

CANDIDATURA PRESENTADA AL PREMIO A LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN 2014 DE LA AGENCIA ESTATAL DE EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS (AEVAL)



GESTIÓN Y EVALUACIÓN POR OBJETIVOS EN LA SUBSECRETARÍA DEL MINETUR: PROYECTO GEO



ENERO 2015

CONTENIDO

1 Resumen Ejecutivo.....	4
2 Presentación de la Organización.....	5
2.1 Funciones y actividades.....	5
2.2 Estructura orgánica.....	6
3 Memoria descriptiva: PROYECTO GEO.....	7
3.1 Creatividad y Conocimiento.....	7
3.1.1 Descripción de la Innovación.....	7
3.1.2 Principales Actores.....	8
3.1.2.1 Especial referencia a la evaluación del desempeño.....	9
3.1.3 Elementos clave de la innovación.....	10
3.1.3.1 Innovación en el ámbito de actuación.....	10
3.1.3.2 Innovación en cuanto a la forma de implantación del modelo.....	11
3.1.4 Planificación e implementación del Proyecto GEO.....	12
3.2 Impacto en la Administración.....	16
3.2.1 Impacto del Proyecto GEO en los procesos de la Subsecretaría.....	16
3.2.1.1. Resultados de la encuesta realizada sobre el proyecto piloto 2013.....	16
3.2.2 Efectos del Proyecto GEO en otras organizaciones.....	19
3.2.2.1. Impacto en otras unidades del Ministerio de Industria.....	19
3.2.2.2. Impacto en otras organizaciones.....	19
3.3 Transferibilidad y difusión.....	20
3.3.1. Replicabilidad.....	20
3.3.2. Difusión exterior.....	21
3.4 Eficacia.....	22
3.4.1. Consecución de los objetivos perseguidos con el proyecto GEO.....	22
3.4.2 Evolución positiva en relación a los objetivos iniciales del Proyecto GEO.....	22
3.4.3 Consecución de los objetivos de las unidades que participan	24
3.5 Eficiencia.....	24
3.6 Complejidad.....	25
3.7 Sostenibilidad.....	26



FORMULARIO DE PARTICIPACIÓN EN EL PREMIO A LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN 2014

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN SOLICITANTE

Denominación oficial de la organización solicitante ¹	
Subsecretaría	
Dirección postal completa	
P. de la Castellana, 160. 28046. Madrid, España	
Responsable de la organización solicitante (nombre, apellidos)	
Enrique Hernández Berto.	
Cargo	Subsecretario
Correo electrónico	subsecretaria@minetur.es
Nº de empleados	
523 (Subsecretaría)	
Funciones y actividades	
El ejercicio de las funciones que el artículo 15 de la Ley 6/1997 de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, atribuye al Subsecretario.	
Principales servicios prestados	
Son los establecidos en el Real Decreto 344/2012, de 10 de febrero por el que se desarrolla estructura orgánica básica del Ministerio de Industria, Energía y Turismo.	
Organización o unidad superior de la que depende, en su caso	
Ministerio de Industria, Energía y Turismo.	
Ámbito administrativo ²	
Administración General del Estado	
Título de la práctica que se presenta	
Gestión y Evaluación por Objetivos en la Subsecretaría del MINETUR: Proyecto GEO	
Persona de contacto	
María Cruz Mendíola Pérez	
Cargo en la organización	
Jefe de Área en la SG de la Inspección General de Servicios y Relación con los Ciudad	
Teléfono(s)	913494122
Fax	
Correo(s) electrónico (s)	
mcmendiola@minetur.es	

El solicitante declara ser ciertos los datos consignados en la presente solicitud y aceptar las bases del Premio a la Innovación en la Gestión 2014.

29 de Octubre de 2014

FIRMA DE LA PERSONA RESPONSABLE DE LA ORGANIZACIÓN⁴,

SRA. PRESIDENTA DE LA AGENCIA ESTATAL DE EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

¹ Órgano, organismo o unidad administrativa que presenta la práctica

² Administración General del Estado, de las Administraciones de las comunidades autónomas, de la Administración local, de las ciudades de Ceuta y Melilla, o de otros entes de derecho público

³ Interlocutor designado para comunicaciones respecto a la candidatura

⁴ Firma de la persona con máxima responsabilidad en la organización candidata

1 RESUMEN EJECUTIVO

El Proyecto GEO, que responde a las siglas de Gestión y Evaluación por Objetivos, es un modelo de gestión por objetivos desarrollado por la Subsecretaría en 2012, probado como proyecto piloto en el año 2013 y definitivo a partir de ese año. Consiste en un modelo intermedio de planificación y una herramienta de gestión de carácter fundamentalmente administrativo orientada al logro de las funciones de las unidades y aunque está basado en las líneas estratégicas de la organización es adaptable a cualquier política concreta que se quiera implementar.

La originalidad del Proyecto GEO es la integración de tres niveles que en otros proyectos o experiencias en la Administración quedan aislados: líneas estratégicas de la organización, planes de objetivos a nivel de Subdirección y objetivos de persona y puesto de trabajo mediante la evaluación del desempeño. Además de la novedad que supone la integración de los tres niveles de planificación, la innovación de esta iniciativa denominada Proyecto GEO, radica tanto en el ámbito en el que se ha aplicado (dentro de un Ministerio y en una organización tan compleja como es una Subsecretaría), como en la forma en que se ha hecho: se ha basado en la cooperación de tres de sus subdirecciones. Ha existido una sinergia y alianza estratégica entre las tres unidades que ha permitido desarrollar el modelo con medios propios mediante un grupo de trabajo y generando valor añadido a todo el proceso. Entusiasmo y dedicación alentado por la implicación del Subsecretario en este concreto proyecto y en general en promover actuaciones en colaboración dentro de las unidades de la Subsecretaría que ha facilitado superar resistencias a cambios en la forma de trabajo.

Se trataba de conseguir pasar de un modelo de gestión basado solo en procesos formales a un modelo que involucre a todas las unidades de forma que organicen su trabajo no sólo de acuerdo con sus competencias normativas, sino que éstas se concreten mediante la consecución de objetivos basados en la búsqueda de la eficacia con una clara orientación a resultados en un proceso continuo de planificación, seguimiento y evaluación.

