desempeño de sus funciones. En resumen, el MCA da respuesta corporativamente a las preguntas de:

- ¿Qué es lo que hay que saber?
- ¿Quién lo tiene que saber?, y ¿quién lo sabe?
- ¿Para qué hay que saberlo?

El Modelo Conceptual de Gestión del Conocimiento de la Armada se articula sobre tres pilares básicos cuya acción conjunta y combinada con las Nuevas Tecnologías permite crear el Conocimiento Corporativo como elemento fundamental de una OBC. Estos tres pilares son:

- Aprendizaje continuado desde cualquier lugar y en cualquier momento (A)
- Fomento del intercambio y la colaboración online (C&C)
- Acceso inmediato a las fuentes del conocimiento desde un punto único (I)

El primer pilar, el aprendizaje, es cualquier forma de adquirir conocimiento y una parte fundamental de cualquier enfoque de Gestión del Conocimiento que se precie. En el aprendizaje, el sujeto de la acción es la persona que aprende jugando un papel activo y no pasivo. Para la Armada, sin aprendizaje no hay Gestión del Conocimiento.

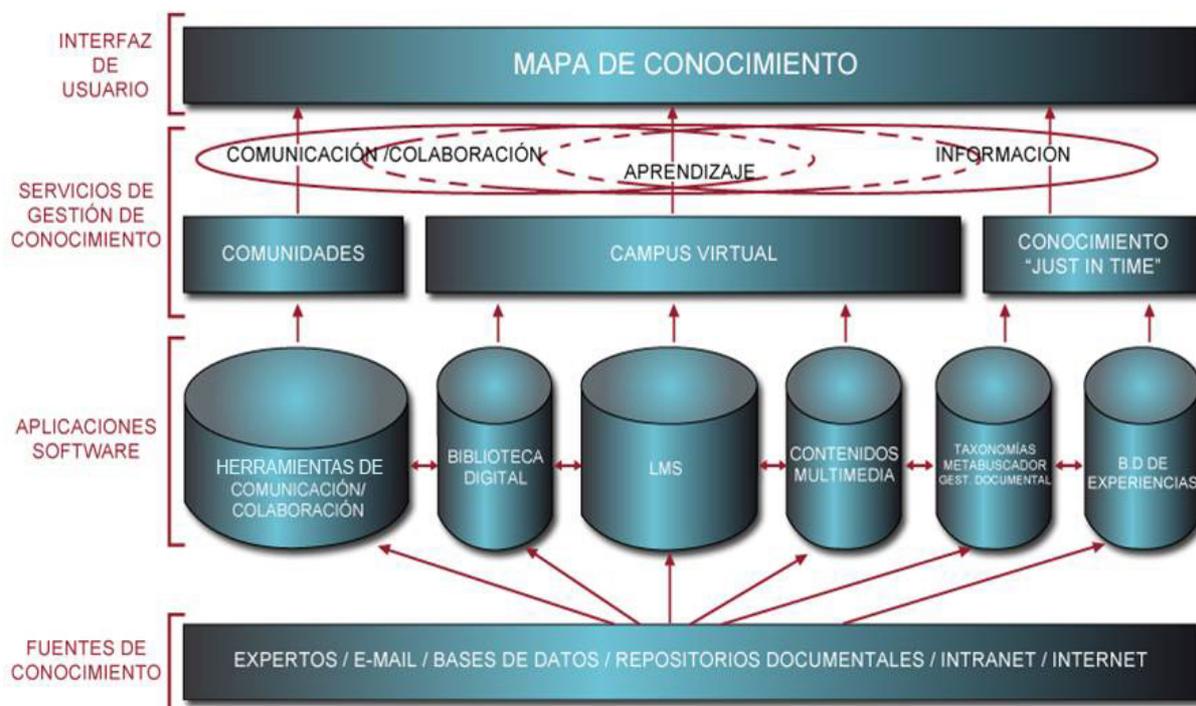
El segundo pilar del Modelo de Gestión del Conocimiento de la Armada se refiere a la idea de

captar y compartir el conocimiento implícito existente en la Armada. Para ello es fundamental disponer de la capacidad de localizar de forma ágil a aquellas personas que tengan la experiencia o los conocimientos necesarios, y de crear espacios virtuales de colaboración "on-line" que interconecten, a través de la red de datos corporativa, a distintos grupos de personas geográficamente dispersos.

El tercer pilar del Modelo es un factor clave para llevar a la práctica la Gestión del Conocimiento. Se trata de poder acceder desde cualquier lugar y en cualquier momento, a las fuentes de conocimiento internas y externas tanto explícitas (contenidos) como implícitas (personas), desde un punto único y de forma inmediata cuando surge la necesidad. Se trata de que el conocimiento necesario en cada caso esté siempre disponible para ser aplicado en el momento en que se requiere haciendo posible lo que se conoce como conocimiento "just in time".

El empleo de las Nuevas Tecnologías es imprescindible para poder crear un Conocimiento Corporativo. Es preciso utilizar las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) como recurso para apoyar la comunicación, el aprendizaje y la información interna como camino obligado para llegar a la Gestión del Conocimiento. En el caso del MCA, las TIC se aplican de manera simultánea en las tres áreas funcionales o pilares del Modelo conceptual. Esto es, se ha aplicado la tecnología al mismo tiempo sobre la colaboración, el aprendizaje, y el acceso a la información. La aplicación simultánea de las TIC produce sinergias que hacen que el todo sea mayor que la suma de las partes. De esta forma se logra la transformación en una Organización Basada en el Conocimiento (OBC):  $OBC > A + C\&C + I$ .

### ARQUITECTURA DEL MODELO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO



La aplicación Herramientas de Comunicación & Colaboración es un conjunto de herramientas avanzadas, síncronas y asíncronas, integradas para dar servicio a los grupos de trabajo y

comunidades “on-line” así como al aprendizaje “on-line”, entre las que destaca la sala de reuniones virtual. Sus características más importantes son las siguientes:

- Genera sesiones virtuales de colaboración de la misma manera que una clase o una reunión reales.
- Permite la comunicación síncrona a través de la Intranet usando voz, vídeo, “chat”, contenido compartido, etc.
- Incluye pizarra electrónica, la posibilidad de compartir aplicaciones y la gestión de usuarios.
- Hace posible la grabación de las sesiones para poder ser reutilizadas posteriormente.

La Biblioteca Digital surge a partir del catálogo de todas las publicaciones y ayudas al aprendizaje de la Enseñanza Naval con más de 10.000 referencias entre textos, presentaciones, imágenes y vídeos. Todo este material se ha digitalizado a través de un proceso masivo usando técnicas de reconocimiento de caracteres, “mapeo” de documentos y digitalización en formatos de bajo peso para posibilitar su localización y descarga desde el Mapa del Conocimiento.

La Plataforma de Aprendizaje o LMS (“Learning Management System”) es la aplicación que se encarga de la gestión del aprendizaje reglado, es decir, del aprendizaje que se produce en el contexto de los cursos oficiales de la Enseñanza Naval y en especial de aquellos cursos virtuales que de un modo u otro hacen uso del medio “on-line”. La gestión de este tipo de aplicaciones alcanza a la gestión de alumnos, la distribución de contenidos online, la organización de materiales lectivos, la administración de procesos de alta y matriculación, el registro y seguimiento de la actividad y resultados, o los procesos de evaluación, entre otros.

Los Contenidos Multimedia son un componente muy importante en la arquitectura del Mapa del Conocimiento de la Armada porque tienen un valor extraordinario especialmente en el ámbito del aprendizaje continuado desde cualquier lugar y en cualquier momento.

El Sistema de Búsqueda integrado en el Mapa de Conocimiento es el componente que permite recuperar cientos de miles de documentos de forma instantánea de distintas fuentes accesibles desde la red corporativa de datos. El método que utiliza para localizar la información es el de “indexación de fuentes”. Esta indexación de fuentes consiste en el “rastreo” de toda la información que se quiere sea objeto de búsqueda indicando al sistema la ubicación física o “ruta” en donde esa información se encuentra alojada.

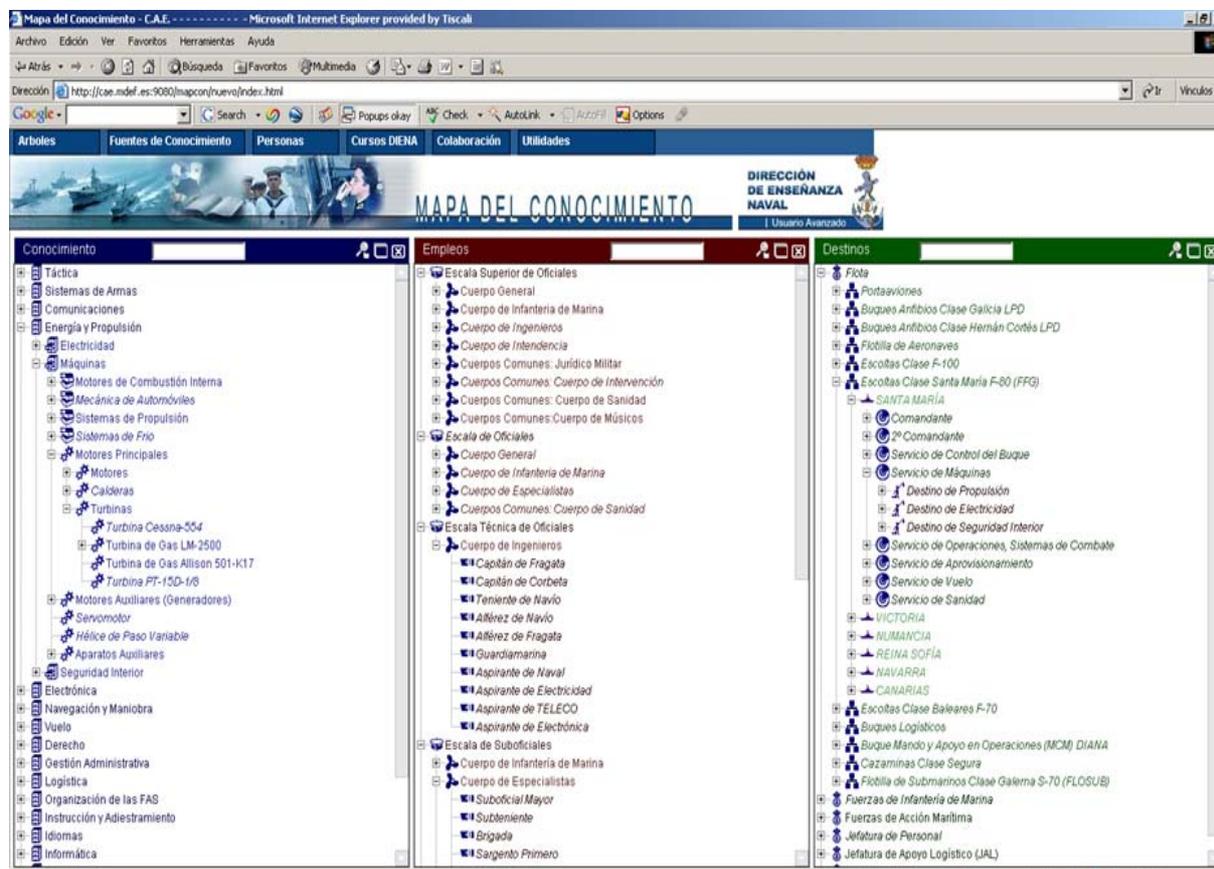
El último componente de la arquitectura del Mapa es la Base de Datos de experiencias (BDE). Este componente se ha desplegado a bordo de las Unidades Operativas en primer lugar, al entender que el registro de experiencias es especialmente útil en el ámbito operativo, en el caso de la Armada. Esta base de datos tiene la misión de registrar y explotar las experiencias relevantes para la organización que se producen en los diferentes destinos de la organización como consecuencia del desempeño diario de las funciones a ellos asignadas.

