



MINISTERIO  
DE ECONOMIA  
Y HACIENDA

SUBSECRETARIA  
INSPECCIÓN GENERAL

**GESTIÓN DE CALIDAD**  
**en el ámbito del**  
**MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA**  
**Ejercicio 2010**



## ÍNDICE

	<u>Página</u>
INTRODUCCIÓN.....	4
I. PLANTEAMIENTO DEL INFORME .....	6
1. CARACTERÍSTICAS DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA .....	6
2. EL PARÁMETRO DE MEDICIÓN: LAS ACTIVIDADES DE MEJORA .	10
3. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL INFORME .....	14
3.1. El método .....	14
3.2 El ámbito analizado .....	16
II. LAS ACTIVIDADES DE MEJORA EN LAS UNIDADES DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA EN 2010.....	18
4. VALORACIÓN CUANTITATIVA DE RESULTADOS .....	18
5. DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE MEJORA	27
1. Dirección.....	27
2. Organización.....	29
3. Planificación .....	33
4. Recursos Humanos .....	36
5. Medios materiales.....	40
6. Recursos tecnológicos.....	43
7. Comunicaciones y relaciones externas.....	50
8. Relaciones con el ciudadano .....	55
9. Comunicaciones y relaciones internas .....	60
10. Procedimientos .....	61



Página

III. RESUMEN DE ACTUACIONES ESTRUCTURADAS CONFORME AL ESQUEMA DEL MARCO GENERAL DE CALIDAD DE LA ADMINISTRACION GENERAL DEL ESTADO .....	63
IV. ACTIVIDADES EN MATERIA DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA.....	72
V. SISTEMAS PROPIOS DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD EN EL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA .....	74
VI. CONCLUSIONES.....	78



## INTRODUCCIÓN

El Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, dispone en el artículo 3.4 que *“las autoridades señaladas en el apartado anterior (aquellas que tengan asignadas las funciones de coordinación y seguimiento global de los programas en su respectivo ámbito) 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”*. Esta obligación hay que referirla a la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad (AEVAL), tras su creación a mediados del año 2006 -Disposición adicional primera de la Ley 28/2006, de 18 de julio, de Agencias Estatales para la mejora de los servicios públicos- y especialmente después de la aprobación de su Estatuto por el Real Decreto 1418/2006, de 1 de diciembre.

En el artículo 25.1.f) del Real Decreto 1127/2008, de 4 de julio, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Economía y Hacienda, se atribuyen a la Inspección General del Ministerio de Economía y Hacienda las funciones de impulso de la coordinación general de la política de mejora de la calidad de los servicios públicos del Ministerio, el desarrollo de sistemas para la evaluación de la eficacia y la calidad, la coordinación de las acciones destinadas a la mejora de los sistemas de información a los ciudadanos y la realización de actuaciones específicas dirigidas a comprobar el respeto de los derechos de los ciudadanos al acceso electrónico a dichos servicios. También se le asigna en dicho Real Decreto la elaboración de un informe específico sobre evaluación de la calidad y seguimiento global de los programas de mejora de la calidad que se implanten en el ámbito del ministerio.

Así pues, el presente informe cumple un primer objetivo, cual es observar el mandato establecido en la normativa que regula el marco de calidad general de la Administración del Estado y en aquella otra que estructura el Ministerio de Economía y Hacienda y define las competencias de cada uno de sus Centros directivos y unidades.

Ahora bien, dado que el informe se confecciona con periodicidad anual desde la publicación del Real Decreto 951/2005, y que ya se cuenta con casi cinco años de información acumulada sobre los programas de calidad impulsados en el Ministerio de Economía y Hacienda, si cabe, la elaboración del informe de calidad cobra mayor



importancia pues permite alcanzar un nuevo objetivo: la comprobación de la consecución de resultados a medio plazo, esto es, la evaluación diacrónica de las políticas de calidad, especialmente aquellas que sus efectos no tienen carácter inmediato.

El informe del año 2010 se ha elaborado respetando todo lo posible la estructura de los informes anteriores para facilitar el seguimiento de las series estadísticas, e incluyendo como novedad un capítulo en el que se valora la calidad desde la perspectiva diseñada en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración Pública, que en años anteriores se incluía como Anexo. Así pues, tras explicar en el capítulo I las características del Ministerio de Economía y Hacienda de cara a comprender el marco general en el que se desarrolla la calidad, en el capítulo II se hace un análisis detallado de las actividades de mejora llevadas a cabo en el año 2010 tanto desde el punto de vista cuantitativo como desde el punto de vista cualitativo. En el capítulo III se revisa la calidad realizada con arreglo al marco general definido en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, y en el capítulo IV se enumeran las actividades llevadas a cabo en 2010 en materia de Administración electrónica. Por último, en el capítulo V se presentan las conclusiones del informe.

Para concluir es necesario dejar constancia, como en informes anteriores, que no se incluyen referencias a la actividad desarrollada en medidas que aseguren la igualdad de género en el ámbito del Ministerio de Economía y Hacienda, toda vez que esta materia es objeto del informe periódico que el Gobierno ha de elaborar sobre el conjunto de sus actuaciones en relación con la efectividad del principio de igualdad entre mujeres y hombres, en cumplimiento de lo dispuesto en la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, y además el Departamento elabora anualmente un informe específico sobre esta materia.



## I. PLANTEAMIENTO DEL INFORME

### 1. CARACTERÍSTICAS DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA.

Tres aspectos diferentes caracterizan, y a la vez condicionan, la política de calidad en el Ministerio de Economía y Hacienda: la dimensión y la complejidad de la estructura organizativa, y también el elevado grado de autonomía funcional de sus centros directivos, que tiene como origen sus competencias en materia económico-presupuestaria; el elevado número de empleados que prestan servicios en el mismo y, por último, el particular concepto de cliente que tienen numerosos centros directivos y organismos, que difiere del concepto general por las especiales relaciones jurídico tributaria y presupuestarias que configuran y justifican sus actividades.

En el año 2010 se modificaron las estructuras de los Departamentos ministeriales y, por consiguiente, también la del Ministerio de Economía y Hacienda. El Real Decreto 432/2008, de 12 de abril, por el que se aprueba la estructura orgánica básica de los departamentos ministeriales, fue sustituido por el Real Decreto 495/2010, de 30 de abril, y por el Real Decreto 1366/2010, de 29 de octubre<sup>1</sup>.

De acuerdo con estas normas de estructura al Ministerio de Economía y Hacienda le corresponde *“la propuesta y ejecución de la política del Gobierno en materia económica, de hacienda pública, de presupuestos y gastos y de empresas públicas, así como el resto de las atribuciones que le confiere el ordenamiento jurídico”* y cuenta con los siguientes órganos superiores y directivos:

1. La Secretaría de Estado de Hacienda y Presupuestos, de la que dependen los siguientes órganos directivos:
  - a) La Secretaría General de Hacienda, con rango de Subsecretaría, de la que dependen: 1.º La Dirección General de Tributos, 2.º La Dirección General del Catastro, 3.º La Dirección General de Coordinación Financiera con las Comunidades Autónomas y con las Entidades Locales, y 4.º El Tribunal Económico-Administrativo Central.
  - b) La Secretaría General de Presupuestos y Gastos, con rango de Subsecretaría, de la que dependen: 1.º La Dirección General de

---

<sup>1</sup> En el año 2010 se suprimieron la Secretaría General de Financiación Territorial y la Dirección General de Servicios y Coordinación Territorial, y en el año 2011 se ha modificado de nuevo la estructura del Ministerio mediante el Real Decreto 352/2011, de 11 de marzo.



Presupuestos, 2.º La Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas, y 3.º La Dirección General de Fondos Comunitarios.

2. La Secretaría de Estado de Economía, de la que dependen los siguientes órganos directivos:

- a) La Secretaría General de Política Económica y Economía Internacional, con rango de Subsecretaría, que asumirá la dirección y coordinación de las competencias ejercidas por las siguientes Direcciones Generales dependientes: 1.ª La Dirección General de Política Económica, 2.ª La Dirección General de Análisis Macroeconómico y Economía Internacional.
- b) La Dirección General del Tesoro y Política Financiera.
- c) La Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones.
- d) La Dirección General de Financiación Internacional.