En el Proyecto GEO han participado las 11 unidades que integran la Subsecretaría y la Secretaría General Técnica, afectando al trabajo de las más de 500 personas que la componen. El proyecto se ha desarrollado en las siguientes fases:

- Fijación de las líneas estratégicas de la Subsecretaría, una sola vez para toda la legislatura.
- Proceso de autoevaluación y de autodiagnóstico de la situación de partida de cada unidad, al inicio del proyecto y no es necesario que se efectúe anualmente.
- Formulación anual de los objetivos de cada unidad y validación de los objetivos por el Subsecretario.
- Seguimiento de los objetivos anuales por cada unidad.
- Evaluación final del cumplimiento de los objetivos.

El conjunto de los objetivos validados por el Subsecretario se recogen cada año en el Plan Anual de objetivos de la Subsecretaría. Este Plan tiene un valor en sí mismo ya que plasma la actividad de la Subsecretaría a través de los objetivos que han concretado para cada año todas las unidades que la conforman. Ya se ha elaborado en los años 2013 y 2014, estando el 2015 en proceso de realización.

El modelo se ha consolidado con diversas actuaciones de mejora que se concretan en esta memoria, destacándose solo dos: incorporando mejoras consecuencia de una encuesta interna de valoración de los resultados del proyecto piloto 2013 y formalizándolo jurídicamente mediante una Instrucción del Subsecretario, con el doble propósito de homogeneizar y ordenar los planes de objetivos de las unidades dependientes de la Subsecretaría y de ofrecer a los demás órganos directivos de este Departamento un modelo y una metodología probada que les pueda ser de utilidad en el establecimiento de sus propios planes de objetivos. Al tiempo que prevé la existencia de efectos económicos derivados del cumplimiento de los objetivos, que ya se han aplicado en 2014 y se incrementarán en 2015.

2 PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

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

El Ministerio es heredero del anterior Ministerio de Industria, Turismo y Comercio del que se segregó, en la última reestructuración del Gobierno (RD 1823/2011), la Secretaría de Estado de Comercio, actualmente adscrita al Ministerio de Economía y Competitividad.

El MINETUR tiene un paquete competencial derivado de la recreación del Ministerio de Industria en la reforma de 2004 (RD 553/2004) mediante la fusión de parte de los anteriores Ministerios de Economía y de Ciencia y Tecnología, y presenta, como se ha dicho, una cierta amalgama temática, competencial y estructural. Hay unidades con plenas competencias de gestión que retiene el Estado (Energía o Telecomunicaciones) frente a otras en las que el grueso de las intervenciones en los respectivos sectores corresponde a las Comunidades Autónomas (Turismo e Industria y Pymes) siendo la presencia ministerial limitada a los campos de los incentivos suprarregionales o las funciones en el exterior (por ejemplo en la promoción turística).

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

El Ministerio dispone de un elevado número de efectivos, como se ha dicho, siendo desigual su reparto por grandes unidades. De los efectivos mencionados a la Subsecretaría, que tiene además adscrita la Oficina Española de Patentes y Marcas y la Escuela de Organización Industrial, le corresponden el 38%.

El Proyecto GEO se inscribe dentro del ámbito de la Subsecretaría del Ministerio. La Subsecretaría ejerce la jefatura interna del Departamento en materia de estructuras, normativa, procedimientos, recursos, presupuestos y gestión económica. Garantiza la prestación de los servicios básicos, incluida la coordinación y buen funcionamiento de todos sus equipamientos y efectivos. Asimismo, provee de medios e instrumentos a las unidades e impulsa políticas transversales.

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

2.1 FUNCIONES Y ACTIVIDADES

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

- Inspección general de los órganos y organismos dependientes o adscritos al departamento.
- Seguimiento de los planes, actuaciones y propuestas para la mejora de la eficacia y la calidad de los servicios.

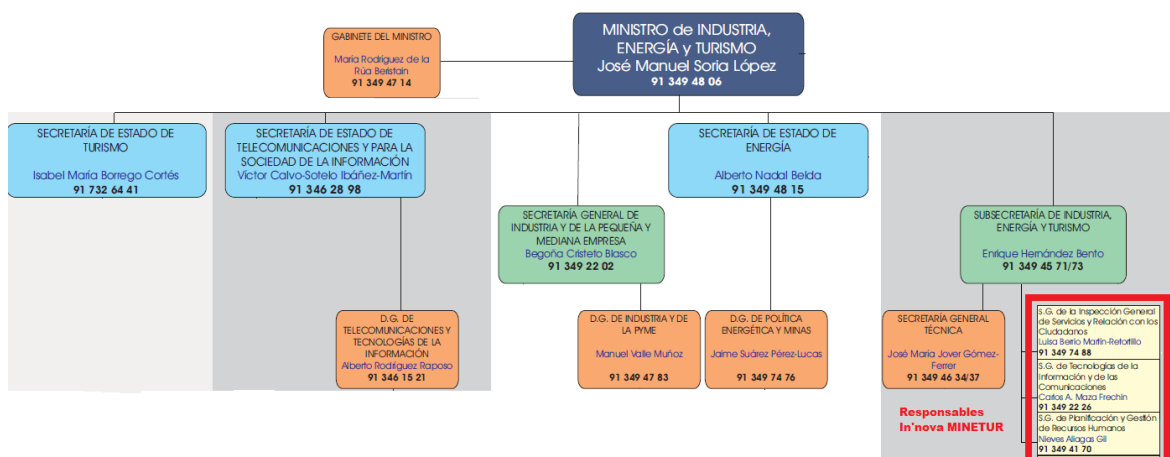
- Tramitación de los expedientes de compatibilidad del Departamento y Organismos Autónomos y de los disciplinarios del Departamento.
- Asistencia técnica y administrativa para la mejora de los servicios.
- Seguimiento y análisis de las políticas sectoriales y la evaluación del impacto de la eficacia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

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

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

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

2.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA



3 MEMORIA DESCRIPTIVA: PROYECTO GEO

3.1 CREATIVIDAD Y CONOCIMIENTO

3.1.1 Descripción de la Innovación

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

Un salto cualitativo en la formalización del Proyecto GEO se ha producido muy recientemente con la aprobación el 28 de enero de 2015 de una Instrucción del Subsecretario sobre la implantación de la dirección por objetivos en la Subsecretaría del MINETUR “con el objetivo de dar continuidad a un sistema de planificación y dirección por objetivos, en línea con los principios de eficiencia y transparencia reiterados en nuestra normativa...con el doble propósito de homogeneizar y ordenar los planes de objetivos de la Subsecretaría y de ofrecer a los demás órganos directivos de este Departamento un modelo y una metodología probada que les pueda ser de utilidad en el establecimiento de sus propios planes de objetivos”

El denominado Proyecto GEO es un modelo intermedio de planificación y una herramienta de gestión de carácter fundamentalmente administrativo orientada al logro de las funciones de las unidades y aunque está basado en las líneas estratégicas de la organización es adaptable a cualquier política concreta que se quiera implementar.