El Mapa del Conocimiento se estructura en tres árboles: Conocimiento, Personal y Destinos.

El árbol de conocimiento organiza el acceso a lo que hay que saber en la Armada de acuerdo con 20 áreas de conocimiento fundamentales que se van desplegando de manera jerárquica hasta llegar a las Unidades Autónomas de Conocimiento o UAC’s.

El árbol de personas estructura la localización del personal de la Armada en función de su categoría, su experiencia y sus conocimientos.

Por último, el árbol de destinos reproduce la estructura organizativa de la Armada desde sus primeros niveles, proporcionando acceso al conocimiento necesario en el conjunto de las UCO's (Unidades Centros u Organismos), incluso hasta el detalle de los distintos departamentos, servicios y destinos.



El profesional de la Armada puede localizar cualquier documento, información o personal de su interés mediante dos mecanismos fundamentales:

- Navegando por los tres árboles del Mapa para consultar la información relacionada con un área de conocimiento determinada, con su categoría profesional o con un destino concreto dentro de la Organización, satisfaciendo así sus necesidades de conocimiento.
- Mediante la ayuda de un potente sistema de búsqueda que “rastrea” la información alojada en distintas fuentes accesibles desde la red de datos corporativa.

### RESULTADOS CONSEGUIDOS

La Armada ha conseguido hasta la fecha que miles de profesionales se beneficien del Mapa del Conocimiento a través de la Intranet corporativa para ampliar sus conocimientos, localizar la información necesaria en el momento oportuno, localizar a personas con el conocimiento que necesitan, y trabajar en grupo a través de la Red intercambiando experiencias y conocimientos.

En cuanto al impacto cuantitativo, actualmente la Armada ha conseguido cifras de utilización del Sistema muy significativas como los más de 10.000 usuarios del subsistema de búsqueda de

información del Mapa que generan más de 40.000 consultas al mes sobre una base de conocimiento de más 500.000 documentos de valor indexados. En el campo del aprendizaje, el Sistema acumula cientos de cursos online con miles de alumnos representando esta modalidad de aprendizaje aproximadamente el 20% de total de la formación y el perfeccionamiento en el ámbito naval. Por otro lado, se han producido ya más de 1.000 unidades multimedia “autoexplicativas” de gran riqueza visual e interactividad y se han grabado a través de las herramientas avanzadas de Comunicación & Colaboración cientos de reuniones y clases magistrales virtuales durante el desarrollo de sesiones de grupos de trabajo “on-line”, o de los cursos no presenciales.

Toda esta actividad ha sido posible gracias entre otras cosas a los casi 100 tutores UVICOA que se han formado para utilizar el sistema, o a los más de 50 expertos en determinadas especialidades de distintas áreas del conocimiento, todos ellos de la propia Armada, que garantizan la validez de las estructuras y los contenidos de sus áreas en el árbol de conocimiento del Mapa.

El sistema se ha desplegado también en los buques para hacer posible el acceso a las capacidades de Gestión del Conocimiento a bordo, incluso durante las navegaciones (“Mapa del Conocimiento Embarcado”). Para ello se ha complementado el equipamiento informático de las unidades con casi 100 “Pack’s UVICOA” (ordenador, disco duro externo, “webcam” y auriculares con micrófono).

En definitiva, puede decirse que el Mapa del Conocimiento de la Armada ya está transformando cualitativamente el capital humano de nuestros profesionales, constituye una verdadera revolución en la manera de adquirir el conocimiento y contribuye a que la Armada Española cumpla su Misión.





**SUMA GESTIÓN TRIBUTARIA  
ORGANISMO DE LA DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE ALICANTE**

Título de la práctica galardonada:

**«CONOC-E»**

Nombre de la organización: SUMA Gestión Tributaria, Diputación de Alicante

Responsable: José Luis López Minguenza  
Jefe de Planificación y Operaciones

Dirección: Plaza San Cristobal, 1  
03002 • Madrid

Teléfono: 965210923 • Fax: 965210877

E-mail: [jorge.orts@suma.es](mailto:jorge.orts@suma.es)



## MEMORIA-RESUMEN

### DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Suma es un organismo autónomo, creado por la Diputación de Alicante en 1990, cuya misión es gestionar y recaudar los tributos de los ayuntamientos y otras instituciones, que le delegan sus competencias para minimizar costes y maximizar su recaudación. La denominación Suma expresa integración, crecimiento, compartir recursos y unión de muchas voluntades para mejorar el futuro del municipio. Hemos desarrollado una cultura corporativa basada en “Más servicio al contribuyente y al ayuntamiento”: por un lado al contribuyente se le facilita el cumplimiento de las obligaciones tributarias, considerándolo el centro de nuestra actividad. Y por otro lado, al ayuntamiento se le garantiza un elevado nivel de ingresos, agilidad en su liquidación, transparencia en la gestión, apoyo financiero y calidad en el servicio. Gestionamos la tramitación de los tributos locales desde el nacimiento del hecho imponible, hasta el ingreso en las arcas municipales, lo que supone la gestión, liquidación, inspección y cobro, tanto en periodo voluntario como en periodo ejecutivo; todo ello con el nivel de delegación que exista para cada institución.

Asimismo resolvemos los recursos que se puedan generar en estos procesos, con una decidida apuesta por las personas, la tecnología y la organización. Con 44 centros de trabajo en la provincia de Alicante, somos más de 460 empleados con una formación polivalente sobre tributos, que permite una atención adecuada a las necesidades de los ciudadanos. En la oficina central se localizan los órganos competentes y se realizan las funciones de dirección y los trabajos especializados que afectan al conjunto de la organización. Las oficinas tributarias se vuelcan en la información y atención al ciudadano.



### DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA DESARROLLADA

#### **Incorporación de la gestión del conocimiento, innovación de la estrategia y planificación**

- **Medidas adoptadas para impulsar la estrategia.** Para ser competitivos en la gestión de los ingresos locales, se debe apostar por el conocimiento, el capital intelectual, los activos intangibles. Crear, almacenar, transmitir y utilizar de forma eficiente el conocimiento individual y colectivo de los trabajadores con el fin de resolver problemas, mejorar procesos o servicios y sobre todo crecer.

- **Misión, visión y valores.** La misión: gestión eficiente y de calidad de los ingresos locales de los ayuntamientos; la visión: eficiencia y calidad que se ha conseguido alineando la organización, el personal y los procedimientos en relación con el ciudadano, los ayuntamientos y otras administraciones, y valores de la Organización: cultura corporativa, fomento del trabajo en equipo, formación continua y dirección por objetivos.



- **Revisión de la estrategia y la planificación.** Se realizan planes estratégicos cada 4 años, que contienen las líneas maestras que fijan la actividad. De ellos se desprenden los objetivos anuales que se evalúan semestralmente.

Los ayuntamientos plantean sus necesidades a través de las jefaturas de oficina y Área y se realiza balance de la actividad en la entrega presencial de las cuentas de gestión anual. El Consejo de Alcaldes, que se reúne una vez al año, valida la gestión realizada y se recogen nuevas propuestas de servicios. La opinión de los ciudadanos, a través de las encuestas bienales y las quejas y sugerencias recibidas mediante el programa Opina, sirve para pulsar y evaluar las expectativas de los usuarios.

- **Documentar la manera de hacer.** Se dispone de una normativa interna que denominados Texto Refundido, que contiene todos los procedimientos que rigen en la organización y que se actualiza mediante circulares e instrucciones.

- **Gestión de la estructura orgánica.** Los nombramientos de los responsables de las unidades son por periodos anuales o por libre designación del Director, esto permite su movilidad. En los concursos para cubrir vacantes se valora tanto la formación recibida como el nivel de desempeño en el puesto anterior.



- **Uso intensivo de las TIC.** La organización cuenta con un software propio de gestión tributaria. Para ello se ha procedido a diseñar, especificar funcionalidades, actualizar y evaluar diferentes alternativas, trasladar a programas los requisitos, probar, mejorar

la integración con otros módulos y sobre todo superar la prueba de fuego de los usuarios. Se trata de pensar e interactuar personas con diferentes perfiles profesionales. El aplicativo GESTA lo componen mas de 5.000 programas, 3.500.000 de líneas de código, 2.2.35 formatos de pantalla y 833 formularios normalizados.

## Procesos de agregación de valor

- **Medios para adquirir, incrementar y utilizar el conocimiento.** El sistema de información se compone de 14 servidores interconectados que proveen herramientas de diferente índole: aplicación corporativa, intranet, extranet, correo electrónico y web Services. Se dispone de 4 aulas distribuidas en la provincia equipada con las infraestructuras para

atender las necesidades de desarrollo de las acciones formativas. Hay establecidos convenios de colaboración con la Universidad de Alicante: master de tributación, con participación de especialistas tributarios de Suma; del sistema de dirección por objetivos; prácticas curriculares a los alumnos de Derecho y de Gestión de la Administración Pública; becarios de informática de la Escuela Politécnica Superior para hacer prácticas.



### Uso de metodología organizativa

- **Arquitectura competencial.** La utilización de la firma escaneada de los responsables de los tributos en los actos administrativos, ha supuesto la resolución en el acto de innumerables solicitudes. Se han reducido los plazos de resolución y las notificaciones se realizan en el acto, incrementando su efectividad y reduciendo los costes de gestión.
- **Dirección por Objetivos.** El sistema está extendido a toda la plantilla, se evalúan los resultados cada 6 meses, con reuniones donde los responsables dan cuenta al Director y valoran individualmente a los componentes de su equipo.
- **Planes de formación.** Están estructurados en planes anuales y dirigidos a satisfacer las demandas internas que generan los cambios legislativos y organizativos. Las solicitudes para los cursos son abiertas e individuales. Las jefaturas confeccionan una lista priorizada para cada curso. 9 de cada 10 cursos finalizan con examen de aprovechamiento del curso por el alumno y la calificación tiene incidencia en la fase de concurso de méritos para la promoción interna. Se evalúa, también, el aprovechamiento del curso en los puestos de trabajo. Estos cursos son diseñados e impartidos por personal interno, en la mayoría de los casos, retroalimentando el propio conocimiento de la organización.

### Acceso de usuarios internos y externos

- **Intranet.** Está dotada de un sistema de publicación propio que facilita un entorno de colaboración entre el personal. Los departamentos gestionan los procesos de generación y mantenimiento de la información. Algunas opciones interesantes son: Quién es quién (proporciona datos identificativos de los empleados), Portal del Empleado (para gestionar los datos profesionales, formación o vacaciones), Texto Refundido y Ordenanzas Fiscales.
- **Portal en Internet.** El portal web [www.suma.es](http://www.suma.es) recoge la información tributaria que Suma gestiona. Tiene enlace a la Oficina Virtual.



- **Oficina Virtual.** Se pueden realizar consultas, pagar y domiciliar, presentar escritos y recibir contestaciones y proponer modificación de sus datos. Destaca la seguridad en la conexión y la privacidad.