3. La Subsecretaría de Economía y Hacienda, de la que dependen los siguientes órganos directivos:

- a) La Secretaría General Técnica.
- b) La Dirección General de Patrimonio del Estado.
- c) La Inspección General del Ministerio de Economía y Hacienda.

Además, se encuentran adscritas a la Secretaría de Estado de Hacienda y Presupuestos, la Intervención General de la Administración del Estado (con rango de Subsecretaría), la Agencia Estatal de Administración Tributaria, el Instituto de Estudios Fiscales y la entidad pública empresarial Loterías y Apuestas del Estado<sup>2</sup>.

Dependen directamente del Secretario de Estado la Delegación Especial del Ministerio de Economía y Hacienda en RENFE-Operadora<sup>3</sup> y el Consejo para la Defensa del Contribuyente.

A la Secretaría de Estado de Economía se encuentran adscritos, además, los siguientes organismos públicos: el Instituto Nacional de Estadística, el Instituto de Crédito Oficial, la Comisión Nacional de la Competencia y la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

---

<sup>2</sup> La modificación del estatuto jurídico de la Entidad pública empresarial Loterías y Apuestas del Estado se produce en el año 2011.

<sup>3</sup> A partir del año 2011 no existe titularidad independiente de esta Delegación especial, pasando a desempeñarla el Secretario General de Presupuestos y Gastos.



Se encuentran adscritas al Ministerio de Economía y Hacienda a través de la Subsecretaría el Instituto de Contabilidad y Auditoria de Cuentas, el Comisionado para el Mercado de Tabacos, la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre-Real Casa de la Moneda y el Parque Móvil del Estado.

Se adscribe asimismo al Ministerio de Economía y Hacienda, a través del Ministro, la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI).

Esta considerable estructura administrativa tiene sentido por los clientes a los que presta servicios. Sin embargo, el concepto de cliente, clave en los modelos de gestión de calidad orientados al cliente, tiene peculiaridades relevantes en el Ministerio de Economía y Hacienda por la propia naturaleza de las funciones ejercidas en el Departamento.

Los sistemas de gestión de calidad orientados a la satisfacción del cliente, parten de las necesidades y expectativas de los clientes, desarrollando sistemas de medición de la satisfacción del cliente y creando modelos de respuesta inmediata ante su posible insatisfacción. Ahora bien, el concepto de cliente y de satisfacción del cliente es difícil de precisar en algunas de las actividades que realiza el Ministerio de Economía y Hacienda y, en otros casos, tiene matices importantes pues los servicios prestados presentan, en numerosas ocasiones, peculiaridades derivadas del servicio público prestado, bien sea por su carácter regulador, presupuestario o de control.

Así, por ejemplo, en el ámbito de la Secretaría de Estado de Economía son numerosos los casos de centros directivos donde el cliente no se puede identificar de manera individual, pues las medidas adoptadas afectan a un conjunto de ciudadanos no identificado singularmente, o identificado de manera grupal. De manera similar, en el ámbito de la Secretaría de Estado de Hacienda y Presupuestos nos encontramos, por ejemplo, con la Dirección General de Presupuestos, en la que el grado de satisfacción del cliente (salvo en determinados aspectos subsidiarios respecto a la función fundamental ejercida, tales como la información suministrada, el trato recibido, etc.) resulta difícil de medir, pues la satisfacción podría chocar, por ejemplo, con la necesidad de establecer restricciones presupuestarias.

En resumen, no siempre resulta fácil identificar un cliente receptor de servicios, salvo en los supuestos de información al público y, cuando existe éste, presenta en ocasiones peculiaridades derivadas de la función ejercida. Sin embargo, siempre resulta posible obtener mejoras en la prestación del servicio atendiendo a otros parámetros diferentes a la mejora en la satisfacción manifestada por el cliente.

No obstante, hay que destacar los esfuerzos realizados en la identificación del cliente en el Ministerio de Economía y Hacienda como lo demuestra el elevado número de





medidas de mejora de la calidad adoptadas en relación con el ciudadano que se presentan en este informe, al igual que en los correspondientes a anteriores ejercicios.

Por otra parte, hay que señalar que en el ámbito de la Administración económica también presenta importancia el concepto de cliente interno, que aparece fundamentalmente en el caso de órganos que se caracterizan, esencialmente, por prestar sus servicios a otra unidad administrativa. Como ejemplo de la utilización de este concepto, hay que destacar el enfoque realizado en la Carta de Servicios del Parque Móvil del Estado, basada en este concepto de cliente interno. Hay que recordar también, por último, que el tamaño de las unidades (muy heterogéneo), es un factor a valorar por el gestor en el momento de decidir el enfoque de su camino a la excelencia, sobre todo cuando las estructuras de apoyo y asesoramiento son relativamente numerosas.

El total de empleados del Ministerio ascendía a 31 de diciembre de 2010 a 47.666, de los que 14.900 se encontraban en los servicios centrales y 32.766 en los territoriales, con presencia en todas las provincias, por lo que el nivel de descentralización territorial subjetiva global (DTSG) se sitúa en el 68,7%, siendo especialmente elevado en los entes públicos (77,6%) y menor en el núcleo del Departamento (50,9%).

<b>RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA</b>				
Distribución estructural y territorial				
	<b>S. centrales</b>	<b>S. periféricos</b>	<b>Total</b>	<b>DTSG</b>
Núcleo del Departamento	5.091	5.283	<b>10.374</b>	50,9
OOAA	2.806	3.220	<b>6.026</b>	53,4
Entes públicos	7.003	24.263	<b>31.266</b>	77,6
<b>TOTAL</b>	14.900	32.766	<b>47.666</b>	68,7

Fuente: Boletín Estadístico de Recursos Humanos del MEH. *Diciembre 2010.*  
([http://intranet.minhac.age/Trabajo/Carpetas/Lists/Doc%20Trabajo/Servicios%20y%20Coordinación%20Territorial/RRHH/Boletin%20Estadistico%20de%20RRHH/2010/Boletin\\_Diciembre\\_2010.pdf](http://intranet.minhac.age/Trabajo/Carpetas/Lists/Doc%20Trabajo/Servicios%20y%20Coordinación%20Territorial/RRHH/Boletin%20Estadistico%20de%20RRHH/2010/Boletin_Diciembre_2010.pdf))



## 2. EL PARÁMETRO DE MEDICIÓN: LAS ACTIVIDADES DE MEJORA

La metodología específica del Sistema de Medición de las Actividades de Mejora (SIMAM) desarrollado por la Inspección General de Economía y Hacienda se apoya en el parámetro de medición “actividades de mejora” para analizar los programas de calidad que se llevan a cabo en las diferentes centros directivos, organismos y unidades del Ministerio de Economía y Hacienda. Este parámetro permite valorar la incidencia de dichas actividades en los resultados.

Los diferentes modelos de calidad que se utilizan para la realización de informes de impacto, difieren en cuanto que tienen objetivos distintos, y utilizan parámetros de medición que están en relación con los fines que persiguen. Por ese motivo, el enfoque del informe, al igual que en anteriores ejercicios, se basa en la medición de las actividades de mejora realizadas en el Ministerio de Economía y Hacienda a lo largo de 2010. Este enfoque se apoya en el concepto de calidad como mejora continua, presente en la definición de calidad de los artículos 3 y 4 de la LOFAGE; en el principio de la TQM (*total quality management*) de que los organismos deben diseñar su propio sistema específico de mejora de la calidad y en las peculiaridades que presenta el concepto de cliente en la administración económica y, obviamente, en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.

El parámetro de medición elegido para la elaboración de este informe es, por consiguiente, el único común al heterogéneo conjunto de funciones ejercidas, y aplicable tanto se esté utilizando el modelo EFQM, las normas ISO, o se estén desarrollando iniciativas de calidad que no se encuentren incardinadas en ningún modelo normalizado.

Las actividades de mejora realizadas en el Ministerio de Economía y Hacienda en 2010 se clasificaron de acuerdo con el desglose que figura en el cuadro que se muestra a continuación, que totaliza setenta y dos grupos de actividades de mejora agrupadas en torno a diez diferentes factores.

Los resultados obtenidos, a su vez, se clasificaron en dos grupos de resultados: resultados en la organización y el ciudadano y mejoras en los resultados sociales y económicos, los cuales fueron, a su vez, clasificados en subgrupos.