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

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



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

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

En los últimos años, los sistemas de control o supervisión interna, han redefinido su orientación, tendiendo a pasar de las auditorías puntuales realizadas de forma unilateral a los sistemas de control o supervisión sistemática y permanente basados en la verificación del cumplimiento de unos objetivos previamente establecidos.

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

3.1.2 Principales Actores

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

Así dentro de la Subsecretaría del MINETUR para el desarrollo de este proceso de cambio iniciado en 2012, se creó un grupo de trabajo formado por personas de la Subdirección general de Inspección General de Servicios y Relación con los ciudadanos y de la Subdirección general de Planificación y Gestión de Recursos Humanos y en colaboración con la Subdirección General de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (SGTIC).

Destacando no obstante que en todo este proceso el esfuerzo y la responsabilidad no corresponde solo al grupo de trabajo que sustenta el Proyecto GEO sino que fundamentalmente han sido actores del mismo los responsables de las subdirecciones de la Subsecretaría, dedicando tiempo a pesar de las múltiples demandas del corto plazo para reflexionar con sus colaboradores sobre su organización y establecer mediante objetivos e indicadores mecanismos para reorientar, visibilizar y medir su actividad. Ya que en definitiva el modelo

del Proyecto GEO proporciona a todos los responsables de la Subsecretaría una nueva herramienta de gestión para el autodiagnóstico de situación y para el seguimiento personal de los objetivos fijados.

El Proyecto GEO ha permitido a través del Plan anual de objetivos de la Subsecretaría que todas las unidades, y lo que es más importante, todas las personas que forman parte de ellas, conozcan las líneas estratégicas de la dirección y los objetivos y proyectos de trabajo del resto de unidades. En consecuencia, este proyecto ha hecho posible contextualizar las funciones y objetivos de cada unidad en el conjunto de la organización.

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

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

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

El Plan Anual de Objetivos de la Subsecretaría sistematiza sus objetivos para cada año, clasificados por líneas estratégicas, y ya se ha elaborado en los años 2013 y 2014, estando el 2015 en proceso de realización.

Para 2015 las 11 unidades de la Subsecretaría ya han cargado sus objetivos en un sitio de colaboración y están pendientes de validación por el Subsecretario. En el sub apartado 3.1.4. se explican las fases anuales para la implementación del modelo.

El Plan Anual de 2014 que es el último en vigor en este momento, recoge un total de 86 objetivos de la Subsecretaría, que como ya se ha destacado, orientan y sistematizan el trabajo de más de quinientas personas estructuradas en las once unidades que la componen.

3.1.2.1 Especial referencia a la evaluación del desempeño

El Proyecto GEO considera el plan anual de objetivos como un paso previo e imprescindible para poder iniciar la implantación de un modelo de evaluación del desempeño (EDD) que permita establecer y alinear los objetivos de cada puesto con los de la organización.

De esta forma, partiendo de los objetivos establecidos para su unidad y declinándolos en objetivos de cada puesto, en el año 2013 de un número limitado de Subdirecciones Generales de la Subsecretaría avanzaron en este proceso y participaron en un proyecto piloto de evaluación del desempeño (EDD).

A partir del año 2014 se ha mantenido la evaluación del desempeño, de forma voluntaria en dichas subdirecciones, para completar de esta forma un ciclo completo de evaluación que vaya desde la fijación de objetivos de unidad e individuales un año hasta su evaluación y fijación de los objetivos para el año siguiente.

Para este proyecto piloto de EDD se diseñó un modelo basado en la evaluación de competencias y objetivos que trata por un lado apreciar la actuación del personal en el desarrollo de sus actividades o responsabilidades, así como su contribución al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Se partió del modelo desarrollado en la Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas, evolucionando hacia un modelo nivelado conceptual más adecuado a las características de nuestro Departamento. Para llevar a cabo esta experiencia el grupo de trabajo preparó distintas herramientas como el Diccionario de competencias que ofrece al evaluador no solo una definición de las capacidades requeridas para cada una de las personas a evaluar sino que le ofrece una serie de conductas observables que ayudan y proporcionan criterios más objetivos a la propia evaluación. De la importancia y calidad del trabajo desarrollado da muestra el hecho de que el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) solicitó a la Subsecretaría permiso para incorporar este Diccionario en sus bancos de conocimiento y para utilizarlo en la elaboración del Diccionario de competencias de la Administración General del Estado, como una propuesta interesante de adaptación de este modelo a la Administración Pública.

3.1.3. Elementos clave de la innovación:

Desde la década de los 90 del siglo pasado se han generalizado en el ámbito empresarial metodologías de planificación estratégica y de dirección por objetivos. Existen modelos de este tipo sobre todo en el ámbito privado pero también en el sector público.

En la Administración principalmente en los organismos públicos, existen planes estratégicos. Por otra parte, existen algunas unidades de la Administración donde se han hecho experiencias piloto de evaluación del desempeño a nivel de persona y puesto de trabajo, pero ambas realidades no suelen integrarse.

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

Además de la novedad que supone la integración de los tres niveles de planificación, la innovación de esta iniciativa denominada Proyecto GEO, radica tanto en el ámbito en el que se ha aplicado como en las características y en la forma en que se ha hecho.

3.1.3.1 Innovación en el ámbito de actuación:

No es habitual la puesta en marcha de estas iniciativas en órganos o unidades de los Departamentos ministeriales. Existen numerosas experiencias de planificación y dirección por objetivos en organismos públicos y empresas públicas.

Se podrían citar algunas experiencias de organismos públicos del Ministerio de Industria, Energía y Turismo y de organismos públicos o sociedades estatales de otros ministerios, que no se detallan aquí al no ser el contenido de esta Memoria.

La innovación respecto al ámbito es la aplicación de un plan por objetivos en un órgano de un ministerio y en particular en una unidad tan compleja, que presta servicios tan diversos de carácter horizontal como es una Subsecretaría.

No existían al inicio del Proyecto GEO experiencias similares en otros ministerios, salvo algunas experiencias posteriores algunas de ellas surgidas al hilo del Proyecto GEO que se van a citar en el apartado correspondiente de esta Memoria: 3.3 Transferibilidad y difusión.