- **Gestonet: la extranet de Suma.** Permite a los ayuntamientos consultar y realizar operaciones de intercambio de información con Suma. Conocer la situación de sus recibos y liquidaciones, evolución de los ingresos y descargar los productos de facturación.

- **Iniciativas para el fomento de la creatividad e innovación.** Se tiene establecido un premio a las iniciativas y proyectos de mejora, dirigido a todo el personal, con las siguientes bases: Calidad del servicio a los clientes externos e internos, mejora de resultados y reducción de costes manteniendo la eficacia.

- **Foros de Suma.** Se han organizado hasta la fecha 7 Foros de alcance nacional bajo el lema de “I+D Ideas+Debate sobre financiación Territorial”. Han participado cerca de 1.700 personas de distintas organizaciones del ámbito tributario.

- **Grupos de mejora.** Estos grupos sirven para analizar algunos aspectos estratégicos de la organización. Lo integran personas de perfiles y responsabilidades diferentes, procedentes de la estructura territorial y los servicios centrales. Las sesiones se realizan fuera del ámbito laboral, y con la concurrencia de un experto en técnicas dinamizadoras.

- **Participación en comisiones de estudio de la FEMP.** Técnicos de Suma participan en la Comisión de Hacienda Local, la Comisión de Calidad, Catastro e IAE.

- **¿Tienes una pregunta para el Comité de Dirección?.**

En la última reunión de la plantilla, para informar del Plan Estratégico, se estableció un sistema de preguntas realizadas por los empleados dirigidos a la Dirección. Se presentaron 277 preguntas y algunas fueron contestadas en la misma reunión y el resto en Intranet.



## Mecanismos de evaluación de resultados, errores y riesgos

- **EIS corporativo.** El aplicativo corporativo ofrece consultas y estadísticas de la gestión tributaria y recaudatoria por periodos, ayuntamientos o global del Organismo. El sistema de dirección por objetivos dispone de un modulo de seguimiento y evolución de los indicadores.

- **Subsanación de errores.** Se analizan los errores desde la óptica del aprendizaje y la inversión en desarrollo. Existen varias vías para su detección y subsanación: las Auditorías Internas, que se plasman en el Plan Anual de Inspección y la campaña Opina, que establece mecanismos para escuchar las opiniones y quejas de los ciudadanos.

- **Gestión de Riesgos.** La pérdida de la integridad de la información se minimiza blindando el propio sistema o con dobles validaciones. La confidencialidad se salvaguarda con autorizaciones de acceso con tarjeta criptográfica y con firma de usuario/password o PIN.

En cuanto a los riesgos por cambios organizativos, se minimizan los impactos empleando experiencias-piloto que permiten afinar los sistemas antes de su generalización.

## Recursos y Alianzas

- **Aprovechamiento de recursos.** Se evalúan los proveedores con efectos sobre futuras contrataciones. Los ordenadores se cambian con índices de avería superiores a límites determinados, después se donan a colegios públicos. Se rediseñan los procesos informáticos



para reducir costes, por ejemplo en las notificaciones se ha reducido el coste de franqueo en 400.000 • en los 2 últimos años. En la oficina central existe un sistema de detección de presencia que actúa sobre la iluminación (ahorro anual del 50% respecto al sistema anterior). Los recursos obtenidos en la gestión financiera de la tesorería han representado el 3,9% del total de los recursos del año último. Así como la utilización de préstamos para anticipos a los ayuntamientos, con intereses inferiores a los bancarios.

- **Identificación, desarrollo y explotación del capital intelectual.** Se realiza mediante la evaluación semestral del sistema de dirección por objetivos, en las reuniones y equipos de trabajo para el desarrollo de nuevos proyectos y los procesos de promoción interna. La explotación del capital intelectual y su difusión se realiza con los programas de formación. Técnicos de Suma han impartido ponencias en eventos de organizaciones tributarias nacionales e internacionales. Se han publicado artículos en revistas especializadas y libros, tales como la revista Insight o en la Carta Local de la FEMP. Se ha participado junto con el Instituto de Ingresos Públicos y Valoración Catastral (IRRV) del Reino Unido, y varias universidades en un proyecto europeo de formación profesional dentro del Programa Leonardo da Vinci.

- **Redes y alianzas institucionales.** Red de organizaciones amigas: como la Dirección General del Catastro o de Tráfico. Asimismo se colabora con diversas universidades.



## Igualdad de género

- **Medidas para conciliación de vida familiar y laboral.** El 53% de la plantilla está compuesta por mujeres y existen líneas de actuación para facilitar la conciliación del trabajo con la maternidad, así como la igualdad de oportunidades, tales como horario de trabajo personalizado o formación por métodos no presenciales.

- **Acceso a puestos y funciones de responsabilidad.** En los últimos 10 años se ha duplicado el porcentaje de mujeres que desempeñan puestos de responsabilidad en la organización, pasando del 20% a cerca del 40%.

- **Eliminación de impactos negativos por razón de género.** No se han producido denuncias formales por acoso psicológico o mobbing. Posibilidad de realizar tareas mediante el sistema de teletrabajo, por motivos de maternidad.

## RESULTADOS CONSEGUIDOS

### Entre los resultados tangibles destacar:

- **Autofinanciación** como organismo autónomo.
- **Aplicativo GESTA**, como sistema experto de gestión de tributos locales (valorado alrededor de 9 millones de euros)
- **Red de oficinas provincial**, cuyo valor supera los 22 millones de euros, que debido a su gran capilaridad, permite ofrecer servicios no sólo de Suma sino para otras organizaciones (AEAT, ACCV).
- **Y como valores intangibles:**  
Conocimiento de la marca Suma por la ciudadanía, asociado a valores de servicio, tal como se refleja en las encuestas.

INGRESOS (Miles de euros)	2004	2005	2006	2007
Actividad en provincia				
Alicante	19.214	21.337	24.884	27.415
De proyectos externos otras provincias	0	578	429	351
Rendimientos financieros	1.358	1.483	2.404	3.899
Total anual	20.572	23.398	27.717	33.672

### Mejoras en los productos y servicios:

- Atención integral del ciudadano, implementando el concepto “ventanilla única” y “visita única” E-servicios para ciudadanos e instituciones, como la oficina virtual, el web ([www.suma.es](http://www.suma.es)) y gestanet.
- Los ayuntamientos disponen de financiación estable y fiable.

### La satisfacción de diferentes usuarios del servicio:

¿QUÉ INDICADORES TIENE?	VALORACION CIUDADANA DEL SERVICIO			
	2006	2004	2002	1998
CALIDAD				
SATISFACCIÓN GENERAL	7,75	7,78	7,50	6,47
TIEMPO DE ESPERA	7,94	7,93	7,74	6,83
CALIDAD DE INFORMACIÓN	8,03	7,89	7,92	7,49
ATENCIÓN Y TRATO RECIBIDO	8,03	8,09	8,25	7,91
PROFESIONALIDAD EMPLEADOS	8,08	8,06	8,24	7,91
CONSERVACIÓN OFICINAS	8,10	7,90	7,73	7,66

• **Satisfacción de los Ciudadanos**, que se refleja a través de la valoración global, que ha pasado de un 6,5 sobre 10 en 1998 hasta un 7,8 en el 2006.

• **Satisfacción de los Ayuntamientos:** un indicador de calidad es el nivel de confianza que muestran en la gestión de Suma, expresado mediante el número de nuevos ingresos delegados. En los últimos cuatro años no solo no se ha retirado ninguna delegación, sino que éstas han aumentado en más de 400.

### • Satisfacción de los Empleados (Encuestas Clima laboral)

La mayoría de empleados están satisfechos con los factores de gestión del conocimiento, con una tendencia a evolucionar positivamente, tal y como se desprende de las encuestas (175 entrevistas).

PREGUNTA	2000	2004
Calidad y cantidad de información que se transmite es adecuada para el correcto desarrollo de mi trabajo	2,77	2,37
Las fuentes de información de Suma para realizar mi trabajo son las adecuadas	2,40	2,00
Existe fluidez de comunicación con mi superior	2,00	1,84
Existe fluidez de comunicación con mis compañeros	2,05	1,89

(1: totalmente de acuerdo, 5: total desacuerdo)

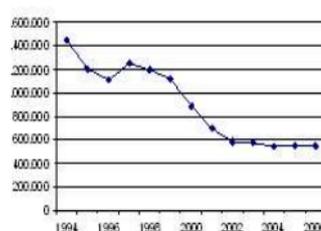
## Diversificación de la oferta de servicios

- Creación de una empresa de economía mixta, con mayoría de capital público: Geonet, experta en la creación de sistemas de información geográfica, que aplica a través de convenios de colaboración tanto en la provincia de Alicante como fuera de ella.
- Realización de actividades fuera de la provincia que han generado ingresos que han realimentado el sistema. Formación en materia tributaria, por ejemplo, de Plusvalía en Jaén 2005 y 2006, y en materia catastral a través de la FEMP. Consultoría para la Asociación Nacional de Municipios Portugueses en el año 2003 y para la Agencia Tributaria de Madrid, + Madrid.
- Acuerdos de colaboración con el Ayuntamiento de Majadahonda y el Cabildo de Las Palmas, donde se utiliza el sistema de información de Suma y su modelo de gestión.

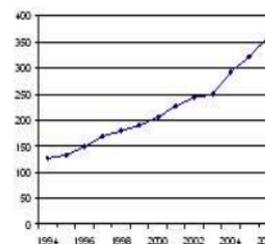
## Mejora de la eficacia

La tendencia decreciente de los recibos pendientes a final del año y la evolución de la recaudación, indica que la entrada de los nuevos cargos o padrones es superada por la capacidad de gestión.

Evolución pendiente final de la recaudación ejecutiva



Evolución de la recaudación en voluntaria en importes (mill. de euros)



"La Administración del futuro será la Administración del conocimiento o no será"

Memoria Premio a la Gestión del Conocimiento 2007



### Equipo de trabajo de la Memoria:

Jose López Garrido – Director ; Jose Luis López Minguenza – Jefe de Planificación y Operaciones; Ramón Andarías Estevan – Jefe del Área de Informática; Francisco Candela Pina – Jefe de Personal; Manuel de Juan Navarro – Jefe de Inspección Tributaria y Gestión de Tributos económicos; Soledad Martínez Palacio – Jefe del Área de Canales Alternativos; Jorge Orts Fuster – Jefe de Proyectos y Diversificación; Eva Rodríguez López – Técnico de Proyectos y Diversificación; Diego Escolano Ramón – Webmaster





# Calidad e Innovación en la Gestión Pública

Normativa





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

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

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

El objeto de este real decreto se refiere al diseño de un marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado que permite integrar de forma coordinada y sinérgica una serie de programas básicos para mejorar continuamente los servicios, mediante la participación de los distintos actores interesados: decisores políticos y órganos superiores, gestores y sociedad civil.

El concepto de calidad que se prevé en este real decreto deriva, tal como se ha señalado anteriormente, de los principios recogidos en los artículos 3 y 4 de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento

de la Administración General del Estado. Esta ley, en el capítulo I de su título II, asigna a los órganos superiores y directivos de los ministerios competencias y funciones esenciales para el desarrollo efectivo de dichos principios. En consecuencia, tanto el propio concepto de calidad como el ordenamiento jurídico subrayan el imprescindible compromiso al máximo nivel de los órganos superiores y directivos para el impulso, desarrollo, seguimiento y control de los programas que se regulan en este real decreto, en cuya aplicación se incluirán además las medidas necesarias para favorecer la igualdad entre hombres y mujeres.