<b>FACTORES</b>	<b>ACTIVIDADES DE MEJORA</b>
<b>1. DIRECCIÓN</b>	1.1. Mejora en la implicación de los directivos en los procesos
	1.2. Estímulo de la creatividad e innovación de los empleados.
	1.3. Fomento de la colaboración y el trabajo en equipo.
	1.4. Otros.
<b>2. ORGANIZACIÓN</b>	2.1. Mejora de las estructuras directivas y operativas.
	2.2. Fomento del funcionamiento de grupos de trabajo.
	2.3. Impulso de la política de calidad.
	2.4. Redistribución de medios.
	2.5. Mejora de la normativa reguladora.
	2.6. Otros.
<b>3. PLANIFICACIÓN</b>	3.1. Establecimiento y seguimiento de indicadores de gestión.
	3.2. Establecimiento y seguimiento de objetivos.
	3.3. Planificación de actividades y tareas.
	3.4. Otros.
<b>4. RECURSOS HUMANOS</b>	4.1. Mejora de la formación en general.
	4.2. Adecuación de la formación al puesto
	4.3. Mejora en la selección.
	4.4. Fomento de la motivación.
	4.5. Desarrollo de carreras profesionales.
	4.6. Utilización de encuestas para medir la satisfacción del empleado.
	4.7. Evaluación del rendimiento.
	4.8. Otros.
<b>5. RECURSOS MATERIALES E INMATERIALES</b>	5.1. Mejora de los locales.
	5.2. Mejora de las instalaciones en general.
	5.3. Mejora de las instalaciones de atención al público.
	5.4. Mejora del mobiliario.
	5.5. Actualización del inventario.
	5.6. Mejora de los archivos.
	5.7. Mejora del consumo de consumibles.
	5.8. Mejora del seguimiento y ejecución presupuestarios.
	5.9. Mejora del mantenimiento de edificios
	5.10. Mejora de la seguridad del edificio
	5.11. Mejora de los accesos.
	5.12. Otros.



<b>FACTORES</b>	<b>ACTIVIDADES DE MEJORA</b>
<b>6. RECURSOS TECNOLÓGICOS</b>	6.1. Mejora del hardware.
	6.2. Mejora de las aplicaciones de gestión. (Mejoras que completen procesos informáticos o que simplifiquen los procesos).
	6.3. Mejora en los vehículos de comunicación con los usuarios. (Por mejoras en los vehículos de la información se entienden, mejoras en la página web, en la Intranet o multicanales).
	6.4. Mejora en los servicios prestados. (Se incluyen las medidas relacionadas con los contenidos, tales como los relativos a información, servicios personalizados, servicios no personalizados y aplicaciones en sentido estricto, así como las relativas al uso efectivo de la Administración electrónica).
	6.5. Mejoras en la calidad de las aplicaciones. (Se incluyen las medidas de adaptación de las aplicaciones a las peticiones de los usuarios, entorno amigable, terminología, test a usuarios, multilinguaje, programas de ayuda, quejas y sugerencias.)
	6.6. Mejoras en el apoyo a usuarios. (CAU, centro de atención al usuario, interno y externo).
	6.7. Mejoras en la seguridad de la información.
	6.8. Otras mejoras
<b>7. COMUNICACIÓN Y RELACIONES EXTERNAS</b>	7.1. Colaboración con otros organismos en materias de interés común.
	7.2. Mejoras en las campañas de comunicación institucional.
	7.3. Otros.
<b>8. RELACIONES CON EL CIUDADANO</b>	8.1. Encuestas de medición de expectativas.
	8.2. Encuestas de medición de la satisfacción de los ciudadanos.
	8.3. Medidas para la disminución de quejas y sugerencias.
	8.4. Mejoras en la atención al público presencial.
	8.5. Mejoras en la atención al público no presencial.
	8.6. Mejora en los sistemas de cita previa.
	8.7. Medidas para la disminución de los tiempos de espera.
	8.8. Mejoras en la información facilitada.
	8.9. Mejoras de la atención telefónica.
	8.10. Implantación o mejora de la Carta de Servicios.
	8.11. Otras mejoras.



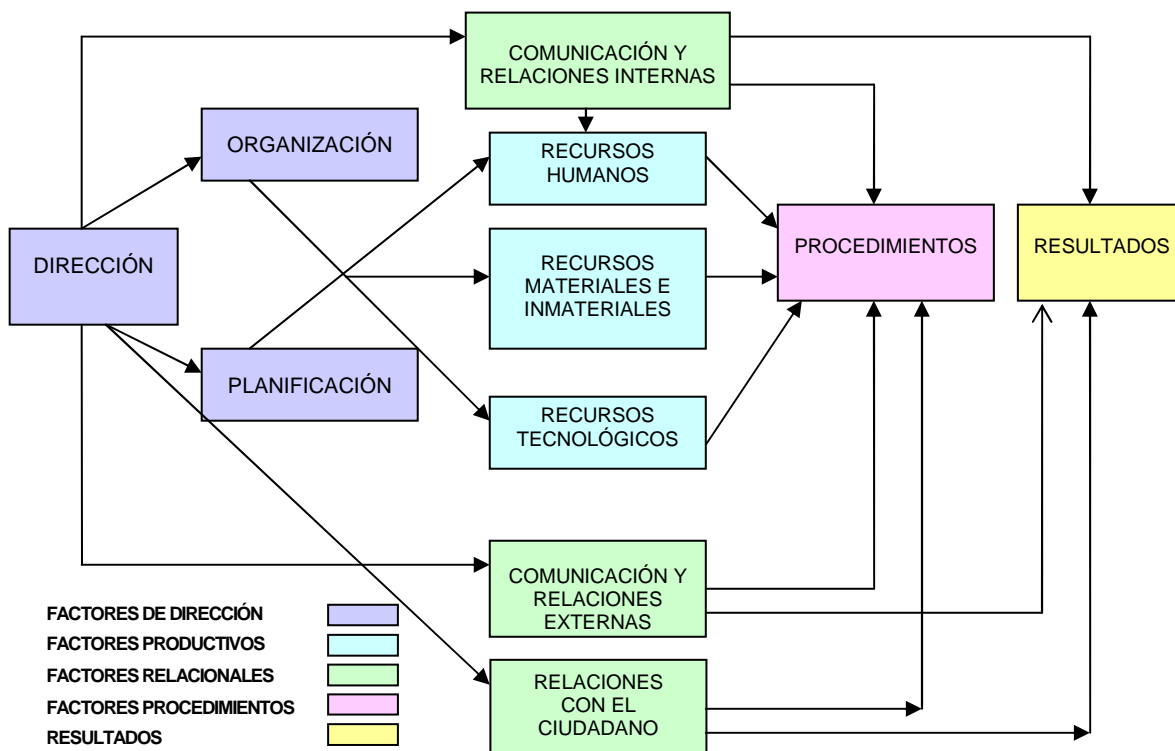
<b>FACTORES</b>	<b>ACTIVIDADES DE MEJORA</b>
<b>9. COMUNICACIÓN Y RELACIONES INTERNAS</b>	9.1. Mejora de los cauces de comunicación interna.
	9.2. Acceso adecuado a la información y al conocimiento, así como gestión de la información relevante a distintos interesados.
	9.3. Coordinación con los responsables de las fases anteriores de los procesos
	9.4. Coordinación con los responsables de las fases posteriores de los procesos
	9.5. Otros.
<b>10. PROCEDIMIENTOS</b>	10.1. Medidas de simplificación de trámites.
	10.2. Medidas de agilización en la tramitación.
	10.3. Medidas de informatización de procesos manualizados.
	10.4. Medidas de reducción de procedimientos.
	10.5. Medidas de unificación de responsabilidades.
	10.6. Mejoras en el registro.
	10.7. Establecimiento y mejora de manuales de procedimiento.
	10.8. Utilización de las quejas y sugerencias en la mejora de los procedimientos
	10.9. Diseño de procesos innovadores e introducción a través de pruebas piloto.
	10.10. Definición de mapas de procesos para el establecimiento del sistema de gestión de procesos.
	10.11. Otros.