3.1.3.2 Innovación en cuanto a la forma de implantación del modelo:

Se destacan tres elementos:

1º La fuerte implicación y liderazgo del Subsecretario del Departamento. En el origen de este modelo está el encargo e implicación directa del Subsecretario del Ministerio que había en la Administración autonómica Canaria, concretamente en la intervención general de Canarias, un cambio del modelo de control desde 2010 que se sigue desarrollando en la actualidad, que ha inspirado en sus orígenes el Proyecto GEO y lo ha alentado en su desarrollo.

2º Una característica fundamental del Proyecto GEO es que ha sido desarrollado con medios propios dentro de la Subsecretaría sin recurrir a externalizaciones de auditorías que no resultaban adecuadas en un contexto de ajuste presupuestario. Además de por un motivo puramente económico, el carácter interno del Proyecto se debe también a la convicción del grupo de trabajo de que son los propios empleados públicos los que mejor conocen su organización y resultan los más indicados para plantear cambios o mejoras en los modelos de gestión. Este aspecto se desarrollará en el apartado 3.5 de esta Memoria dedicado a la eficiencia.

3º El Proyecto GEO se ha basado en la cooperación y trabajo en equipo de tres unidades de la Subsecretaría. Ha existido una sinergia y alianza estratégica entre las tres unidades que ha permitido desarrollar el modelo con medios propios y generando valor añadido a todo el proceso. Entusiasmo y dedicación alentado por la implicación del Subsecretario en este concreto proyecto y en general en promover actuaciones en colaboración dentro de las unidades de la Subsecretaría. Otro exponente de ello es el Proyecto innova 2014 que también se ha presentado a estos premios de innovación en la gestión 2014 de la AEVAL.

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

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

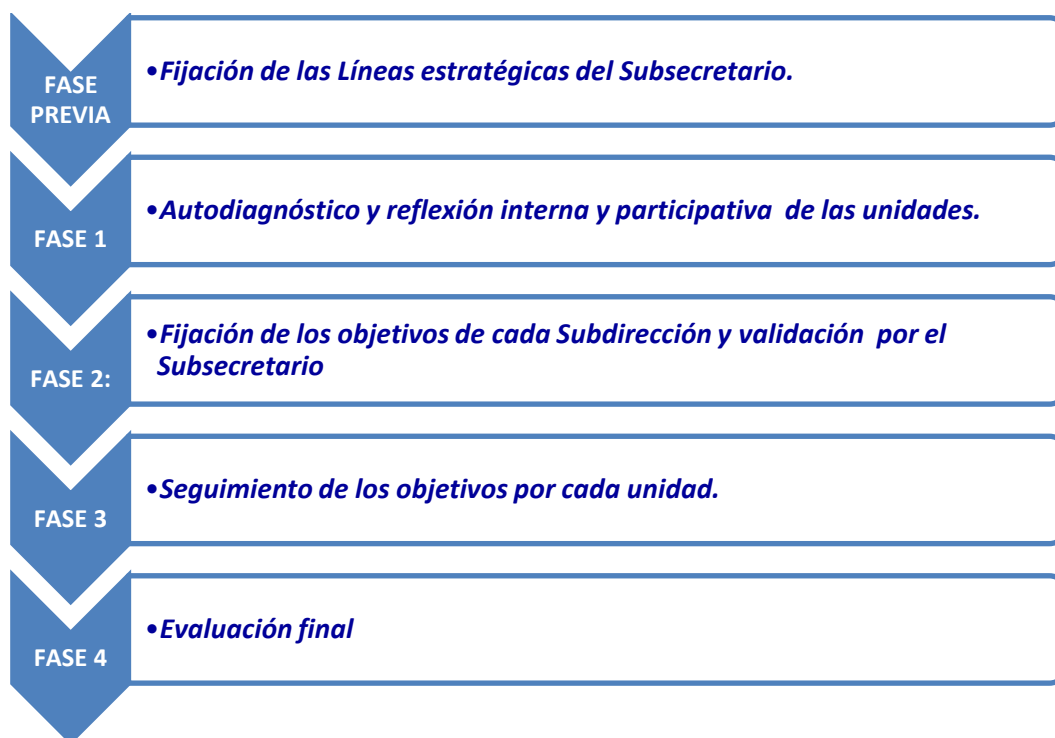
En todo el proceso de implantación del modelo ha sido muy activa la colaboración de la Subdirección General de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones, que además aprovechando la tecnología utilizada en los sitios de colaboración, lo adaptó para el Proyecto GEO, siendo la herramienta informática fundamental para la aplicación del proyecto, ya que la grabación de los objetivos, su seguimiento y evaluación se realizará mediante esta aplicación que es un sitio de colaboración donde cada unidad es responsable de introducir sus datos y actualizarlos en los plazos establecidos en el anexo para posibilitar la elaboración, seguimiento y evaluación del Plan Anual de Objetivos de la Subsecretaría de acuerdo con el calendario previsto. Asimismo a través de esta herramienta cada unidad gestionará el desarrollo del cumplimiento de sus objetivos.

La Subdirección General de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones es la unidad responsable de su mantenimiento.



3.1.4. Planificación e implementación del Proyecto GEO:

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



FASE PREVIA: se denomina así en la medida en que la fijación de las líneas estratégicas que deben orientar la actuación de la Subsecretaría es un presupuesto necesario para el desarrollo del resto del proceso. Por su carácter estratégico se establecen una sola vez para toda la legislatura y no están sujetas a limitación temporal como los objetivos de carácter anual, estando fijadas desde mayo de 2012. La única que no se estableció desde el principio sino que se incorporó en julio de 2012 a sugerencia del Gabinete Técnico de la Subsecretaría fue la Línea 5.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE LA SUBSECRETARÍA

LÍNEA 1: Mejorar la cultura de gestión:

Orientación hacia objetivos y resultados

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

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

LÍNEA 3: Gestionar con criterios de responsabilidad y transparencia

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

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

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

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

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

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

Este cuestionario de autodiagnóstico que fue elaborado por el grupo de trabajo se proporcionó a las unidades en reunión bilateral con cada una de ellas, poniendo el acento en su carácter instrumental - para ser utilizada tan sólo en el caso de que fuera útil- pudiendo ser sustituido por cualquier otro tipo de documento, reunión o herramienta de trabajo que permitiera analizar la unidad desde distintas perspectivas.