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

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

En los capítulos II a VII se establece el contenido de cada uno de los programas. Cuatro de estos constituyen una reformulación de los ya existentes e introducen significativas modificaciones con respecto a la situación anterior. Así, por lo que se refiere a las cartas de servicios, se prevé la posibilidad de establecer medidas de subsanación en caso de incumplimiento de los compromisos declarados, sin que puedan dar lugar a responsabilidad patrimonial, de realización de verificaciones y certificación y de elaborar, en su caso, cartas interorganizativas o interadministrativas. A su vez, el programa de quejas y sugerencias, antes incluido en el Real Decreto 208/1996, de 9 de febrero, por el que se regulan los servicios de información administrativa y atención al ciudadano, se integra plenamente en el marco para la mejora de la calidad ahora establecido como una herramienta de detección de la voz del usuario y de mejora continua. En el programa de evaluación de la calidad de las organizaciones, se aclaran los papeles respectivos de la autoevaluación y la evaluación externa y sus correspondientes procedimientos. El programa de reconocimiento amplía el ámbito de aplicación de los premios a todas las Administraciones públicas e introduce

otra forma de reconocimiento como es la certificación del nivel de excelencia.

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

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

Por último, las cinco disposiciones adicionales añaden, respectivamente, a la incorporación de otras iniciativas de calidad no explícitamente previstas en este real decreto, al plazo para el señalamiento de las unidades ministeriales responsables en la materia, a la adhesión voluntaria de otros organismos públicos, a la participación de las Inspecciones de Servicios previstas en el artículo 4.2 y las disposiciones adicionales quinta y sexta del Real Decreto 799/2005, de 1 de julio, por el que se regulan las inspecciones generales de servicios de los departamentos ministeriales, y a la especificidad de las quejas y sugerencias en el ámbito de las unidades de la Secretaría de Estado de Hacienda y Presupuestos. La disposición transitoria única establece la subsistencia del régimen de quejas y sugerencias actual hasta que se dicten las normas de aplicación y desarrollo de este real decreto. La disposición derogatoria única especifica la derogación del capítulo III del Real Decreto 208/1996, de 9 de febrero, por el que se regulan los servicios de información administrativa y atención al ciudadano, así como del Real Decreto 1259/1999, de 16 de julio, por el que se regulan las cartas de servicios y los premios a la calidad en la Administración General del Estado. Las dos disposiciones finales hacen referencia a la habilitación del Ministro de Administraciones Públicas para disponer lo necesario para la aplicación y desarrollo de este real decreto y a su entrada en vigor.

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

DISPONGO:

CAPÍTULO I

### Disposiciones generales

Artículo 1. *Objeto.*

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

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

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

Artículo 3. *Programas de calidad.*

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

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

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

3. Los Subsecretarios de los departamentos y los

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

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

#### Artículo 4. *Ámbito de aplicación.*

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

### CAPÍTULO II

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

##### Artículo 5. *Definición.*

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

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

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

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

##### Artículo 6. *Garantías de fiabilidad y seguridad.*

1. Para el diseño de los trabajos de investigación, ya sean encuestas, sondeos, entrevistas, grupos de discusión o cualesquiera otros, se emplearán modelos

de referencia que respeten las características y necesidades de cada órgano u organismo y prevean todas las dimensiones o atributos relevantes desde el punto de vista del usuario y que permitan la posterior consolidación y comparación de resultados a escala del conjunto de la Administración General del Estado.

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

##### Artículo 7. *Resultados.*

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

### CAPÍTULO III

#### **Programa de cartas de servicios**

##### Artículo 8. *Definición.*

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

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

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

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

Las cartas de servicios expresarán de forma clara, sencilla y comprensible para los ciudadanos su contenido, que se estructurará en los siguientes apartados:

a) De carácter general y legal:

1.º Datos identificativos y fines del órgano u

organismo.

2.º Principales servicios que presta.

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

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

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

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

b) De compromisos de calidad:

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

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

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

Horarios, lugares y canales de atención al público.

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

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

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

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

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

En el supuesto de que se prevean medidas de subsanación de contenido económico, estas requerirán informe preceptivo favorable del Ministerio de Economía y Hacienda.

d) De carácter complementario:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Las cartas de servicios y sus posteriores actualizaciones serán aprobadas mediante resolución del Subsecretario del departamento al que pertenezca el órgano o esté vinculado o adscrito el organismo proponente, previo informe favorable de la Secretaría General para la Administración Pública, y del Ministerio de Economía y Hacienda para los supuestos previstos en el último inciso del párrafo c) del artículo 9.

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

3. Cada órgano u organismo llevará a cabo las

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

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

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

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

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

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

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

#### Artículo 13. *Cartas de servicios electrónicos.*

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

2. Las cartas de servicios electrónicos, que se tramitarán conforme a lo previsto en los artículos 10, 11 y

12, estarán disponibles en Internet y en soporte impreso.

## CAPÍTULO IV

### Programa de quejas y sugerencias

#### Artículo 14. *Definición.*

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

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

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

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

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

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

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

#### Artículo 16. *Contestación.*

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

2. El transcurso de dicho plazo se podrá suspender

en el caso de que deba requerirse al interesado para que, en un plazo de 10 días hábiles, formule las aclaraciones necesarias para la correcta tramitación de la queja o sugerencia.

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

*Artículo 17. Actuaciones de las unidades responsables.*

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

2. El seguimiento de las quejas y sugerencias de los servicios periféricos integrados en las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno corresponderá a la Inspección General de Servicios del Ministerio de Administraciones Públicas.

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

*Artículo 18. Seguimiento.*

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

*Artículo 19. Efectos.*

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

## CAPÍTULO V

### **Programa de evaluación de la calidad de las organizaciones**

*Artículo 20. Definición y objeto.*

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

2. La autoevaluación es un ejercicio regular por el que las propias organizaciones analizan sus procesos y resultados de gestión para identificar los puntos fuertes y las deficiencias y determinar consecuentemente los oportunos planes de mejora.

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

*Artículo 21. Desarrollo.*

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

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

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

4. La Secretaría General para la Administración Pública coordinará el proceso global y analizará su evolución de

cara a facilitar que los resultados de las evaluaciones sean susceptibles de comparación y aprendizaje.

## CAPÍTULO VI

### Programa de reconocimiento

#### Artículo 22. *Objeto.*

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

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

#### Artículo 23. *Reconocimiento a la excelencia.*

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

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

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

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

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

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

3. Los departamentos ministeriales de la Administración General del Estado dispondrán lo necesario para desarrollar en sus respectivos ámbitos un primer nivel de premios, alineados con los premios a

la calidad e innovación en la gestión pública, para, por una parte, promover la participación del mayor número posible de organizaciones en su ámbito interno y, por otra, para facilitar la preselección de candidaturas a estos últimos.

#### Artículo 25. *Características de los premios.*

1. Los premios tendrán las características, modalidades, contenido y efectos que determine el Ministerio de Administraciones Públicas.
2. Los premios se convocarán por orden del Ministro de Administraciones Públicas.

## CAPÍTULO VII

### Programa del Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos

#### Artículo 26. *Creación y fines.*

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

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

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

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

#### Artículo 27. *Recogida y análisis de datos.*

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

2. El Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos incluirá, también, datos de la percepción

ciudadana sobre los servicios públicos; para ello, el Ministerio de Administraciones Públicas encargará la realización de estudios de opinión en la materia.

#### Artículo 28. *Información y participación social.*

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

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

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

### CAPÍTULO VIII

#### **Responsabilidades y competencias en los programas**

##### Artículo 29. *Competencias generales.*

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

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

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

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

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

a) Relativas al marco general en su conjunto:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

c) Relativas al programa de cartas de servicios:

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

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

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

artículo 12.2.

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

d) Relativas al programa de quejas y sugerencias:

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

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

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

e) Relativas al programa de evaluación de organizaciones:

1.º Colaborar con los órganos y organismos en la implantación y seguimiento de los programas de evaluación conforme a modelos de gestión de calidad en los términos previstos en el artículo 21.

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

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

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

f) Relativas al programa de reconocimiento:

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

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

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

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

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

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

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

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

## CAPÍTULO IX

### Incentivos

Artículo 31. *Incentivos al rendimiento.*

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

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

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

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

Disposición adicional primera. *Otras iniciativas de calidad.*

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

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

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

seguimiento de los programas de calidad en su respectivo ámbito.

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

No obstante lo establecido en el artículo 4, los organismos públicos a los que se refieren el capítulo III del título III y las disposiciones adicionales novena, décima y duodécima de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, podrán aplicar voluntariamente las disposiciones contenidas en este real decreto.

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

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

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

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

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

Disposición transitoria única. *Quejas y sugerencias.*

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

Disposición derogatoria única. *Derogación normativa.*

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

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

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

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

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

Disposición final segunda. *Entrada en vigor.*

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

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

JUAN CARLOS R.

El Ministro de Administraciones Públicas,

JORDI SEVILLA SEGURA

---

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

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

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

Por su parte, con los apartados 2 y 3 del mismo artículo,

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

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

La segunda modalidad de los premios, los Premios a la Innovación, está destinada a reconocer y galardonar a las organizaciones públicas que se hayan distinguido en los aspectos de innovación en la gestión del conocimiento así como de las tecnologías. Pretende, por una parte, dar respuesta al protagonismo que ha alcanzado la faceta de innovación para las organizaciones, y por otra parte, integrar dentro del programa de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública unos premios ya existentes en el campo de la aplicación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) a la mejora de la prestación de servicios públicos, como son los Premios Tecnimap para Proyectos de Administración Electrónica, de los que ya se ha celebrado la primera edición. Asimismo, teniendo en cuenta de que, a lo largo de las cuatro ediciones celebradas de los Premios a las Mejores Prácticas en la Administración General del Estado, ha sido muy elevada la proporción de iniciativas candidatas de carácter tecnológico o informático, se evitan de este modo posibles solapamientos entre las iniciativas relativas a la innovación y las de buenas prácticas, a las que se refiere el párrafo siguiente.

La tercera de las modalidades, denominada Premios a las Buenas Prácticas, pretende reconocer proyectos específicos o partes de una organización, recogiendo asimismo la experiencia desarrollada en distintas administraciones públicas. Al estar concebida para concitar la máxima participación, se desdobra, a su vez, en dos categorías, atendiendo por un lado, a las iniciativas con impacto externo en los ciudadanos o

usuarios de los servicios, y por otro lado, a las prácticas de gestión interna de las organizaciones públicas que no necesariamente tengan un reflejo directo en los ciudadanos o usuarios de los servicios. En la primera de las categorías, se ha estimado igualmente oportuno incorporar al Premio Ciudadanía a la Calidad de los Servicios Públicos, creado por el Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos, entidad sin ánimo de lucro constituida para contribuir a la difusión e implantación en el ámbito público de sistemas de calidad. A través de las tres ediciones celebradas, este premio se ha convertido en una referencia de ámbito estatal en nuestro país, que resultaba aconsejable integrar en el presente sistema de premios conservando su denominación Ciudadanía, que resalta así su enfoque al ciudadano.

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

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

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

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

1. El Premio a la Excelencia, con categoría única, que tiene por finalidad reconocer a las organizaciones que

se hayan distinguido muy especialmente en la excelencia de su rendimiento global por comparación a modelos de referencia internacional.