Todos estos factores y resultados se encuentran relacionados en el esquema que se muestra a continuación:



## SISTEMA DE MEDICIÓN DE ACTIVIDADES DE MEJORA

(SIMAM)



### 3. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACION DEL INFORME

#### 3.1. El método

Para la elaboración del informe se recabó de los diferentes órganos y organismos del Ministerio información relativa a las actividades de mejora realizadas a lo largo del año 2010. Con carácter complementario, se solicitó la información necesaria para integrar los apartados del informe referentes a las Cartas de Servicios, quejas y sugerencias y evaluaciones de calidad conforme a las fichas ISAM de la Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas (AEVAL).

Se expone a continuación el calendario seguido en los trabajos de preparación y redacción del informe:



---

<b>Actividad</b>	<b>Fecha/Plazo</b>
1. Información previa	Febrero de 2011
2. Remisión de solicitud de información	1 de marzo
3. Plazo para la recogida de información	Meses de marzo y abril
4. Redacción provisional del informe	Mes de mayo
5. Contraste del informe	Mes de junio
6. Redacción definitiva	Mes de junio

---

La información suministrada por los distintos centros directivos y organismos del Departamento se trasladó a una hoja Excel, siguiendo los siguientes criterios de clasificación y cuantificación:

- Cuando una medida era repetitiva (por ejemplo, varias instalaciones de sistemas de gestión de colas en diferentes unidades o modificación de las instalaciones de atención al público en diversas unidades), tan sólo se computó una vez en el apartado de clasificación correspondiente.

Por el contrario, si una actividad no tenía un efecto claro en ninguno de dichos conceptos, no fue objeto de cómputo. Así sucedió, por ejemplo, con las actividades del tipo de “Mejoras en la normativa reguladora”, en las que se ha considerado que los efectos que se derivan de la puesta en práctica de la regulación adoptada pueden, incluso, corresponder a otro ejercicio. No obstante, algunas de estas actuaciones de desarrollo normativo sí se computaron, como por ejemplo “Mejoras generales en la calidad”, por entender que su sola adopción produce resultados en la organización. Así sucede, por ejemplo, con las actividades 3.1. “Establecimiento y seguimiento de indicadores de gestión”, o 2.2. “Fomento del funcionamiento de los grupos de trabajo”.

- En el análisis de resultados, a diferencia de otros años, se buscó y anotó el efecto más directo, en aras de una mayor correlación entre las actividades de mejora y los resultados, dado el escaso número de las actividades que originan una pluralidad de efectos y que el estudio no tiene como objetivo profundizar en las segundas causas de los resultados.



### 3.2. Ámbito analizado

Prácticamente toda la estructura orgánica del Ministerio de Economía y Hacienda respondió al compromiso de ofrecer datos para la elaboración del informe de calidad. Los centros directivos, organismos y unidades a los que se dirigió la encuesta en los años 2009 y 2010 son los que figuran en el cuadro que se muestra a continuación:

<b>CENTROS DIRECTIVOS, ORGANISMOS Y UNIDADES</b>	<b>Año 2009</b>	<b>Año 2010</b>
SUBSECRETARIA (COORDINACION)	1	1
INSPECCION GENERAL	1	1
SECRETARIA GENERAL TÉCNICA	1	1
SUBSECRETARIA (U. DE GESTION DE CONTENIDOS EN RED)	1	1
PARQUE MÓVIL DEL ESTADO	1	1
FABRICA NACIONAL DE MONEDA Y TIMBRE-RCM	1	1
INTERVENCION GENERAL DE LA ADMINISTRACION DEL E.	1	1
SECRETARIA GENERAL TÉCNICA	1	1
D.G. PRESUPUESTOS	1	1
COMISIONADO PARA EL MERCADO DE TABACOS	1	1
D.G. CATASTRO	1	1
COMISION NACIONAL DE LA COMPETENCIA	1	1
D.G. ANALISIS MACROECONOMICO Y ECONOMÍA INTERNACIONAL	1	1
D.G. FINANCIACIÓN INTERNACIONAL	1	1
D.G. FONDOS COMUNITARIOS	1	1
D.G. COSTES DE PERSONAL Y PENSIONES PÚBLICAS	1	1
D.G. SEGUROS Y FONDOS DE PENSIONES	1	1
D.G. TESORO Y POLÍTICA FINANCIERA	1	1
D.G. POLITICA ECONÓMICA	1	1
D.G. TRIBUTOS	1	1
D.G. PATRIMONIO	1	
INSTITUTO DE CRÉDITO OFICIAL	1	1
INSTITUTO DE ESTUDIOS FISCALES	1	1
INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA	1	1
INSTITUTO DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA DE CUENTAS	1	1
TRIBUNAL ECONÓMICO ADMINISTRATIVO CENTRAL	1	1
D.G. COORDINACION FINANCIERA CCAA Y EELL	1	
ENTIDAD PÚBLICA EMPRESARIAL LOTERÍA Y APUESTAS DEL E.	1	
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>25</b>





El número de contestaciones de la encuesta, como puede apreciarse, disminuyó en el año 2010 respecto a 2009 un 10,7%, ya que no se recibieron a tiempo los cuestionarios de las Direcciones Generales de Patrimonio y de Coordinación Financiera con las Comunidades Autónomas y las Entidades Locales, y no se remitió el correspondiente a la Entidad Pública Empresarial Loterías y Apuestas del Estado dado el cambio de su naturaleza jurídica.

Como en años anteriores se han dejado al margen de este informe, por la singularidad de sus normas reguladoras y sus peculiares funciones, la Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT) y la Comisión Nacional del Mercado de Valores.



## II. LAS ACTIVIDADES DE MEJORA EN LAS UNIDADES DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA EN 2010

### 4. VALORACION CUANTITATIVA DE RESULTADOS

El número total de actividades de mejora llevadas a cabo en el Ministerio de Economía y Hacienda durante el año 2010 se elevó a 1.291, de las cuales 196 eran continuación de otras iniciadas en el año anterior y 1.095 completamente nuevas.

Respecto al año 2009, el volumen total de actividades de mejora desarrolladas en 2010 supone una reducción del 7,85%, como puede apreciarse en el cuadro que figura a continuación.

	(A) AÑO 2009	(B) AÑO 2010	% $\Delta$ B/A
<b>TOTAL ACTIVIDADES</b>	1.401	1.291	-7,85

Ahora bien, poniendo en relación el número total de actividades de mejora con el número de unidades que contestó el cuestionario, que como hemos visto fue inferior al año 2009 en un 10,7%, se puede afirmar que aquél se mantiene relativamente estable con una ligera tendencia al crecimiento.

	(A) AÑO 2009	(B) AÑO 2010	% $\Delta$ B/A
<b>Número de respuestas</b>	28	25	-7,85
<b>Ratio nº resp./nº centros</b>	50,0	51,6	3,2

Para comprender dónde se produce con más intensidad la reducción de las actividades de mejora es preciso profundizar en el análisis de las llevadas a cabo por cada uno de los factores en que estas se agrupan.

El factor 1 (Dirección) permanece estable en términos absolutos, pues apenas reduce el número de actividades y, en términos relativos, muestra una mejoría teniendo en cuenta su comportamiento respecto al porcentaje de reducción del total de actividades.



FACTORES	ACTIVIDAD	(A)	(B)	% Δ B/A
		TOTAL 2009	TOTAL 2010	
1. Dirección	1.1. Mejora en la implicación de los directivos en los procesos	19	18	-5,26
	1.2. Estímulo de la creatividad e innovación de los empleados.	11	11	0
	1.3. Fomento de la colaboración y el trabajo en equipo.	19	19	0
	1.4. Otros.	0	0	
<b>Total Factor 1</b>		<b>49</b>	<b>48</b>	<b>-2,04</b>

De la misma manera, el factor 2 (Organización) mantiene un comportamiento general similar al factor 1, aunque internamente pueden apreciarse diferencias sustanciales respecto a los datos del año anterior. Cabe destacar el fomento del funcionamiento de grupos de trabajo, que se ha duplicado, al tiempo que han disminuido todas las demás actividades de mejora, como el impulso de la política de calidad, la mejora de la normativa reguladora y mejora de las estructuras directivas y operativas, a pesar de las reestructuraciones organizativas habidas en el ejercicio.