Esta fase de autoevaluación se ha considerado que debía llevarse a cabo en principio una sola vez al inicio del proceso. En la implantación definitiva del Proyecto GEO en la Subsecretaría y con el fin de no complicar su desarrollo se ha optado por obviar esta fase al entender que con un autodiagnóstico inicial se podría seguir con el proceso.

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

Durante la experiencia piloto en 2013 esta fase se inició una vez concluida la autoevaluación que permitió obtener un diagnóstico de la situación y la determinación de las áreas clave de mejora para cada unidad, que muchas subdirecciones han valorado positivamente manifestando que ya sólo este proceso de reflexión interna y participativa les ha permitido mejorar su gestión y facilitar la automotivación de su personal.

Así cada Subdirección fijó sus objetivos también de forma participativa, de acuerdo con sus áreas clave y definiendo unos objetivos alineados con las líneas estratégicas señaladas, orientando las actuaciones hacia la consecución de los objetivos estratégicos.

Esta fase 2 es la clave del arco de todo el diseño de una gestión por objetivos, en la medida en que del establecimiento o no de objetivos adecuados depende su viabilidad, siendo la pieza fundamental del Proyecto GEO.

Partiendo en primer lugar, de la base de la importancia de la determinación de unos objetivos adecuados y unos indicadores que permitan medir correctamente los mismos, de forma que la información que aporten sacando conclusiones relevantes, sea esencial para evaluar y tomar decisiones. Además, teniendo en cuenta

en segundo lugar, la dificultad añadida que ello entrañaba en un proyecto piloto en el que tan solo algunas de las unidades participantes estaban familiarizadas con técnicas de dirección por objetivos, se ha insistido en los clásicos criterios de fijación de objetivos e indicadores.

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

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

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

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

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

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

FASE 3: Seguimiento de los objetivos por cada unidad.

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

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

Para facilitar el seguimiento de los objetivos por cada unidad ha sido esencial la colaboración de la SGTIC que ha desarrollado el sitio de colaboración - al que ya se ha hecho referencia en esta Memoria- en el que cada unidad puede actualizar y conocer el grado de ejecución de sus objetivos y le facilita su seguimiento.

FASE 4: Evaluación final

Al final de cada periodo se llevará a cabo una evaluación final sobre el cumplimiento de los objetivos recogidos en el Plan anual.

En 2014 se dio un cierto efecto económico al cumplimiento de objetivos que será expuesto en el apartado 3.4.2 dedicado a la eficacia de esta Memoria y a los efectos del grado de consecución de los objetivos.

La evaluación final del Plan Anual de objetivos 2014 se va a realizar en el primer trimestre de 2015 por parte de la Inspección General de Servicios, de acuerdo con el artículo 6.2 de la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. Por tanto como novedad a partir de ese momento se prevé la publicación del informe de evaluación en el Portal de transparencia de la Administración General del Estado.

3.2 IMPACTO EN LA ADMINISTRACION

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

A la hora de describir estos efectos se transcribe en esta Memoria los resultados de la encuesta sobre el proyecto piloto de 2013, que se realizó en mayo de 2014 por parte del grupo de trabajo.

Además de porcentajes obtenidos de los cuestionarios, se transcriben a continuación de forma literal las respuestas en los campos de texto libre de los mismos en el apartado denominado propuestas de mejora.

3.2.1.1. Resultados de la encuesta realizada sobre el proyecto piloto 2013:

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

En mayo de 2014, se extrajeron y difundieron entre los participantes, las siguientes conclusiones y propuestas de mejora:

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

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

El nivel de satisfacción global es también alto ya que el 50% de los Subdirectores se considera muy satisfecho y el otro 50% satisfecho, porcentajes que en el caso de los coordinadores es de 63% satisfecho y 38 % muy satisfecho.

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

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

Tanto subdirectores como coordinadores valoran como adecuado en gran medida el apoyo prestado por el Grupo GEO. Asimismo los coordinadores consideran unánimemente que tenían sus funciones muy definidas.

Para los subdirectores ha resultado más alto el esfuerzo para definir los objetivos (75%) que para medir resultados (63%). Los coordinadores en cambio equilibran ese esfuerzo en un 50%. Lo cual parece lógico ya que el peso en la definición de los objetivos recae principalmente en los subdirectores.

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

Por el contrario existe casi una coincidencia total en la calificación de las características de los objetivos fijados en su unidad. La mayoría califica sus objetivos fundamentalmente como realistas y alineados. En un siguiente escalón, equilibrados, precisos y medibles y en menor medida temporales.

También existe alguna discrepancia en cuanto a si consideran que el resultado final de la DPO se ha ajustado a la realidad de las actividades desarrolladas por su unidad ya que mientras el 100 % de los subdirectores consideran que se ajusta en gran medida a la realidad, algún coordinador difiere en ese punto y considera que no se ajusta en absoluto.

En cuanto a las propuestas de mejora destacar que ha habido más aportaciones de los coordinadores que de los subdirectores.

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

Al Proyecto GEO:

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

Al Sitio de Colaboración (herramienta informática):

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

A los Objetivos:

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

Al diseño, organización y desarrollo del proyecto:

- *Revisar el sistema para ver en qué medida podría hacerse más sencillo.*
- *Alguna de las recomendaciones formuladas se refiere a la conveniencia de incorporar estadísticas o gráficos sobre resultados y la propuesta de publicitar el trabajo realizado a través de un informe anual o similar. En realidad ambas propuestas ya existen tanto a través del sistema de KPI o semáforos de seguimiento del cumplimiento de los objetivos y los gráficos que proporciona directamente el sitio de colaboración como a través de los informes de seguimiento intermedio y final de cumplimiento de los objetivos. También es necesario señalar que los objetivos de la DPO en la Subsecretaría se recogen en un documento, DOCUMENTO DPO, que se distribuye a los subdirectores de cada unidad. Sería conveniente plantearse la posibilidad de publicar dicho documento en la Intranet del Ministerio. En este punto en la encuesta también se ha manifestado que se valoró positivamente que la presentación de los objetivos ante el Subsecretario fuera conjunta lo que permitió conocer los objetivos de las demás unidades.*
- *Establecer criterios comunes de actuación para los coordinadores.*

3.2.2. Efectos del Proyecto GEO en otras organizaciones

3.2.2.1. Impacto en otras unidades del Ministerio de Industria:

En esa línea es de destacar que la Revista de Economía Industrial (EI), que edita el departamento pero que por sus contenidos y temáticas queda al margen de la disciplina y la jerarquía administrativa, dedica su primer número de 2014 al tema de “Nuevos enfoques en el diseño y la dirección de políticas públicas”.