2. Los Premios a la Innovación, con las siguientes categorías:

a) Premio a la Gestión del Conocimiento, con el fin de reconocer a las organizaciones que hayan implantado con éxito iniciativas de gestión del conocimiento y la innovación.

b) Premio Tecnimap para Proyectos de Administración Electrónica, con el fin de reconocer las mejores prácticas en la aplicación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones a la mejora de la prestación de servicios.

3. Los Premios a las Buenas Prácticas, con las siguientes categorías:

a) Premio Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los servicios públicos, destinado a reconocer las prácticas de buena gestión con impacto directo en los ciudadanos o usuarios de dichos servicios.

b) Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna, destinados a las iniciativas que redunden en una mejora de la gestión interna sin impacto directo en los ciudadanos o usuarios.

#### Segundo. *Características*

1. Los Premios regulados en esta Orden no tendrán contenido económico.

2. El Premio a la Excelencia se convocará anualmente por Orden del Ministro de Administraciones Públicas, en la que se aprueben las bases correspondientes.

3. Los Premios a la Innovación, en sus dos categorías, y los Premios a las Buenas Prácticas, en sus dos categorías, se convocarán con periodicidad bienal y en años alternos por Orden del Ministro de Administraciones Públicas, en la que se aprueben las correspondientes bases, con la salvedad contemplada en la disposición final primera de esta Orden.

4. En las diferentes órdenes de convocatoria de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública se especificará el modo en que deben presentarse las solicitudes de participación en los mismos, a los efectos de preseleccionar las candidaturas y de articular adecuadamente los Premios en los diferentes niveles administrativos.

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

#### Tercero. *Efectos*

1. Las organizaciones ganadoras de los premios podrán, durante los tres años siguientes, hacer constar en sus publicaciones, material impreso y páginas web que han obtenido el correspondiente galardón, así como anunciarlo en sus instalaciones por tiempo indefinido.

2. Las órdenes de convocatoria de las distintas categorías de los premios determinarán otros efectos que se confieran a los premios.

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

#### Quinto. *Jurados de los Premios*

1. Para cada una de las convocatorias de las diferentes categorías de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública se constituirá un Jurado, cuyos miembros serán designados por el Ministro de Administraciones Públicas, en número especificado en dichas convocatorias.

2. El Ministro designará asimismo quiénes de entre sus miembros ejercerán de Presidente y Secretario del Jurado.

3. El Jurado valorará las iniciativas seleccionadas por los diferentes órganos de evaluación y elevará una propuesta al Ministro de Administraciones Públicas, quien finalmente resolverá.

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

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

#### Sexto. *Convocatoria de los Premios correspondientes a 2006*

1. Se convoca el Premio a la Excelencia, conforme a las bases que figuran en el anexo 1 de esta Orden.

2. Se convoca el Premio Tecnimap Proyectos de Administración Electrónica, conforme a las bases que figuran en el anexo 2 de esta Orden.

3. Se convocan los Premios a las Buenas Prácticas, en sus dos categorías, conforme a las bases que figuran en los anexos 3 y 4 de esta Orden.

Séptimo. *Recursos*. -Contra la presente Orden, podrá interponerse, en el plazo de dos meses contados desde el día siguiente al de su publicación en el Boletín Oficial del Estado, recurso contencioso-administrativo ante el Juzgado Central de lo Contencioso-Administrativo que corresponda, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 9 y 46 de la Ley 29/1998, de 13 de julio, reguladora de la Jurisdicción Contencioso-Administrativa, o potestativamente, y con carácter previo, recurso administrativo de reposición ante el mismo órgano que la dictó, en el plazo de un mes (artículos 116 y 117 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, según redacción dada por la Ley 4/1999, de 13 de enero).

#### Disposición final primera

1. El Premio 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 APU/1521/2007, de 14 de mayo, por la que se convocan los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública correspondientes a 2007 (Excelencia, Gestión del Conocimiento y Tecnimap).***

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:

d) La excelencia de su rendimiento global por comparación a modelos de referencia reconocidos.

e) La innovación en la gestión de la información y del

conocimiento, así como de las tecnologías.

f) La calidad e impacto de las iniciativas singulares de mejora implantadas.

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

Una vez determinadas las modalidades y definidas las categorías, características y los efectos de los premios por Orden APU/486/2006, de 14 de febrero, por la que se regularon los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública y se convocaron los correspondientes a 2006, procede convocar los correspondientes a 2007.

Puesto que el año 2006 la convocatoria incluyó el premio a la Excelencia en la Gestión Pública, que tiene carácter anual, así como los premios a las Buenas Prácticas en sus dos categorías, corresponde en el año 2007 convocar el Premio a la Excelencia en la Gestión Pública y los Premios a la Innovación en sus dos categorías: Gestión del Conocimiento y Tecnimap para Proyectos de Administración Electrónica.

La evolución de las administraciones públicas en los últimos años ha permitido que determinados conceptos de gestión ya se encuentren incorporados al acervo organizacional y así están recogidos en otras modalidades de estos premios, por lo que se hace preciso contemplar otros enfoques que añadan un valor diferencial. La innovación, entendida como generación y aprovechamiento de la creatividad y de nuevas ideas tendentes a incrementar el valor público, constituye un factor esencial para la mejora de la gestión pública. El Premio en su categoría a la Gestión del Conocimiento, que ahora se convoca por primera vez, pretende dar reconocimiento a aquellas organizaciones que se hayan distinguido en la implantación de iniciativas o medidas para asegurar la gestión de sus activos intangibles a través de procesos de captación, estructuración y transmisión del conocimiento dentro de un marco de aprendizaje e innovación organizacional.

Los premios TECNIMAP para proyectos de administración electrónica, por su parte, fueron creados a comienzos de 2004 como un mecanismo más de incentivo al desarrollo de servicios innovadores, simplificadores y

eficaces basados en las tecnologías de la información. La Orden de creación (APU/198/2004, de 28 de enero), los justifica como “respaldo oficial a las buenas prácticas en materia de administración electrónica” y las asocia a la celebración de TECNIMAP como un complemento a la acción divulgadora y de intercambio de ideas y referencias ya tradicional de las Jornadas, cuya X edición se celebrará en Gijón entre los días 27 y 30 de noviembre.

En cumplimiento de lo anterior y de conformidad con lo previsto en el artículo 25 del citado Real Decreto y en el apartado segundo de la Orden APU/486/2006, de 14 de febrero, por la que se regulan los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública, dispongo:

*Artículo único. Convocatoria de los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública 2007:*

4. Se convoca el Premio a la Excelencia en la Gestión Pública 2007, con categoría única, conforme a las bases que figuran en el Anexo 1 de esta Orden.

5. Se convocan los Premios a la Innovación 2007 en sus dos categorías, Gestión del Conocimiento y Tecnimap para Proyectos de Administración Electrónica, conforme a las bases que figuran en los Anexos 2 y 3, respectivamente, de esta Orden.

*Disposición Adicional. Modificación del apartado cuarto de la Orden APU/486/2006, de 14 de febrero, por la que se regulan los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública.*

El apartado cuarto de la Orden APU/486/2006, de 14 de febrero, queda redactado como sigue:

*“Cuarto. Ordenación de los procesos de los premios.*

1. 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 Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, a excepción del Premio Tecnimap que será gestionado por la Dirección General de Modernización Administrativa.”

*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, 14 de mayo de 2007.-El Ministro de Administraciones Públicas, Jordi Sevilla Segura.

## ANEXO 1

### BASES DE LA CONVOCATORIA DEL PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2007

#### **Primera. Convocatoria del Premio a la Excelencia en la Gestión Pública**

De acuerdo con lo establecido en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio y en esta Orden, y con el fin de reconocer al órgano u organismo que se haya distinguido muy especialmente en la excelencia de su rendimiento global por comparación a modelos de referencia internacional, se convoca el Premio a la Excelencia en la Gestión Pública correspondiente a 2007.

#### **Segunda. Ámbito de aplicación.**

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

2. Podrán presentarse al Premio todas las organizaciones mencionadas en el número anterior, siempre que, a la fecha de finalización del plazo de presentación de solicitudes, tengan publicada su respectiva carta de servicios. Además, deberán estar en posesión de alguna de las certificaciones siguientes: la certificación del nivel de excelencia emitida en 2006 por la suprimida Dirección General de Inspección, Evaluación y Calidad de los Servicios del Ministerio de Administraciones Públicas, o el “Sello de Excelencia” concedido por el Club Excelencia en Gestión Vía Innovación o bien el reconocimiento del nivel europeo de los “Levels of Excellence” de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). En caso de no poseer ninguna de ellas, bastará con que acredite la realización de, al menos, una autoevaluación de la totalidad de la organización conforme al Modelo EFQM de Excelencia, en su adaptación a la Administración Pública, o al Marco Común de Evaluación (CAF).

#### **Tercera. Contenido del Premio.**

1. El Premio no tiene contenido económico. Se otorgará un único premio y consistirá en una placa y un diploma acreditativo.

2. Asimismo, se podrá otorgar un Accésit, consistente también en una placa y un diploma acreditativo.

3. El Premio podrá ser declarado desierto en caso de que ninguna de las candidaturas reúna los méritos suficientes para ser galardonada con el mismo.

#### **Cuarta. 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:

a.) 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.

b.) En el caso de organizaciones de la Administración Local, por el máximo responsable de la corporación (Presidente de la Diputación, Alcalde, etc.) o por la persona en quien éste tenga delegadas las funciones en las materias relacionadas con este Premio.

c.) En el caso de otros Entes de Derecho Público, por el máximo directivo del Ente o por la persona en quien éste tenga delegadas dichas funciones.

2. Las solicitudes deberán formularse hasta el 25 de junio de 2007, 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, y en función del ámbito administrativo de la organización aspirante:

a.) En el caso de organizaciones de la Administración General del Estado, ante la Subsecretaría del Departamento del que dependa o esté adscrita la organización aspirante.

b.) En el caso de organizaciones de la Administración de las Comunidades Autónomas y de las ciudades de Ceuta y Melilla, ante el órgano competente en las materias relacionadas con esta convocatoria en el ámbito de la comunidad o ciudad autónoma.

c.) En el caso de organizaciones de la Administración Local y otros Entes de Derecho Público, ante la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (calle María de Molina, 50, tercera planta; 28071 Madrid).

3. Las candidaturas deberán ir acompañadas de la carta de servicios de la organización y de alguna de las certificaciones indicadas en la base segunda o, en su caso, de la acreditación de la realización de autoevaluación (copia del informe de la última autoevaluación realizada), tal como se indica en el anexo 1.3, documentos todos ellos de los que deberán aportarse dos ejemplares en soporte papel y dos ejemplares en soporte electrónico.

4. Las Subsecretarías de cada uno de los Departamentos de la Administración General del Estado, así como los responsables de los órganos a los que se refiere el apartado 2.b) de la base cuarta, ante los que se hayan formulado solicitudes de presentación al Premio a la Excelencia en la Gestión Pública, remitirán, hasta el 16 de julio de 2007, a la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, (calle María de Molina, 50, tercera planta, 28071 Madrid) una relación de las candidaturas propuestas por dichos órganos, atendiendo a criterios tales como haber resulta-

do ganadoras de premios internos sobre la misma materia, o en su defecto, a otros criterios que se estimen oportunos. La relación de iniciativas propuestas irá acompañada de las correspondientes solicitudes, cartas de servicios y documentos acreditativos de la autoevaluación o de la concesión de la certificación, sello o reconocimiento a los que hace mención el punto anterior. De los documentos que acompañan a las solicitudes se remitirá un ejemplar en soporte papel y otro en soporte electrónico.