FACTORES	ACTIVIDAD	(A)	(B)	% Δ B/A
		TOTAL 2009	TOTAL 2010	
2. Organización	2.1. Mejora de las estructuras directivas y operativas.	23	19	-17,39
	2.2. Fomento del funcionamiento de grupos de trabajo.	13	43	230,77
	2.3. Impulso de la política de calidad.	26	13	-50,00
	2.4. Redistribución de medios.	15	14	-6,67
	2.5. Mejora de la normativa reguladora.	48	31	-35,42
	2.6. Otros.	8	3	-62,50
<b>Total Factor 2</b>		<b>126</b>	<b>123</b>	<b>-2,38</b>

En el factor 3 (Planificación) destaca el incremento habido en el establecimiento y seguimiento de indicadores de gestión (31,8%) y también, aunque menor, del establecimiento y seguimiento de objetivos (8,33%). Sin embargo, se han reducido las actividades de mejora que suponen la planificación de actividades y tareas.



FACTORES	ACTIVIDAD	(A) TOTAL 2009	(B) TOTAL 2010	% Δ B/A
<b>3. Planificación</b>	3.1. Establecimiento y seguimiento de indicadores de gestión.	22	29	31,82
	3.2. Establecimiento y seguimiento de objetivos.	24	26	8,33
	3.3. Planificación de actividades y tareas.	13	12	-7,69
	3.4. Otros.	2	1	-50,00
<b>Total Factor 3</b>		<b>58</b>	<b>56</b>	<b>-3,45</b>

En el factor 4 (Recursos Humanos) sobresalen las actividades de mejora que reportan una adecuación de la formación al puesto de trabajo, que se han incrementado en un 47,3%, y aquellas otras que suponen una mejora de la formación en general (24%). En el lado opuesto, pierden peso respecto del año anterior las actividades vinculadas a la mejora en la selección, desarrollo de carreras profesionales y fomento de la motivación, aunque en valores absolutos su importancia dentro del Factor 4 era reducida.

FACTORES	ACTIVIDAD	(A) TOTAL 2009	(B) TOTAL 2010	% Δ B/A
<b>4. Recursos Humanos</b>	4.1. Mejora de la formación en general.	25	31	24,00
	4.2. Adecuación de la formación al puesto.	19	28	47,37
	4.3. Mejora en la selección.	4	2	-50,00
	4.4. Fomento de la motivación.	9	7	-22,22
	4.5. Desarrollo de carreras profesionales.	8	6	-25,00
	4.6. Utilización de encuestas para medir la satisfacción del empleado.	1	1	0,00
	4.7. Evaluación del rendimiento.	6	6	0,00
	4.8. Otros.	4	5	25,00
<b>Total Factor 4</b>		<b>76</b>	<b>85</b>	<b>11,84</b>



El factor 5 (Recursos materiales e inmateriales) presenta una ligera reducción del número de actividades de mejora, especialmente en lo que se refiere a mejora de los accesos, pero destacan en sentido contrario el avance del mantenimiento de los edificios, de las instalaciones de atención al público y del mobiliario.

FACTORES	ACTIVIDAD	(A)	(B)	% Δ
		TOTAL 2009	TOTAL 2010	B/A
<b>5. Recursos Materiales e Inmateriales</b>	5.1. Mejora de los locales.	26	27	3,85
	5.2. Mejora de las instalaciones en general.	32	33	3,13
	5.3. Mejora de las instalaciones de atención al público.	3	5	66,67
	5.4. Mejora del mobiliario.	12	18	50,00
	5.5. Actualización del inventario.	5	5	0,00
	5.6. Mejora de los archivos.	19	17	-10,53
	5.7. Mejora del consumo de consumibles.	22	12	-45,45
	5.8. Mejora del seguimiento y ejecución presupuestarios.	15	13	-13,33
	5.9. Mejora del mantenimiento de edificios	5	16	220,00
	5.10. Mejora de la seguridad del edificio	22	16	-27,27
	5.11. Mejora de los accesos.	8	3	-62,50
	5.12. Otros.	11	10	-9,09
<b>Total Factor 5</b>		<b>179</b>	<b>175</b>	<b>-2,23</b>

Las actividades de mejora correspondientes al factor 6 (Recursos tecnológicos) se redujeron globalmente un 3,18%, destacando la contracción habida en las correspondientes a seguridad de la información (-48,15%), los vehículos de comunicación con los usuarios (-47,06%) y en los servicios prestados (-32%). Ahora bien, mejoraron notablemente las actividades relacionadas con el hardware (130,3%) y las aplicaciones de gestión (47,2%), lo cual indica una orientación a la renovación que no está plenamente conectada con la función de servicio a los empleados y a los ciudadanos.



FACTORES	ACTIVIDAD	(A)	(B)	% Δ B/A
		TOTAL 2009	TOTAL 2010	
<b>6. Recursos Tecnológicos</b>	6.1. Mejora del hardware.	33	76	130,30
	6.2. Mejora de las aplicaciones de gestión.	91	134	47,25
	6.3. Mejora en los vehículos de comunicación con los usuarios.	68	36	-47,06
	6.4. Mejora en los servicios prestados.	125	85	-32,00
	6.5. Mejoras en la calidad de las aplicaciones.	49	45	-8,16
	6.6. Mejoras en el apoyo a usuarios.	17	14	-17,65
	6.7. Mejoras en la seguridad de la información.	54	28	-48,15
	6.8. Otras mejoras.	9	8	-11,11
<b>Total Factor 6</b>		<b>440</b>	<b>426</b>	<b>-3,18</b>

El factor 7 (Comunicación y relaciones externas) se comportó durante el año 2010 de manera muy positiva, pues las actividades de mejora que lo integran se incrementaron globalmente un 26,82%, pese a la disminución del número de elementos en el ámbito estudiado. Especial mención debe hacerse de la colaboración habida con otros organismos en materia de interés común, que aumentó un 30,8% respecto al año 2009, en parte debida a la Presidencia Española de la Unión Europea que correspondió a España durante el primer semestre del 2010.

FACTORES	ACTIVIDAD	(A)	(B)	% Δ B/A
		TOTAL 2009	TOTAL 2010	
<b>7. Comunicación y Relaciones Externas</b>	7.1. Colaboración con otros organismos en materias de interés común.	149	195	30,87
	7.2. Mejoras en las campañas de comunicación institucional.	27	23	-14,81
	7.3. Otros.	8	9	12,50
<b>Total Factor 7</b>		<b>179</b>	<b>227</b>	<b>26,82</b>

Las actividades de mejora correspondientes al Factor 8 (Relaciones con el ciudadano) se contrajeron de manera importante (-40,9%) con respecto a las ejecutadas en el año 2009, siendo especialmente significativa, por el volumen inicial



de partida y por la trascendencia, la reducción habida en mejoras en la información facilitada (-67,6%), aunque permanecen estables las mejoras en la atención al público presencial y aumentan un poco las actividades de relacionadas con la atención al público no presencial.

FACTORES	ACTIVIDAD	(A)	(B)	% Δ B/A
		TOTAL 2009	TOTAL 2010	
<b>8. Relaciones Ciudadano</b>	8.1. Encuestas de medición de expectativas.	1	1	0,00
	8.2. Encuestas de medición de la satisfacción de los ciudadanos.	7	6	-14,29
	8.3. Medidas para la disminución de quejas y sugerencias.	9	6	-33,33
	8.4. Mejoras en la atención al público presencial.	6	6	0,00
	8.5. Mejoras en la atención al público no presencial.	13	14	7,69
	8.6. Mejora en los sistemas de cita previa.	3	1	-66,67
	8.7. Medidas para la disminución de los tiempos de espera.	3	2	-33,33
	8.8. Mejoras en la información facilitada.	34	11	-67,65
	8.9. Mejoras de la atención telefónica.	6	3	-50,00
	8.10. Implantación o mejora de la Carta de Servicios.	4	2	-50,00
	8.11. Otras mejoras	3	0	-100,00
<b>Total Factor 8</b>		<b>88</b>	<b>52</b>	<b>-40,91</b>

Dentro del Factor 9 (Comunicaciones y relaciones internas), todas las actividades de mejora disminuyeron fuertemente, pero sobre todo las correspondientes al acceso a la información y los cauces de comunicación interna que globalmente quedaron reducidas a la mitad de las que desarrollaron en 2009.