Este número está prologado por una presentación a cargo del Subsecretario titulada “Modernización en las Administraciones Públicas: los cambios en los modelos de gestión en el Ministerio de Industria, Energía y Turismo” en la que se resumen las principales iniciativas de reforma administrativa del Ministerio y, entre ellas, tiene un papel destacado el Proyecto GEO. En este mismo número de la Revista, el Programa GEO, además, es objeto de un artículo específico sobre su desarrollo e implantación.

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

3.2.2.2. Impacto en otras organizaciones:

Aunque el Proyecto GEO surgió un año antes, en 2012, está en línea con dos hitos importantes en la Administración General del Estado: el informe de la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas (CORA) publicado en junio de 2013 y la plena entrada en vigor el 10 de diciembre de 2014 de la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno.

En concreto, el informe de la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas (CORA) publicado en junio de 2013, señala como medidas de carácter general, entre otras, la medida 0.00.001.0 implantación de un sistema de medición de la productividad y se refiere también subsidiariamente a métodos normalizados de objetivos e indicadores como mecanismos de control y seguimiento de la gestión administrativa. Estos sistemas constituyen ya práctica habitual en determinadas áreas de la Administración debiendo implantarse en el resto como uno de los ejes básicos de soporte de la reforma de la Función Pública de la Administración General del Estado.

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

3.3. TRANSFERIBILIDAD Y DIFUSIÓN

3.3.1. Replicabilidad:

Resulta más sencillo implantar un modelo como el Proyecto GEO que tiene como fruto la planificación anual por objetivos en una unidad de carácter sectorial de un Ministerio. El esfuerzo añadido que se ha encontrado al implantar el Proyecto GEO en una Subsecretaría es que por un lado, su vocación de servicio a las áreas sectoriales del Ministerio dificulta en gran manera su planificación y por otro lado, la diferencia existente entre las distintas subdirecciones que componen una Subsecretaría. En estas dificultades se profundiza en el apartado 3.6 de esta Memoria dedicado a la Complejidad de la práctica.

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

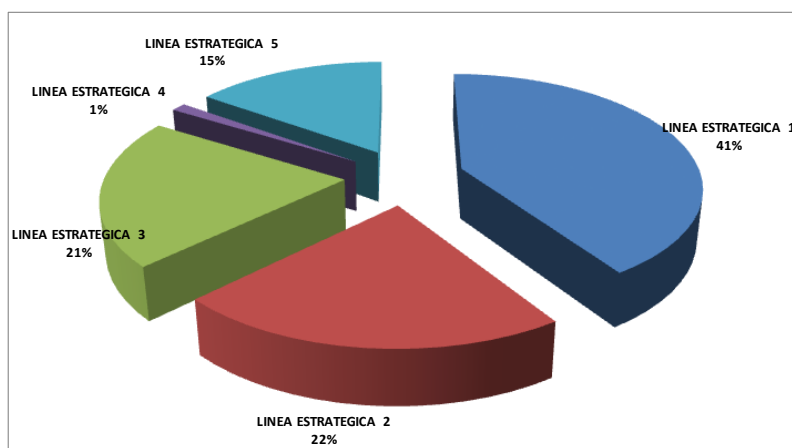
Atendiendo también a las funciones y características de una Subsecretaría, y centrándonos en la tipología de los objetivos establecidos, cabe destacar que la mayoría de éstos forman parte de proyectos de mejora de las actividades habituales y no de nuevos proyectos, lo cual es coherente con la misión de una Subsecretaría dedicada a los servicios comunes que necesariamente debe atender.

En relación con las líneas estratégicas del Proyecto GEO cabe destacar que en coherencia con las funciones de la Subsecretaría, tanto la Línea estratégica 1, orientada hacia la cultura de gestión, como la Línea estratégica 2, referida a la optimización de la eficiencia, concentran en el plan Anual 2013 y en el Plan Anual de 2014 la mayor parte del total de los objetivos (60%). Las competencias asignadas a este Centro Directivo así como su carácter transversal, justifican el mayor número de objetivos alineados a dichas estrategias.

La Línea 4 orientada a la mejora de la calidad de las normas (Programa Better Regulation) por sus propias características se refiere fundamentalmente a objetivos establecidos para la Secretaría General Técnica. Así de los 6 objetivos correspondientes a esta línea estratégica, 4 corresponden a Subdirecciones de ese Centro Directivo.

OBJETIVOS SUBSECRETARIA DPO 2014 - POR LÍNEAS ESTRATÉGICAS

	LÍNEA ESTRATEGICA 1	LÍNEA ESTRATEGICA 2	LÍNEA ESTRATEGICA 3	LÍNEA ESTRATEGICA 4	LÍNEA ESTRATEGICA 5	TOTAL
SUBSECRETARIA	35	19	18	1	13	86
% Por línea estratégica	41%	22%	21%	1%	15%	100%



3.3.2. Difusión exterior:

Como se ha indicado en el apartado 3.2.2.2 anterior relativo al impacto en otras organizaciones, el proyecto GEO fue propuesto por OPERA como uno de los tres modelos para cumplir la medida de carácter general de la CORA de implantación de un sistema de medición de la productividad y eficiencia.

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

Asimismo, para la difusión de los tres modelos propuestos por OPERA se organizó el 24 de febrero de 2014 una Jornada en el Instituto Nacional de Administración Pública donde se tuvo la oportunidad y el privilegio de presentar el Proyecto GEO como modelo desarrollado por la Subsecretaría del MINETUR a los asistentes, básicamente pertenecientes a unidades de Recursos Humanos o de Inspecciones Generales de Servicios de otros ministerios.

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

El 11 de marzo de 2014 se hizo una presentación del Proyecto GEO en el Ministerio de la Presidencia, con asistencia del Secretario General Técnico y distintos Subdirectores y es el único ministerio que nos consta que ha implantado este modelo en varias unidades de la Subsecretaría y de la Secretaría de Estado de Relaciones con las Cortes.

En conclusión se han realizado actuaciones de difusión entre otros Ministerios y si bien la implantación del modelo en este momento en otros Ministerios se puede considerar menor, dado el carácter fácilmente replicable en un órgano como es la Subsecretaría y el impulso a los planes de objetivos que conlleva la Ley de transparencia, puede ser un referente para otros Subsecretarías que quieran avanzar en la mejora de los modelos de gestión.