5. Aquellas organizaciones que, reuniendo las condiciones de participación y habiendo formalizado la solicitud en el plazo previsto, hayan sido propuestas por el órgano de selección mencionado en el punto anterior, recibirán una comunicación de dicho extremo antes del 31 de julio de 2007.

6. Las organizaciones que hayan recibido la notificación a la que se refiere el número anterior, elaborarán una Memoria descriptiva de su funcionamiento, que será remitida a la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, por cualquiera de los medios citados en el número 2 de esta base cuarta, hasta el 16 de noviembre de 2007.

#### **Quinta. 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 2003) en su adaptación a la Administración Pública. Este modelo se encuentra disponible en la página Web de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, dirección de Internet <http://www.aeval.es>, apartado Calidad de los Servicios Públicos.

2. No obstante lo anterior, aquellas organizaciones que hayan realizado su autoevaluación previa conforme al Marco Común de Evaluación (CAF) podrán elaborar su Memoria alternativamente según dicho modelo, disponible en la misma dirección de Internet.

3. La elaboración de la Memoria se ajustará a las especificaciones que figuran en Anexo 1.2 de estas bases. Las Memorias que no se ajusten a tales requisitos no serán tomadas en consideración y, por tanto, no serán evaluadas.

#### **Sexta. Criterios para la valoración y concesión del Premio y de las menciones**

Para la evaluación de las candidaturas y la concesión del Premio y del Accésit, se tendrán en cuenta los criterios del modelo EFQM de Excelencia, en su adaptación a las organizaciones administrativas, o del Modelo CAF para aquellas candidaturas a las que se hace referencia en el número 2 de la base quinta del presente Anexo 1 de esta Orden, así como los reconocimientos del nivel de excelencia recibidos por la organización candidata, de

entre los detallados en el punto 2º de la base segunda.

### **Séptima. Fases del proceso de evaluación y concesión**

El proceso general constará de dos fases:

1. En la primera se evaluarán las memorias y complementariamente, si así lo acuerda la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, los equipos a los que se refiere la octava de estas bases podrán visitar los órganos u organismos candidatos, elaborando el correspondiente informe de evaluación.

2. La segunda fase consistirá en la concesión del Premio y del Accésit, que será resuelta por Orden del Ministro de Administraciones Públicas, a propuesta del Jurado. La resolución del Premio se publicará en el Boletín Oficial del Estado.

### **Octava. Equipos de evaluación.**

1. Para la realización de la evaluación se constituirán los equipos de evaluación precisos, que estarán integrados por funcionarios y, en su caso, otros profesionales, todos ellos expertos en el modelo EFQM de Excelencia, designados por el Presidente de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, de entre quienes estuvieran acreditados como evaluadores del modelo por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) o por el Club Excelencia en Gestión vía Innovación, socio de la citada Fundación en España, o por otras entidades licenciatarias.

2. Los equipos de evaluación elaborarán un informe sobre cada una de las candidaturas teniendo en cuenta la Memoria presentada y, en su caso, la visita realizada a la organización, de acuerdo con lo previsto en la base séptima. Una vez concluidos los informes se remitirán, a través de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, al Jurado.

### **Novena. Jurado.**

1. El Jurado estará constituido por seis miembros designados por el Ministro de Administraciones Públicas, entre personas de reconocida experiencia en la Administración o en la gestión de calidad. La presidencia y la secretaría del Jurado recaerán en los miembros que el Ministro determine al efectuar la designación.

El Secretario designará la persona que actúe como Secretario de Actas, que tendrá voz, pero no voto.

2. El Jurado, a la vista de la documentación a que se refiere la base octava, número 2 y de la documentación acreditativa de los reconocimientos del nivel de excelencia otorgados a las organizaciones candidatas, elevará una propuesta al Ministro de Administraciones Públicas, que resolverá la concesión del Premio y, en su caso,

el Accésit.

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

### **Décima. Compromisos de los participantes en el Premio.**

1. Las personas que intervengan en el proceso de gestión y evaluación del Premio guardarán la debida confidencialidad sobre los resultados de las evaluaciones que se realicen a las organizaciones candidatas.

2. Los órganos u organismos, participantes facilitarán la entrada del equipo de evaluación en sus instalaciones, en caso de que se realice la visita contemplada en la base séptima.

3. Una vez finalizado el proceso de evaluación y concesión del Premio, la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, proporcionará un informe a las organizaciones cuyas memorias hayan sido evaluadas y así lo soliciten en el plazo de los dos meses siguientes a la publicación de la resolución del Premio.

4. Las organizaciones premiadas se comprometen a participar en las acciones de difusión -presencial, gráfica 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 Administraciones Públicas y por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. Asimismo, autorizarán al Ministerio de Administraciones Públicas y a la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios a publicar, en su caso, las memorias a que se refiere el número 6 de la base cuarta..

### **Undécima. Efectos del Premio**

1. De conformidad con lo previsto en el apartado tercero de la Orden APU/486/2006, de 14 de febrero, por la que se regulan los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública, la organización galardonada con el Premio a la Excelencia en la Gestión Pública podrá:

1.1. Hacerlo constar en sus publicaciones y en el material impreso y página web, durante los tres años siguientes al de concesión.

1.2. Anunciarlo en sus instalaciones por tiempo indefinido.

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

2.1. Obtener facilidades para asistir a cursos, confe-

rencias o jornadas en materia de calidad organizadas por el Ministerio de Administraciones Públicas y por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.

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

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

to, modificado por el Real Decreto 2073/1999, de 30 de diciembre.

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

#### **Duodécima. Aceptación de la convocatoria.**

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

## ANEXO 1.1

### FORMULARIO DE PARTICIPACIÓN EN EL PREMIO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA 2007

#### DATOS DE LA ORGANIZACION SOLICITANTE

Denominación oficial de la organización solicitante <sup>1</sup> _____
Dirección postal completa _____
Responsable de la organización solicitante (nombre, apellidos y cargo) _____
Número de empleados _____ Funciones y actividades _____
Principales servicios prestados _____
Organización o unidad superior de la que depende, en su caso _____
Ámbito administrativo <sup>2</sup> _____
Persona de contacto <sup>3</sup> _____
Teléfono _____ Fax _____
Correo electrónico _____

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 2007.

\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

FIRMA DEL RESPONSABLE DE LA ORGANIZACIÓN<sup>4</sup>,

St:<sup>5</sup> .....

.....

<sup>1</sup> Órgano, organismo o unidad administrativa que presenta la candidatura.

<sup>2</sup> Administración General del Estado, Administraciones de las comunidades autónomas, Administración local, ciudades009weh de Ceuta y Melilla, u otros entes de derecho público.

<sup>3</sup> Interlocutor designado para comunicaciones respecto a la candidatura.

<sup>4</sup> Firma del máximo responsable de la organización candidata.

<sup>5</sup> Órgano al que se dirige la solicitud, de acuerdo con lo indicado en la base cuarta 2.

## ANEXO 1.2

### Especificaciones de la Memoria

Premio a la Excelencia en la Gestión Pública 2007

#### 1. Contenido y páginas.

- a.) Portada (una página): Nombre de la organización y logotipo.
- b.) Copia del formulario de solicitud.
- c.) Índice general de contenidos (una página).
- d.) Presentación de la organización, incluyendo funciones y actividades, estructura orgánica y principales servicios (máximo cuatro páginas).
- e.) Cuerpo del documento, describiendo el funcionamiento de la organización según todos y cada uno de los criterios y subcriterios del Modelo EFQM o del Modelo CAF (máximo 75 páginas). No se tendrán en cuenta a la hora de su evaluación las páginas que excedan de las indicadas para este apartado.
- f.) Anexo: Relación de siglas y acrónimos empleados.

#### 2. Configuración.

Las páginas de la memoria, mecanografiadas por una sola cara y numeradas, se configurarán en formato A4 (210 mm x 297 mm), con interlineado sencillo y un tamaño mínimo de letra de 10 puntos, si bien pueden utilizarse tamaños inferiores (8 puntos mínimo) para gráficos e ilustraciones en color siempre que resulten inteligibles.

#### 3. Soporte.

La Memoria se confeccionará en soporte papel y soporte informático. El soporte informático será un CD ROM conteniendo la Memoria en archivo “odf”, “pdf” o «.doc».

#### 4. Presentación.

La memoria se enviará a la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (calle María de Molina, 50, tercera planta; 28071 Madrid), en los siguientes soportes y número de ejemplares:

- a.) Dos ejemplares en soporte papel.
- b.) Dos ejemplares en soporte electrónico.

#### 5. Elementos de apoyo.

Para facilitar la redacción de la Memoria, la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, proporcionará a los candidatos la “Guía de apoyo para la elaboración de la Memoria de presentación al Premio a la Excelencia en la Gestión Pública”, que se encuentra disponible en la página Web de la Agencia, en la dirección de Internet <http://www.aeval.es>.

## ANEXO 1.3

### Especificaciones sobre el contenido del informe de autoevaluación

Premio a la Excelencia en la Gestión Pública 2007

En caso de que la organización no tenga reconocimientos externos como los indicados en el punto 3 de la base cuarta, deberá presentar un informe con los resultados de su propia autoevaluación. En el contenido de dicho informe se incluirá:

1. El ámbito de la autoevaluación, señalando si la autoevaluación es de toda o parte de la organización.
2. El período al que corresponde la autoevaluación y la cronología de la misma.
3. Las personas que han participado en la autoevaluación y las funciones que desempeñan en la organización.
4. Breve descripción de la metodología utilizada, indicando los puntos fuertes, las áreas de mejora y la puntuación que se otorga a cada criterio y, en su caso, subcriterio.
5. Información sobre si se ha tenido, o no, apoyo externo para la realización de la autoevaluación.

## ANEXO 2

### BASES DE LA CONVOCATORIA DEL PREMIO A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO 2007

#### Primera. Convocatoria del Premio a la Gestión del Conocimiento

De acuerdo con lo establecido en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio y en la Orden, APU/486/2006, de 14 de febrero, y con el fin de reconocer a las organizaciones que hayan implantado con éxito iniciativas de Gestión del conocimiento y la innovación, se convoca el Premio a la Gestión del Conocimiento 2007.

#### Segunda. Definición/descripción

A los efectos de esta convocatoria se entiende por prácticas en la gestión del conocimiento y la innovación aquellas iniciativas implantadas sistemáticamente con el fin de crear entornos organizativos que promuevan, animen e impulsen la interacción social y el flujo de información y conocimiento, posibilitando su producción, intercambio, almacenamiento y consumo gracias a un alto grado de interconexión y autonomía organizacional y a la utilización de la tecnología, facilitando la aplicación de los resultados de esas iniciativas a la mejora de la organización, de la prestación de sus servicios y de su impacto en los ciudadanos, dentro de un marco de aprendizaje e innovación organizacional.

### **Tercera. Ámbito de aplicación.**

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

### **Cuarta. Contenido del Premio.**

1. El Premio no tiene contenido económico. Se otorgará un único Premio que consistirá en una placa y un diploma acreditativo.

2. Asimismo, se podrá otorgar un accésit consistente también en una placa 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 con él.

### **Quinta. Solicitud para presentarse al Premio.**

1. Las solicitudes se ajustarán al modelo que figura como Anexo 2.1 de estas bases, y deberán ir suscritas, en función del ámbito administrativo de la organización aspirante:

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.