FACTORES	ACTIVIDAD	(A) TOTAL 2009	(B) TOTAL 2010	% Δ B/A
<b>9. Comunicación y Relaciones Internas</b>	9.1. Mejora de los cauces de comunicación interna.	25	14	-44,00
	9.2. Acceso a información, gestión información relevante a interesados.	25	10	-60,00
	9.3 Coordinación con los responsables de las fases anteriores de los procesos	10	7	-30,00
	9.4 Coordinación con los responsables de las fases posteriores de los procesos	9	8	-11,11
	9.5. Otros.	1	1	0,00
<b>Total Factor 9</b>		<b>69</b>	<b>40</b>	<b>-42,03</b>

También las actividades de mejora que integran el Factor 10 (Procedimientos) sufrieron una merma considerable. En conjunto estas actividades de mejora decrecieron un 57,5%, siendo particularmente el descenso habido en las medidas de informatización de procesos manualizados (-73,8%) teniendo en cuenta el volumen de actividades de mejora desarrollados en este aspecto en el año 2009.

FACTORES	ACTIVIDAD	(A) TOTAL 2009	(B) TOTAL 2010	% Δ B/A
<b>10.Procedimientos</b>	10.1. Medidas de simplificación de trámites.	12	10	-16,67
	10.2. Medidas de agilización en la tramitación.	21	11	-47,62
	10.3. Medidas de informatización de procesos manualizados.	40	11	-73,80
	10.4. Medidas de reducción de procedimientos.	7	4	-42,86
	10.5. Medidas de unificación de responsabilidades.	3	1	-66,67
	10.6. Mejoras en el registro.	8	3	-62,50
	10.7. Establecimiento y mejora de manuales de procedimiento.	18	7	-61,11
	10.8. Utilización de las quejas y sugerencias en la mejora de los procedimientos.	3	2	-33,33
	10.9. Diseño de procesos innovadores e introducción a través de pruebas piloto.	14	5	-64,29
	10.10. Definición mapas procesos para establecimiento sistema gestión procesos.	1	1	0,00
	10.11. Otros.	11	4	-63,64
<b>Total Factor 10</b>		<b>137</b>	<b>59</b>	<b>-57,55</b>





En el cuadro que continúa puede apreciarse el peso de cada una de las medidas de mejora en el conjunto de las desarrolladas y su evolución entre los años 2009 y 2010.

<b>Factores</b>	<b>2009</b>	<b>%</b>	<b>2010</b>	<b>%</b>
1. Dirección	49	3,50	48	3,72
2. Organización	126	8,99	123	9,53
3. Planificación	58	4,14	56	4,34
4. Recursos Humanos	76	5,42	85	6,58
5. Recursos materiales e inmateriales	179	12,78	175	13,56
6. Recursos tecnológicos	440	31,41	426	33,00
7. Comunicaciones y relaciones	179	12,78	227	17,58
8. Relaciones con el ciudadano	88	6,28	52	4,03
9. Comunicación y relaciones internas	69	4,93	40	3,10
10. Procedimientos	137	9,78	59	4,57
<b>Total</b>	<b>1.401</b>	<b>100,00</b>	<b>1.291</b>	<b>100,00</b>

Profundizando en las agrupaciones de factores podemos ver que el mayor número de actividades de mejora se concentra en las que tienen que ver con los factores relacionados con los elementos productivos, que aglutinaron más de la mitad de las llevadas a cabo en el año 2010, seguidas de las relativas a los factores relacionales, que son prácticamente la cuarta parte del total de actividades de mejora.

<b>Agrupación de factores</b>	<b>Nº de actividades</b>	<b>%</b>
1. Relacionados con la dirección (F1-F2 y F3)	227	17,6
2. Factores relacionados con los elementos productivos (F4-F5 y F6)	686	53,1
3. Factores relacionales (F7-F8 y F9)	319	24,7
4. Procedimientos (F10)	59	4,6
<b>Total</b>	<b>1.291</b>	<b>100,00</b>

Cerramos este análisis comprobando cómo han repercutido estas actividades de mejora en los resultados de la organización, comparando éstos en valores absolutos y relativos con los obtenidos en el ejercicio anterior.



MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA					
RESULTADOS	TIPO DE RESULTADO	TOTAL 2009	%	TOTAL 2010	%
<b>11.1.</b>	<b>Resultados en la organización y el ciudadano.</b>	<b>1.286</b>	<b>86,72</b>	<b>1.071</b>	<b>82,96</b>
11.1.1.	Mejoras en los sistemas de evaluación de resultados	31	2,09	6	0,46
11.1.2.	Reducción de plazos	91	6,14	42	3,25
11.1.3.	Mejoras en la satisfacción de los clientes	381	25,69	219	16,96
11.1.4.	Mejoras en la satisfacción de los trabajadores	219	14,77	187	14,48
11.1.5.	Mejoras en los sistemas de evaluación del rendimiento del personal	15	1,01	10	0,77
11.1.6.	Mejoras generales de la calidad	313	21,11	423	32,77
11.1.7.	Mejoras en la seguridad	93	6,27	89	6,89
11.1.8.	Mejoras en la coordinación interna.	88	5,93	45	3,49
11.1.9.	Ahorros de costes.	55	3,71	40	3,10
11.1.10.	Otros.	14	0,94	10	0,77
<b>11.2.</b>	<b>Mejoras en los resultados sociales y económicos.</b>	<b>197</b>	<b>13,28</b>	<b>220</b>	<b>17,04</b>
11.2.1.	Mejoras en los resultados económicos	9	0,61	12	0,93
11.2.2.	Mejoras en la igualdad de oportunidades	0	0,00	0	0,00
11.2.3.	Mejoras en la igualdad de género	0	0,00	0	0,00
11.2.4.	Mejoras medio ambientales	21	1,42	3	0,23
11.2.5.	Mejoras en la colaboración interadministrativa	166	11,19	195	15,10
11.2.6.	Mejoras generales en los resultados sociales	7	0,47	10	0,77
11.2.7.	Otros	0	0,00	0	0,00
<b>11.3.</b>	<b>Otras Mejoras</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1.483</b>	<b>100,00</b>	<b>1.291</b>	<b>100,00</b>

Los resultados en la organización y en el ciudadano siguen siendo los más destacados, aunque se ha producido un ligero recorte en favor de los resultados sociales y económicos. El incremento de las actividades de mejora de la calidad (11,6%) no ha llegado a compensar la disminución habida prácticamente en todas las actividades de mejora que repercuten en la organización y en el ciudadano, y especialmente en las actividades de mejora relacionadas con la satisfacción de los clientes (-8,7%).



Los resultados con efectos sociales y económicos siguen siendo bajos, aunque se incrementaron en valores absolutos y relativos respecto al año anterior. Destaca en este apartado el aumento de las actividades de colaboración interadministrativa (del 11,1% al 15,1%) y el descenso de aquellas mejoras que tienen incidencia en el medio ambiente (del 1,4% al 0,2%).

## 5. DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE MEJORA

Presentamos a continuación una selección de las principales actividades de mejora llevadas a cabo por los centros directivos y organismos encuestados, agrupadas por factores.

### 1. **Dirección**

La Dirección General del Catastro, para lograr un modelo catastral más eficiente y acorde con la realidad actual, en el año 2009 aprobó un nuevo Plan Estratégico 2009-2013, donde se concretan las oportunidades en objetivos estratégicos y se definen las líneas de actuación necesarias para su consecución. El Plan de Objetivos 2010 pretende dar satisfacción a las necesidades sociales y económicas. Desde el punto de vista conceptual, el Plan de Objetivos se incardina plenamente en el Plan Estratégico del que es continuación y desarrollo. De esta forma, los objetivos estratégicos de la organización se convierten en la base común de una serie de objetivos operativos, que a su vez son definidos, controlados y evaluados a partir de la información que aportan diversos indicadores de gestión. Desde el punto de vista de contenidos, el Plan de Objetivos se nutre de buena parte de los compromisos que se desarrollan o se van a desarrollar en la Dirección General, a través de distintos planes, proyectos y procedimientos.

La Dirección General de Presupuestos estableció como principales líneas de mejora conseguir la máxima operatividad en la confección de los Presupuestos Generales del Estado y agilizar y dar seguridad a los expedientes de modificación presupuestaria.

La Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas elaboró un nuevo Plan Estratégico para 2010, configurado con carácter abierto y flexible para permitir la inclusión o modificación de nuevos objetivos a lo largo del año.

La Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones fomentó de la colaboración y el trabajo en equipo impulsando y coordinando el funcionamiento de los grupos que han de trasponer la Directiva 2009/138/CE del Parlamento Europeo y del



Consejo, sobre el seguro de vida, el acceso a la actividad de seguro y de reaseguro y su ejercicio (Solvencia 11) desarrollando un nuevo sistema de supervisión, y creando un nuevo grupo en relación con una futura modificación del sistema de valoración de los daños y perjuicios causados a las personas en accidentes de circulación.

En el Instituto de Crédito Oficial (ICO) se desarrollaron unas Jornadas de Dirección en las que se discutieron las cuestiones estratégicas y los retos de la Institución para el ejercicio siguiente

El Parque Móvil del Estado (PME) realizó la primera fase del Plan Estratégico elaboró un Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

En el Instituto Nacional de Estadística (INE) tanto la Presidencia del INE como el Consejo de Dirección del INE se han mantenido reuniones con los Subdirectores y con los Delegados provinciales para transmitir las políticas, estrategias y compromisos.

Para estimular la creatividad de los empleados se ha continuado la experiencia iniciada en 2009 encargando proyectos experimentales a personal de reciente ingreso o con contratos temporales para que ellos los desarrollen teniendo en cuenta los objetivos a lograr y un mínimo de recursos -Proyectos: Realización de videos sobre las principales estadísticas del INE (2010), y Materiales de presentación para el Día Mundial de la Estadística (2009/2010)-. Además se realizan planteamientos de problemas generales en grupos de discusión abiertos dentro de la unidad para aportar ideas (ej.: Sistema de licencias de usuarios de la información).

El Tribunal Económico-Administrativo Central (TEAC). En 2010 se ha dedicado un enorme esfuerzo al cumplimiento del Plan de Mejora de los Tribunales Económico-Administrativos (TEA) 2009/2010 que pretende, a través de la actuación en cuatro ejes fundamentales, consolidar la posición de los TEA y mejorar su imagen como un todo en los próximos años, de forma que se consoliden como órganos de revisión imprescindibles, modernos y eficientes. Con el fin de mejorar la implicación de los directivos en los procesos, se han introducido cambios importantes respecto a actuaciones pasadas. Así, en primer lugar, se incrementó el número de reuniones de los máximos responsables de los Tribunales, tanto Regionales (en sus diferentes dimensiones territoriales) como en el propio Tribunal Central. El Consejo de Coordinación Territorial se reunió tres veces, a lo largo del 2010. Pero también se ha potenciado de forma muy intensa la participación de todos los directivos, pues a las reuniones no sólo asisten los Presidentes de Tribunales Regionales, Locales y Salas Desconcentradas sino que involucran también a todos los Vocales del Tribunal



Central, a la Vocal Coordinadora, al Abogado del Estado Secretario del TEAC, al Subdirector General y al responsable del gabinete Técnico de la Presidencia; y se ha ampliado el abanico de temas y cuestiones tratados y especialmente la profundidad de su presentación y análisis, abordando extensamente todo tipo de cuestiones relativas tanto a los aspectos doctrinales como de tramitación y funcionamiento de la organización y definiendo y acordando las directrices a seguir para la mejora de la actividad de los Tribunales.

Además, se ha potenciado el trabajo en equipo con la consolidación definitiva del Plan de Colaboración Especial entre Tribunales (COES) para elaboración de ponencias de resolución, y con la creación de un Grupo de Trabajo interterritorial al objeto de analizar toda una serie de aspectos de la normativa, funcionamiento y organización de la vía revisora.

## **2. Organización**

La Dirección General de Política Económica en orden a mejorar las estructuras directivas y operativas constituyó el Comité para la Mejora de la Regulación de las Actividades de Servicios previsto en la disposición adicional tercera de la Ley 17/2009 de 23 de noviembre sobre el Libre Acceso a las Actividades de Servicios, como órgano de cooperación multilateral, con participación de la Administración General del Estado, Comunidades Autónomas y Ciudades con Estatuto de Autonomía y representantes de la Administración local, al objeto de fomentar la calidad respecto a la normativa administrativa.

En la Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas se completó la reestructuración orgánica diseñada en 2009, que consistió en una separación de las funciones de informe, ordenación y revisión de actos de las de gestión de clases pasivas. También, la Subdirección general de Gestión de retribuciones y puestos de trabajo asumió nuevas competencias: gestión del recientemente creado registro de puestos directivos en el sector público estatal; competencias relativas a la gestión de las agencias estatales; control de las retribuciones de los cargos directivos y personal de las mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social y aprobación de la masa salarial de las sociedades mercantiles públicas que perciban aportaciones de presupuestos públicos o con cargo a los presupuestos de los entes o sociedades que pertenezcan al sector público destinadas a cubrir déficit de explotación. Igualmente, la Subdirección general de Gestión de clases pasivas asumió nuevas competencias en



materia de información de clases pasivas, lo que supuso la reestructuración del servicio de atención al ciudadano.

La Dirección General del Catastro decidió abordar diferentes temas de gran importancia para el Catastro, mediante la creación en marzo del 2010 de diferentes grupos de trabajo coordinados por una Subdirección General o Gerencia Catastral, atendiendo al contenido de cada uno de los grupos y con participantes de cada una de las Subdirecciones, de tal manera que toda la organización catastral participara en ellos, siendo el total de participantes 66 personas. Cada grupo se reunió semanalmente para desarrollar el trabajo, y los resultados fueron expuestos en la reunión de final de año celebrada los días 1 y 2 de diciembre, con el fin de que toda la organización catastral estuviera informada de los objetivos, logros alcanzados en el año 2010 y del plan de trabajo para el año 2011. Aparte de estos grupos, han funcionado otros como el de Depuración de titulares y cruces con datos de la campaña de Renta, Sede Electrónica del Catastro (SEC), Documento y expediente electrónico, Referencia catastral provisional, Notificación electrónica, Quejas y Sugerencias, Costas y Vías Pecuarias, y Grupo de trabajo SIECE.

De otra parte, enmarcado en el impulso de la política de calidad se diseñó el Plan de Eficacia, Eficiencia y Calidad en el Catastro (PEECCA), como un modelo integral de análisis de gestión de la organización que facilite la tarea de verificación de la actividad de la misma y garantice la homogeneidad de criterios, actuaciones y procesos y la toma de decisiones en el contexto de una organización como es la catastral caracterizada por su implantación territorial así como por la estrecha vinculación a colaboradores externos en el suministro de información. Todo ello contemplando el necesario intercambio de ideas entre los Servicios Centrales y las Gerencias Regionales y Territoriales y la formación de los recursos humanos para el mantenimiento de una cultura de gestión moderna orientada a los resultados y la calidad de los mismos (2.3)

La Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones creó cuatro grupos de trabajo para el estudio de los riesgos a tener en cuenta en el cálculo del capital de solvencia obligatorio de las entidades aseguradoras. En concreto, se crearon los grupos referidos a los riesgos de vida, no vida, mercado y operacional. Todos los documentos realizados en el seno de cada grupo están disponibles para todos los Inspectores a través de la intranet de la Dirección.

La Dirección General del Tesoro y Política Financiera fomentó la creación de grupos de trabajo, algunos derivados de la Presidencia Española de la Unión Europea y coordinó la actuación de diferentes órganos colegiados, entre los que cabe citar el



Fondo para la Adquisición de Activos Financieros, el Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB), el Fondo de Amortización del Déficit Eléctrico (FADE), el Comité de Estabilidad Financiera (CESFI), etc.

La Dirección General de Financiación Internacional creó los siguientes grupos de trabajo para participar en cuestiones de carácter horizontal que afectan a distintas Subdirecciones: Grupo de Trabajo de Arquitectura Financiera para el Cambio Climático; Grupo de Financiación Innovadora y Grupo de Trabajo de Fiscalidad y Desarrollo.

En la Subsecretaría del Departamento se llevó a cabo una reorganización de la Subdirección General de Recursos Humanos con un doble objetivo de acometer proyectos que la falta de medios no había permitido su realización, y redimensionar el volumen de personal auxiliar a las necesidades reales de la unidad, posibilitando la recolocación de excedentes en otras unidades del Ministerio que presentaran necesidades en este sentido. Esto último dio lugar al traslado de varios funcionarios a otros centros directivos del Departamento. También se abordaron cambios organizativos en esta Subdirección, en la que se suprimió el servicio de selección y se creó el servicio de control de las situaciones de incapacidad temporal y de ausencias en el puesto de trabajo, mientras que otros servicios de la Subdirección General asumieron diversas tareas, como la elaboración de estudios específicos relacionados con la gestión de los recursos humanos, la puesta en marcha de proyectos de mejora (evaluación del desempeño) o planes dirigidos a la ubicación de determinado personal de manera consistente con las necesidades del Ministerio.