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Jornada informativa sobre experiencias piloto de Evaluación del Desempeño en la AGE

La Oficina para la ejecución de la Reforma de la Administración (OPERA), en el marco de las medidas incluidas en el informe de la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas (CORA), quiere impulsar la realización de experiencias de evaluación del desempeño de los empleados públicos.

En este sentido, se ha invitado a las Subsecretarías a que participen, de manera voluntaria, en un proyecto experimental de evaluación del desempeño poniendo a su disposición diferentes herramientas.

El objetivo de esta jornada es la presentación de las principales características de los métodos propuestos y de los mecanismos de apoyo que se pondrán a disposición de los centros o unidades interesadas en iniciar experiencias piloto de evaluación del desempeño.

Fecha y Lugar

Día 24 de febrero de 2014.
De 9:30 a 12:00 horas.
Salón de Actos del INAP
C/ Atocha, 106
28012 Madrid

Destinatarios

Unidades interesadas en poner en marcha experiencias piloto en evaluación del desempeño.

ORDEN DEL DÍA

9:30 Inauguración. Dña. Angelina Trigo Portela. Directora de la Oficina para la Ejecución de la Reforma de la Administración. Ministerio de la Presidencia y D. Manuel Arenilla Sáez, Director del Instituto Nacional de Administración Pública.

10:00 Presentación del modelo de la Inspección de Servicios del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. D. Fernando Pérez-Olivares Hinojosa. Inspector de los Servicios Inspección General. Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas

10:30 Presentación del modelo de la Subsecretaría del Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Dña. Luisa Berrio Martín-Retortillo. Subdirectora General de la Inspección General de Servicios y Relación con los Ciudadanos. Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

11:00 Presentación del modelo de la Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas y de la Dirección General de la Función Pública. D. Carlos Galindo Meño. Subdirector General de Estudios de Costes y Análisis de Retribuciones. Dirección General de Coste de Personal y Pensiones Públicas. Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.

11:30 Turno de preguntas.

3.4. EFICACIA

3.4.1. Consecución de los objetivos perseguidos con el proyecto GEO

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

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

El Proyecto GEO que tiene en su esencia el establecimiento de un plan de objetivos en la Organización y está en sí mismo orientado a la búsqueda de la eficacia. Trata de obtener resultados coherentes con la misión, visión y estrategia de la Subsecretaría. Se han aprobado Planes anuales de objetivos de la Subsecretaría en 2013 y 2014, estando el 2015 en proceso de aprobación.

El Proyecto GEO tenía entre sus finalidades la orientación a resultados de toda la Subsecretaría. La primera línea estratégica de la Subsecretaría “Mejorar la cultura de gestión: orientación hacia objetivos y resultados. Orientación al ciudadano, a las áreas sectoriales del Ministerio y a los grupos de interés” centra aún más si cabe el plan de objetivos en la eficacia y es la línea estratégica 1 a la que mayor número de objetivos se alinea en todo el Plan: 36 % en el Plan de 2013 y 41% en el Plan de 2014.

El proyecto GEO pretendía alinear la actividad de toda la Subsecretaría y se ha conseguido que en los Planes Anuales los objetivos de las unidades se desplieguen e incardinan en las líneas estratégicas de la Subsecretaría.

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

3.4.2 Evolución positiva en relación a los objetivos iniciales del Proyecto GEO

Los resultados del proyecto piloto de 2013 han permitido una evolución positiva a partir de entonces en relación con los objetivos propuestos inicialmente. Así a partir de 2014 se realizan las siguientes actuaciones:

- Se ha preparado una guía didáctica dirigida a las unidades para ayudarlas en la fijación de sus objetivos e indicadores. También una Guía rápida de uso del sitio de colaboración elaborada por la SG TIC.
- A partir del Plan de objetivos de 2014 se mejora la formulación técnica de los objetivos, estableciendo mejores indicadores de seguimiento que queda reflejada en el Plan Anual entre otras en las siguientes mejoras:
 - Disminuyendo el número de objetivos en un 39%, que pasó de 143 en 2013 a 86 en 2014, estando bastante equilibrado el número de objetivos por unidad a diferencia de 2013.
 - Permitiendo la herramienta informática la ponderación entre los distintos objetivos ya que no todos tienen el mismo peso en el trabajo de las unidades.

- A partir del Plan de objetivos de 2014 se han simplificado las fases de implementación del modelo. Pasando de las 5 existentes en el proyecto piloto 2013 a 3 en el modelo actual.

De esta forma se ha eliminado la Fase previa de fijación de Líneas Estratégicas al considerar que dichas líneas se establecen por una sola vez para toda la legislatura. Tampoco se ha considerado necesario que las unidades lleven a cabo de nuevo el proceso de autoevaluación, ya que una vez hecho dicho análisis interno no es preciso que el mismo se repita cada año, al menos de manera formal. Esta fase se consideró necesaria en un primer momento porque nunca hasta la puesta en marcha del proyecto piloto en el año 2013 se había llevado a cabo ningún tipo de análisis de autoevaluación sistematizado por parte de las unidades.

- Para una mejor implementación del sistema de planificación y dirección por objetivos, se ha aprobado muy recientemente, con fecha de 28 de enero de 2015, una Instrucción del Subsecretario para formalizar jurídicamente el modelo, habiendo sido sometida a observaciones por parte de todas las unidades de la Subsecretaría.
- Un hito más en la eficacia del modelo ha sido derivar efectos de la consecución de objetivos. Superado el proyecto piloto de 2013, se ha tenido en cuenta la implementación del plan de objetivos en las unidades de 2014 con un mínimo pero simbólico efecto económico a través de la asignación de un porcentaje (concretamente un 10%) de la productividad adicional a las unidades. Con la Instrucción del Subsecretario se va a profundizar en esta vía. Así la citada Instrucción tiene una cláusula dedicada a los efectos económicos y un Anexo en el que se concretan algunos aspectos para el Plan de objetivos 2015.

“Novena. Efectos económicos

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

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

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

“ D. Efectos económicos

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

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

La Subdirección General de Planificación y Gestión de Recursos Humanos asignará las cantidades correspondientes a cada unidad de conformidad con los resultados porcentuales que deriven de la evaluación final del último semestre del periodo anterior para la productividad a pagar en el mes de

mayo y los datos de seguimiento semestral intermedio del año en curso, para el pago de la productividad por objetivos del mes de noviembre”.