En el caso de organizaciones de la Administración Local, por el máximo responsable de la corporación local a la que pertenezca (Presidente de la Diputación, Alcalde) o por la persona en quien aquél tenga delegadas las correspondientes funciones.

En el caso de organizaciones pertenecientes a otros Entes de Derecho Público, por el máximo directivo del ente o por la persona en quien éste tenga delegadas dichas funciones.

2. Las solicitudes deberán formularse hasta el 25 de junio de 2007, 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, y en función del ámbito administrativo de la organización aspirante:

a.) En el caso de organizaciones de la Administración General del Estado, ante la Subsecretaría del Departamento del que dependa o esté adscrita la organización aspirante.

b.) En el caso de organizaciones de la Administración Autonómica y de las ciudades de Ceuta y Melilla, ante el responsable del órgano que en el res-

pectivo ámbito sea competente en las materias relacionadas con este Premio.

c.) En el caso de organizaciones de la Administración Local y otros Entes de Derecho Público, ante la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (calle María de Molina, 50, tercera planta; 28071 Madrid).

3. Las Subsecretarías de cada uno de los Departamentos de la Administración General del Estado, así como los responsables de los órganos a los que se refiere el apartado 2.b) y c) ante los que se hayan formulado solicitudes de presentación al Premio a la gestión del Conocimiento, remitirán, antes del 16 de julio de 2007, a la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (calle María de Molina, 50, tercera planta, 28071 Madrid) una relación de las candidaturas propuestas por dichos órganos, en un número no superior a cinco por cada departamento, comunidad, ciudad autónoma, corporación local o ente de derecho público. La selección de las prácticas propuestas se podrá realizar atendiendo a criterios tales como haber resultado ganadoras de premios internos sobre la misma materia, o en su defecto, a otros criterios que se estimen oportunos.

4. Aquellas organizaciones cuyas solicitudes hayan sido recibidas por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, en el plazo previsto, y cuyas candidaturas hayan sido preseleccionadas del modo descrito en el punto anterior, recibirán una comunicación de dicho extremo antes del 31 de julio de 2007.

5. Las organizaciones que hayan recibido la notificación a la que se refiere el apartado 4, elaborarán una Memoria descriptiva de la práctica presentada que se ajustará a las especificaciones que figuran en el Anexo 2.2, y que será remitida a la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, por cualquiera de los medios citados en el número 2 de esta misma base, hasta el 8 de junio de 2007. Las Memorias que no se ajusten a tales requisitos no serán evaluadas.

### **Sexta. Criterios para la valoración y concesión del Premio.**

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

### **Séptima. Fases del proceso de evaluación y concesión.**

1. En la **primera fase** se realizará la valoración de la Memoria, aportada por las organizaciones candidatas, con arreglo a los criterios previstos en Anexo 2.3 de es-

tas bases, efectuada por equipos de evaluación.

Los equipos de evaluación estarán integrados por funcionarios y, en su caso, otros profesionales, todos ellos con formación y experiencia en gestión del conocimiento, gestión de calidad e innovación. Serán designados al efecto por el Presidente de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.

Complementariamente, los extremos contenidos en las memorias presentadas por las candidaturas podrán ser objeto de comprobación y contraste por parte de los equipos de evaluación. Finalizado el proceso de valoración, los equipos de evaluación elaborarán un informe sobre cada una de las candidaturas teniendo en cuenta la Memoria presentada y, en su caso, las comprobaciones realizadas. Una vez concluidos los informes se remitirán a la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios que, teniendo en cuenta los mismos, elaborará el informe para el Jurado.

2. En la **segunda fase**, el Jurado, a la vista de los informes de evaluación de las memorias, elevará una propuesta para la concesión de los premios al Ministro de Administraciones Públicas, quien resolverá los mismos. La Orden de concesión del Premio se publicará en el «Boletín Oficial del Estado».

#### **Octava. Jurado.**

1. El jurado estará constituido por seis miembros designados por el Ministro de Administraciones Públicas, entre personas de reconocida experiencia en la Administración o en la gestión del conocimiento y la innovación. La presidencia y la secretaría del Jurado recaerán en los miembros del mismo que el Ministro determine al efectuar la designación.

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

#### **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. Los órganos u organismos, participantes facilitarán, en su caso, la realización de las comprobaciones contempladas en la base séptima 1.

3. Una vez finalizado el proceso de evaluación y concesión del Premio, la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, proporcionará un informe a las organizaciones cuyas me-

morias hayan sido evaluadas y así lo soliciten en el plazo de los dos meses siguientes a la publicación de la resolución del Premio.

4. Las organizaciones premiadas se comprometen a participar en las acciones de difusión -presencial, gráfica o audiovisual- del Premio a la Gestión del Conocimiento y, en general, de los programas para la mejora de la calidad de los servicios de calidad que se realicen por el Ministerio de Administraciones Públicas y por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. Asimismo autorizarán al Ministerio de Administraciones Públicas y a la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios a publicar, en su caso, las Memorias a que se refiere el punto 5 de la base quinta.

#### **Décima. Efectos del Premio**

1. De conformidad con lo previsto en el apartado tercero de la Orden APU/486/2006, de 14 de febrero, por la que se regulan los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública, la organización galardonada con el Premio a la Gestión del Conocimiento podrá:

1.1. Hacerlo constar en sus publicaciones y en el material impreso y página web, durante los tres años siguientes al de concesión.

1.2. Anunciarlo en sus instalaciones por tiempo indefinido.

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

2.1. Obtener facilidades para asistir a cursos, conferencias o jornadas en materia de calidad organizadas por el Ministerio de Administraciones Públicas y por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.

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

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

3. Las organizaciones galardonadas podrán solicitar a la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios la certificación de la práctica presentada, conforme a lo previsto en el párrafo k) del apartado 2 del artículo 6 del Real Decreto 1418/2006, de 1 de diciembre.

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

**Undécima. Aceptación de la convocatoria.**

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

**ANEXO 2.1**

**FORMULARIO DE PARTICIPACIÓN EN EL PREMIO A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO 2007**

**DATOS DE LA ORGANIZACION SOLICITANTE**

Denominación oficial de la organización solicitante<sup>6</sup> \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Dirección postal completa \_\_\_\_\_  
Responsable de la organización solicitante (nombre y cargo) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Número de empleados \_\_\_\_\_ Funciones y actividades \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Principales servicios prestados \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Organización o unidad superior de la que depende, en su caso \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Ámbito administrativo<sup>7</sup> \_\_\_\_\_  
Título de la «práctica» que se presenta \_\_\_\_\_  
Persona de contacto<sup>8</sup> \_\_\_\_\_  
Teléfono \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_  
Correo electrónico \_\_\_\_\_

El solicitante declara ser ciertos los datos consignados en la presente solicitud y aceptar las bases del Premio a la Gestión del Conocimiento 2007.

\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

FIRMA DEL RESPONSABLE DE LA ORGANIZACIÓN<sup>9</sup>,

Sr.<sup>10</sup> .....

<sup>6</sup> Órgano, organismo o unidad administrativa que presenta la práctica.

<sup>7</sup> Administración General del Estado, Administraciones de las comunidades autónomas, Administración local, ciudades autónomas de Ceuta y Melilla, u otros entes de derecho público.

<sup>8</sup> Interlocutor designado para comunicaciones respecto a la candidatura.

<sup>9</sup> Firma del máximo responsable de la organización candidata.

<sup>10</sup> Órgano al que se dirige la solicitud, de acuerdo con lo indicado en la base quinta 2.

## ANEXO 2.2

### Especificaciones de la Memoria

#### Premio a la Gestión del Conocimiento 2007

##### 1. Contenido y páginas.

a.) Portada (una página): Nombre de la organización, logotipo y título de la práctica o experiencia que se presenta.

b.) Copia del formulario de solicitud.

c.) Índice general de contenidos (una página).

d.) 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).

e.) Cuerpo del documento descriptivo de la práctica o experiencia, siguiendo los criterios/aspectos que figuran en anexo 2.3 de la Orden de convocatoria (máximo 40 páginas). No se tendrán en cuenta, a la hora de su evaluación, las páginas que excedan de las indicadas para este apartado.

##### 2. Configuración.

Las páginas de la Memoria, mecanografiadas por una sola cara y numeradas, se configurarán en formato A4 (210 mm x 297 mm), con interlineado sencillo y letra Arial con un tamaño mínimo de letra de 12 puntos, si bien podrán utilizarse tamaños inferiores (10 puntos mínimo) para gráficos e ilustraciones en color, siempre que resulten inteligibles.

##### 3. Soporte.

La Memoria se confeccionará en soporte papel y soporte informático. El soporte informático será un CD ROM conteniendo la Memoria en archivo “odf”, “pdf” o «.doc».

##### 4. Presentación.

La memoria se enviará a la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (calle María de Molina, 50, tercera planta; 28071 Madrid), en los siguientes soportes y número de ejemplares:

a.) Dos ejemplares en soporte papel.

b.) Dos ejemplares en soporte electrónico.

##### 5. Elementos de apoyo.

Para facilitar la redacción de la Memoria, la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, proporcionará a los candidatos la “Guía de apoyo para la elaboración de la Memoria de presentación al Premio a la Gestión del Conocimiento”, que se encuentra disponible en la página Web de la Agencia, en la dirección de Internet <http://www.aeval.es>

## ANEXO 2.3

La evaluación de las candidaturas al Premio a la Gestión del Conocimiento 2007 se realizará teniendo en cuenta las evidencias mostradas en la Memoria, en relación con los siguientes:

### Criterios para la evaluación de la Memoria

1. *Incorporación de la gestión del conocimiento y la innovación a la estrategia y a la planificación.* Medidas adoptadas por la organización responsable de la práctica candidata para impulsar una estrategia de gestión de los recursos de conocimiento o activos intangibles que posibiliten la innovación, el funcionamiento de la organización como una inteligencia colectiva que une a los individuos entre sí (impulso de determinadas actitudes: socialóptica y estrategia. Revisión de la estrategia y la planificación como resultado de la gestión del conocimiento y la innovación, teniendo en cuenta la información relevante sobre la situación interna, el entorno y los grupos de interés.

2. *Procesos de agregación de valor.* Medios utilizados por la organización candidata para la adquisición, incremento y utilización del conocimiento de forma eficaz. Uso de metodologías organizativas innovadoras para mejorar la forma de trabajar. Diseño e implementación de planes de formación adecuados a las necesidades de la organización y a los fines de la práctica. Acceso a la información y el conocimiento de usuarios internos y externos. Iniciativas para fomentar la creatividad, la innovación y las actividades de aprendizaje individual, de equipos y de la organización. Implantación de mecanismos para la evaluación de resultados, subsanación de errores y gestión del riesgo.

3. *Recursos y Alianzas.* Aprovechamiento y utilización de los recursos materiales y financieros. Identificación, desarrollo y explotación del capital intelectual de las personas de la organización implicadas en la práctica. Utilización de las tecnologías de la información para apoyar la comunicación e información interna y la gestión del conocimiento. Aseguramiento y mejora de la validez, integridad y seguridad de la información. Desarrollo y protección de la propiedad intelectual de la organización. Establecimiento de redes y alianzas institucionales para consolidar y añadir valor a los procesos innovadores y de gestión del conocimiento.

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

5. *Resultados y valoración de los procesos.* Valor añadido (tangible e intangible) de la práctica para la organización. Mejoras en los productos y servicios. Resultados en la satisfacción de los usuarios. Diversificación de la oferta de servicios. Disminución del índice de rotación del personal. Reducción de costes, mejora de la eficacia y efectos positivos de la retroalimentación de las actividades de innovación.

6. *Adaptabilidad a otras organizaciones* Evidencias de la transferencia y aplicación de la práctica en organizaciones diferentes a la candidata.

### ANEXO 3

#### **BASES DE LA CONVOCATORIA DE LOS PREMIOS TECNIMAP 2007 PARA PROYECTOS DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA**

##### **Primera. Convocatoria de los Premios Tecnimap 2007.**

1. De acuerdo con lo establecido en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio y en la Orden APU/486/2006, de 14 de febrero, con el fin de reconocer las mejores prácticas en materia de Administración Electrónica mediante la aplicación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones a la mejora de la prestación de servicios públicos, se convocan los Premios Tecnimap 2007 para proyectos de Administración Electrónica que destaquen por facilitar las comunicaciones de los ciudadanos y las Administraciones Públicas, por fomentar el acceso a los servicios públicos, por favorecer la inclusión social llevando a todos los segmentos de la población las ventajas de los medios electrónicos o por transformar los servicios mediante su modernización y simplificación.

2. Se concederán tres premios, cada uno de ellos correspondiente a la Administración responsable del servicio, incluyendo en todos los casos las entidades u organismos de derecho público vinculados o dependientes de las mismas:

Administración General del Estado.  
Administraciones de las Comunidades Autónomas.  
Administraciones Locales.

Asimismo, podrá concederse una nominación o accésit en cada caso.

##### **Segunda. Contenido de los Premios.**

1. Los Premios consistirán en un trofeo representativo y, en el caso de los accésit, en un diploma acreditativo. En ningún caso tendrán contenido económico.

2. La relación de Órganos, Entidades u Organismos premiados y nominados será publicada en el Boletín Oficial del Estado.

3. La participación de las personas implicadas en las iniciativas distinguidas con los Premios TECNIMAP para Proyectos de Administración Electrónica será anotada en el Registro Central de Personal, cuando se trate de personal adscrito a la Administración General del Estado. En el resto de los casos, el Ministerio de Administraciones Públicas comunicará formalmente a las Administraciones correspondientes la concesión de los premios, con mención expresa de los nombres de los participantes.

4. Los Órganos, Entidades u Organismos premiados 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.

##### **Tercera. Candidaturas.**

1. Podrán concursar a los Premios TECNIMAP los Órganos de cualquiera de las Administraciones Públicas, así como las Entidades u Organismos de derecho público vinculados o dependientes de las mismas.

2. Los proyectos aspirantes a los premios habrán de ser servicios en funcionamiento con antigüedad no superior a dos años en la fecha de presentación de la candidatura.

##### **Cuarta. Criterios de valoración.**

Constituyen los criterios básicos de valoración de los proyectos candidatos para la concesión de los Premios TECNIMAP, de acuerdo con lo previsto en el apartado cuarto de la Orden APU/198/2004, de 28 de enero, los siguientes:

Usabilidad, accesibilidad, multiplataforma, multicanalidad o multilingüismo.

Confianza, seguridad y uso del DNI electrónico.

Difusión del servicio y grado de utilización.

Incremento de la participación ciudadana en los asuntos públicos y colectivos.

##### **Quinta. Presentación de las propuestas y plazo.**

1. La presentación de solicitudes y proyectos candidatos a los premios se hará exclusivamente mediante el formulario electrónico que figura como Anexo 3.1 de estas bases y en la página Web de TECNIMAP 2007 [www.tecnimap.es](http://www.tecnimap.es). En este formulario se consignan los datos de carácter administrativo y técnico que identifican al Órgano, Entidad u Organismo proponente y describen la iniciativa.

Las solicitudes podrán acompañar cuanta información en formato electrónico consideren necesaria para la correcta apreciación de sus méritos por parte de los órganos de valoración.

2. El Órgano, Entidad u Organismo aspirante identificará a un responsable general del proyecto que será quien firme la propuesta a los premios, lo que no obsta para que en la explicación de la misma se haga constar el resto de las personas que han intervenido en la puesta en marcha del servicio a que se refiere la propuesta y el ámbito o área específica de responsabilidad de cada una.

3. El plazo de presentación de las candidaturas se cierra el 30 de septiembre de 2007.

#### **Sexta. Comité de Evaluación.**

1. La Secretaria General para la Administración Pública del Ministerio de Administraciones Públicas constituirá un Comité de Evaluación de las propuestas aspirantes a los premios, formado por diez empleados públicos con amplia experiencia en materia de Administración Electrónica, entre los cuales designará un Presidente y un Secretario. La composición de este Comité de Evaluación se hará pública a través de la página Web de TECNIMAP 2007, [www.tecnimap.es](http://www.tecnimap.es)

2. El Comité de Evaluación valorará las propuestas recibidas de acuerdo con los criterios a que se refiere la base cuarta y podrá requerir información adicional o clarificación de los datos aportados por el órgano, entidad u organismo proponente, si el caso lo requiriese. Finalmente, elaborará un informe resumen del proceso de selección y una lista provisional de iniciativas nominadas, que elevará al Jurado, a los efectos previstos en el apartado siguiente.

3. En su funcionamiento, el Comité de Evaluación se atenderá a lo dispuesto en el Título II, Capítulo II de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

#### **Séptima. Jurado y resolución sobre los premios.**

1. El Jurado de los Premios TECNIMAP para proyectos de Administración Electrónica será designado

por el Ministro de Administraciones Públicas entre personas, tanto del sector público como del privado, de reconocido prestigio en diversos aspectos de la Sociedad de la Información. El Ministro designará asimismo quién de entre sus miembros ejercerá de Presidente. El Director General de Modernización Administrativa del Ministerio de Administraciones Públicas actuará como Secretario del Jurado.

2. En su funcionamiento, el Jurado se atenderá a lo dispuesto en el Título II, Capítulo II de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

3. El Jurado valorará las iniciativas seleccionadas por el Comité de evaluación y elevará una propuesta de las candidaturas nominadas y premiadas al Ministro de Administraciones Públicas, quien finalmente resolverá.

#### **Octava. Entrega de los premios.**

La entrega de galardones tendrá lugar en el curso de las X Jornadas sobre Tecnologías de la Información para la Modernización de las Administraciones Públicas, TECNIMAP 2007, que tendrán lugar en Gijón del 27 de al 30 de noviembre de 2007. Los representantes de cada una de las iniciativas premiadas tendrán ocasión de explicar y difundir sus soluciones en el marco de la celebración de las citadas Jornadas, en el stand del Ministerio de Administraciones Públicas o en alguna sesión específica de presentación de los premios.

#### **Novena. Confidencialidad de los datos.**

1. La información que se maneje durante el proceso de evaluación de las candidaturas será tratada confidencialmente.

2. Las personas que intervengan en el proceso de valoración y selección de los premios guardarán la debida confidencialidad sobre su marcha y resultados.

## ANEXO 3.1

### Premios de las X Jornadas sobre Tecnologías de la Información Para la Modernización de las Administraciones Públicas. TECNIMAP 2007

#### 1. DATOS BÁSICOS DE CARÁCTER ADMINISTRATIVO

Entidad pública que opta al premio

A.G.E.:	
CC.AA.:	
EELL.:	
Otros Organismos Públicos	

Centro Directivo	
CIF:	
Teléfono:	

#### 2. DATOS UTILIZABLES PARA LA EVALUACIÓN

2.1 Nombre de la iniciativa o proyecto

--

2.2 Antecedentes del proyecto

--

2.3 Objetivos específicos

--

2.4 Recursos empleados

--

2.5 Implementación

--

2.6 Resultados

--

2.7 Valore con datos tan objetivos como sea posible los aspectos de mejora de la comunicación de los ciudadanos y las Administraciones Públicas y del acceso a los servicios públicos.

--

2.8 Valore con datos tan objetivos como sea posible los aspectos de inclusión social.

--

2.9 Valore con datos tan objetivos como sea posible los aspectos de transformación del servicio, modernización y simplificación.

--

2.10 Valore con datos tan objetivos como sea posible los aspectos de usabilidad, accesibilidad, multiplataforma, multicanalidad o multilingüismo.

--

2.11 Valore con datos tan objetivos como sea posible los aspectos de confianza, seguridad y uso del DNI electrónico.

--

2.12 Valore con datos tan objetivos como sea posible los aspectos de difusión del servicio y grado de utilización.

--

2.13 Valore con datos tan objetivos como sea posible los aspectos de incremento de la participación ciudadana en los asuntos públicos y colectivos.

--

2.14 Lecciones aprendidas y conclusiones

--

2.15 Referencias y enlaces

--

2.16 Documentación complementaria

--

### 3. DATOS UTILIZABLES PARA LA EVALUACIÓN

Responsable del proyecto

Apellidos:	
Nombre:	
Email:	
DNI/NIF/NIE:	
Teléfono:	
Puesto de Trabajo:	

Personal que ha intervenido en el proyecto

Apellidos y Nombre:	

### 4. OBSERVACIONES

--

### 5. FICHEROS ANEXOS

Se adjuntará una breve presentación del proyecto de 10 transparencias como máximo en las que se resalten los valores más destacados del proyecto.

---

***Orden APU/1782/2008, de 2 de junio, por la que se concede el Premio a la Excelencia en la Gestión Pública 2007.***

En cumplimiento de lo previsto en la base novena, apartado 2, del anexo 1 de la Orden APU/1521/2007, de 14 de mayo (BOE de 31 de mayo), por la que se convocan los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública correspondientes a 2007 (Excelencia, Gestión del Conocimiento y Tecnimap), la Ministra de Administraciones Públicas, vista la propuesta elevada por el Jurado del Premio, dispone:

1. Conceder el Premio a la Excelencia en la Gestión Pública 2007 ex aequo a las candidaturas presentadas por el Organismo Autónomo Provincial de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación Provincial de Salamanca y por el Instituto de Educación Secundaria “Navarro Villoslada” de Pamplona.

2. Conceder el accésit ex aequo a las candidaturas presentadas por el Servicio de Análisis Laboratorio Regional del Gobierno de la Rioja y por la Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social en Valladolid.

Madrid, 2 de junio de 2008.- La Ministra de Administraciones Públicas, Elena Salgado Méndez.

---

***Orden APU/1472/2008, de 12 de mayo, por la que se concede el Premio a la Gestión del Conocimiento 2007.***

En cumplimiento de lo previsto en la base séptima, apartado 2, del anexo 2 de la Orden APU/1521/2007, de 14 de mayo (BOE de 31 de mayo), por la que se convocan los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública correspondientes a 2007 (Excelencia, Gestión del Conocimiento y Tecnimap), La Ministra de Administraciones Públicas, vista la propuesta elevada por el Jurado del Premio, dispone:

1. Conceder el Premio a la Gestión del Conocimiento 2007 a la candidatura presentada por el Centro de ayudas a la enseñanza, de la Dirección de Enseñanza Naval del Ministerio de Defensa, por su práctica “El mapa del conocimiento de la Armada española”

2. Conceder el accésit a la candidatura presentada por Suma Gestión Tributaria, organismo de la Diputación Provincial de Alicante, por su práctica “Conoc-e”.

Madrid, 12 de mayo de 2008.- La Ministra de Administraciones Públicas, Elena Salgado Méndez.



MINISTERIO  
DE LA PRESIDENCIA