3.4.3 Consecución de los objetivos de las unidades que participan

Una de las finalidades del proyecto GEO es la orientación a resultados de las unidades que componen la Subsecretaría, incorporando a la forma de trabajo de las unidades la gestión y evaluación por objetivos.

A continuación se muestra en la siguiente imagen, los porcentajes de cumplimiento de objetivos de las 11 unidades (se ha omitido la denominación de las mismas) de la Subsecretaría correspondientes a los planes anuales 2013 y 2014. Como se puede comprobar en esta pantalla extraída del sitio de colaboración, los niveles de cumplimiento de los objetivos de las unidades que participan en el proyecto GEO son muy altos, dando otra prueba de la eficacia del modelo.

Objetivos por Subdirección - 2º semestre 2013				Objetivos por Subdirección - 2º semestre 2014			
Indicador	Objetivo	Valor	Estado	Indicador	Objetivo	Valor	Estado
Cumplimiento	81,00 %	63,00 %	🟡	Cumplimiento	81,00 %	91,00 %	🟢
Cumplimiento	81,00 %	50,00 %	🟡	Cumplimiento	81,00 %	84,00 %	🟢
Cumplimiento	81,00 %	100,00 %	🟢	Cumplimiento	81,00 %	91,00 %	🟢
Cumplimiento	81,00 %	70,00 %	🟡	Cumplimiento	81,00 %	83,00 %	🟢
Cumplimiento	81,00 %	87,00 %	🟢	Cumplimiento	81,00 %	97,00 %	🟢
Cumplimiento	81,00 %	96,00 %	🟢	Cumplimiento	81,00 %	100,00 %	🟢
Cumplimiento	81,00 %	96,00 %	🟢	Cumplimiento	81,00 %	80,00 %	🟡
Cumplimiento	81,00 %	95,00 %	🟢	Cumplimiento	81,00 %	98,00 %	🟢
Cumplimiento	81,00 %	100,00 %	🟢	Cumplimiento	81,00 %	99,00 %	🟢
Cumplimiento	81,00 %	81,00 %	🟢	Cumplimiento	81,00 %	80,00 %	🟡
Cumplimiento	81,00 %	94,00 %	🟢	Cumplimiento	81,00 %	92,00 %	🟢

3.5 EFICIENCIA

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

Por su parte los costes directos no han existido ya que no se ha querido recurrir a externalizaciones de empresas que suele ser una forma muy habitual de trabajar en la Administración para la puesta en práctica de modelos gerenciales. Ni en el diseño ni en la implantación y seguimiento del Proyecto GEO se ha recurrido a esta vía, ya que se han utilizado medios propios con la única excepción de un curso de formación dirigido a evaluadores de las unidades que participan en la Evaluación del desempeño (EDD) impartido por la empresa MSR Consulting que se impartió en noviembre de 2012.

Ha habido otra jornada formativa en diciembre de 2014 dirigida a los Subdirectores y coordinadores del proyecto en cada unidad, para mejorar la formulación técnica de objetivos e indicadores, impartida de forma gratuita y desinteresada por una funcionaria experta en la materia.

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

Entre las novedades incluidas después del proyecto piloto de 2013 que tienen por objeto simplificar el modelo, se ha eliminado el sistema de fichas en papel que se había utilizado en el proyecto piloto ya que en este nuevo sistema las unidades acceden directamente al sitio de colaboración para formular sus objetivos, aprovechando las utilidades de las herramientas de colaboración puestas a disposición de la Subsecretaría por la Subdirección General de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones y con la consiguiente gestión sostenible del papel.

Finalmente, y es un aspecto sumamente importante, este proyecto ha favorecido alianzas estratégicas entre las unidades de la Subsecretaría y ha permitido sinergias entre los distintos actores, lo cual redundará en una mayor eficiencia en la utilización de los recursos. Así, en el año 2014 un 24% de los objetivos de las unidades son objetivos compartidos entre varias unidades evitando duplicidades en la realización o gestión de algunas de las actividades y tareas que se realizan en el ámbito de la Subsecretaría.

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

3.6 COMPLEJIDAD

Las características de una Subsecretaría no son las más idóneas para un proyecto de este tipo ya que su principal función de atender a las necesidades de las distintas áreas sectoriales del Ministerio, hacen que sea más difícil planificar, con frecuencia, determinados objetivos fijados al inicio del ejercicio se modifican a lo largo del mismo por aparecer otros nuevos de obligado cumplimiento que obligan a cambiar las prioridades previamente establecidas.

La complejidad del proyecto deriva en primer lugar de las propias características de la Subsecretaría que engloba unidades muy diferentes unas de otras, sin unas características homogéneas. Así hay unidades centradas en la gestión como Recursos Humanos u Oficialía Mayor, unidades de Informes y de Estudios como las subdirecciones dependientes de la Secretaría General Técnica donde muchas veces prima el elemento cualitativo, unidades muy técnicas como la Oficina Presupuestaria o tecnológicas como la Subdirección General de Tecnologías de la Información muy acostumbradas a trabajar con indicadores y con el seguimiento de proyectos. Incluso una unidad de carácter staff como es el gabinete del Subsecretario donde las tareas imprevistas se superponen con la planificación ordinaria y que también ha participado de forma activa en el Proyecto GEO.

Ello ha motivado que el diseño del sistema haya sido complejo dado que se trataba de dar respuestas a las exigencias y requerimientos de unidades muy distintas entre sí.

Otro elemento que ha dado lugar a distintos problemas es la propia cultura del mundo administrativo que en muchas ocasiones se muestra reacio a incorporar cambios en su forma y métodos de trabajo. Sin embargo este obstáculo ha sido superado con éxito ya que ha habido una absoluta disposición favorable de las unidades a la aplicación de este sistema de gestión por objetivos. Sin embargo ello ha obligado al grupo de trabajo a poner en valor las ventajas y beneficios que para la organización supone la puesta en marcha de estos modelos.

Las resistencias principales a la aplicación del Proyecto GEO son las propias de pasar de modelos de gestión basados únicamente en la legalidad a la orientación a objetivos y a las personas.

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

3.7 SOSTENIBILIDAD

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

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

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

El modelo no necesita externalizaciones, como ya se ha indicado se realiza con medios propios de la Subsecretaría, aprovechando con algunas adaptaciones un sitio de colaboración ya existente en el Ministerio, lo que también facilita su mantenimiento en el tiempo, independientemente de las disponibilidades presupuestarias.

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

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