La Fábrica Nacional de Moneda y Timbre- Real Casa de la Moneda (FNMT) reorganizó la estructura del Departamento de Imprenta, modificando la asignación organizativa y de costes, y también se reestructuraron los Centros de Coste del Departamento de Preimpresión. Por otra parte, se creó el grupo SAP para estudio de informes.

El ICO modificó su estructura organizativa mediante cuatro circulares. La primera, afectaba a las cuatro Direcciones Generales del Instituto y buscaba dar respuesta con mayor eficacia a las funciones y actividades derivadas de los nuevos retos del ICO; articular una gestión integrada de las entidades dependientes del Instituto que facilitaran la mejora del servicio; y el uso eficiente de los recursos. Además, en ella, se enumeraban los órganos de gestión y órganos de funcionamiento interno que se establecían en dicha Circular, quedando pendiente la definición de las funciones, miembros y régimen de cada uno de ellos. Dicha definición quedó establecida en la segunda Circular, lo que permitió consolidar la estructura





organizativa. La tercera, supuso ajustar la contratación en el ICO al funcionamiento de la Comisión de Contratación y de la Comisión de Compras e Inversiones, definido en la Circular Organizativa 2/2010. Y la cuarta se dictó con el fin de mejorar la adecuación funcional y trabajar en el objetivo de austeridad.

Además, en el marco del fomento de la calidad el ICO realizó en 2010 la Memoria de Responsabilidad Corporativa (RSC/E) correspondiente al ejercicio 2009. Para elaborar este informe se aplicaron los principios incluidos en la “Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad (GRI)”, incluyendo, además, los indicadores previstos en el Suplemento Sectorial para Servicios Financieros. El contenido de la Memoria se sometió a verificación externa, volviendo a obtener la máxima calificación, A+. Esta calificación acredita al ICO como un informante experto y lo sitúa entre las entidades de referencia en la presentación de informes de Responsabilidad Social Corporativa. También en 2010 se incrementó la participación en las actividades organizadas por distintas asociaciones especializadas en responsabilidad social corporativa. Con Forética, el ICO participa en el proyecto “Acelerando la RSE en la empresa pública”, además de haber formado parte en talleres organizados con otras entidades miembro de la organización; en la Red Española del Pacto Mundial, el ICO ha entrado a formar parte de su Comité Ejecutivo, y tiene el firme propósito de incrementar su participación en sus grupos de trabajo con el objetivo de promover los valores de la responsabilidad social en las empresas. Y por segundo año, el ICO ha desarrollado una iniciativa conjunta con Caja Navarra para elaborar gratuitamente la memoria de responsabilidad social a la pequeña y mediana empresa.

Por último, en 2010, el ICO presentó el Informe de Progreso de los 10 Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, dando así cumplimiento a nuestro compromiso como entidad firmante de los mismos.

En el INE continuaron funcionando los grupos de trabajo de proyectos como el de reducción de cargas administrativas, de explotación de registros administrativos, de implantación de la administración electrónica e “IRIS”, que se ocupa de la adaptación e implementación del software sobre Codificación automática de causas de muerte desarrollado por el Centro Nacional de Estadísticas de Salud de los EE.UU., denominado *Mortality Medical Data System* (MMDS), y especialmente su módulo de tablas de decisión para la selección de causa básica ACME (*Automated Classification of Medical Entities*). Pero también se constituyeron otros como el de Cifras y proyecciones de población, para exponer y debatir la estrategia para los próximos censos de Población y Viviendas 2011, el de Diseño de contenidos para una web divulgativa del INE y para la definición del aspecto de la nueva web del INE, y el Grupo





para la mejora de la información metodológica en la web del INE siguiendo estándares europeos.

Además, el INE se llevó a cabo la difusión, discusión y asimilación de los compromisos en las diferentes dimensiones del eje de calidad contempladas en la actualización del Plan Estratégico del INE establecido en el documento "Estrategias de desarrollo del INE en los próximos años (noviembre, 2009)", y se realizó el seguimiento del grado de cumplimiento de los compromisos 2010. De otra parte se realizó la recopilación de Buenas Prácticas Estadísticas, llevadas a cabo por las distintas unidades del INE, para su difusión en la organización, con vistas a la implantación generalizada de aquellas que se consideren más interesantes

En el TEAC, por Resolución de la Presidencia del Tribunal Central, se reorganizó la composición de las Salas de Resolución y se redistribuyeron las asignaciones de materias al objeto de equilibrar las cargas de resolución por cada Vocalía.

### **3. Planificación**

La Dirección General del Catastro modificó el Plan Operativo 2010, que había sido elaborado de acuerdo con los principios generales establecidos en el Plan Estratégico 2009-2013, introduciendo ciertas novedades de especial interés con respecto al Plan del 2009, ya que éste se articulaba en torno a los cinco procesos críticos, desplegados en 15 objetivos operativos ponderados según su aportación relativa al cumplimiento de los objetivos estratégicos, y el Plan del 2010 define 11 objetivos operativos, que no tienen asignados en sí mismos elementos de cuantificación, ni para su fijación ni para su control. El modelo establece que su contenido y alcance se define mediante el tratamiento de distintos datos obtenidos de los indicadores de actividad que quedan asociados a cada objetivo operativo. Para ello se han definido 28 indicadores, sobre los que se precisa el contenido y alcance de cada uno de los objetivos operativos.

La Dirección General de Presupuestos elabora semanalmente lo que se denomina "Reloj del Gasto Público", informe que refleja la situación de las Secciones 31 "Gastos de Diversos Ministerios" y 35 "Fondo de Contingencia" y donde se recogen las previsiones de gasto, las dotaciones asignadas y el margen disponible de aplicación (3.2)

La Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas fijó de nuevo en 2010, en materia de gestión de clases pasivas, unos objetivos numéricos referidos al número de expedientes tramitados, resueltos y pendientes, tanto de reconocimiento,



revisiones, reclamaciones y recursos, así como de las consultas escritas y telefónicas de los particulares e instituciones, con especial atención a los tiempos medios de contestación (3.1).

En la Subsecretaría del Departamento la Inspección General continuó elaborando la serie de indicadores de Actividad, Gestión, Calidad y Adaptación a las Nuevas Tecnologías que contabiliza semestralmente las actividades de las Subdirecciones Generales enclavadas en los Centros Directivos de la Subsecretaría, generando Índices de Gestión, Calidad y adaptación a las TIC. En la Dirección General de Servicios y Coordinación Territorial durante el año 2010 se realizó un estudio profundo de las competencias de la Subdirección General de Recursos Humanos y las modificaciones de diverso tipo que resultaban necesarias para adaptarse a las políticas globales de recursos humanos de la Administración General del Estado. De este modo, en 2010 se puso en marcha un proyecto que incide de forma fundamental sobre la planificación de las actividades y el establecimiento y seguimiento de objetivos y de indicadores de gestión, consistente en la puesta en marcha de un proyecto piloto de evaluación de desempeño en la propia Subdirección General de Recursos Humanos. En el último trimestre del año, se iniciaron las actuaciones de estudio y diseño del proyecto, lo que obligó a establecer objetivos de la Subdirección General y, en cascada, de sus distintas unidades. Del mismo modo, se están diseñando los instrumentos y herramientas de medición del cumplimiento de objetivos, ya sean éstos cuantitativos o de competencias.

La Unidad de Gestión de Contenidos en la Red estableció nuevos indicadores en relación con la creación y modificación de páginas web en el Portal -tanto en español como en idiomas cooficiales e inglés y francés- y en la web en la sede electrónica central del MEH -tanto en español como en idiomas cooficiales como en inglés-, y un también un sistema de seguimiento de indicadores de gestión para la aplicación PAMEH. Durante el ejercicio 2010 se definieron igualmente 20 indicadores de actividad, gestión, calidad y adaptación a las nuevas tecnología para la Unidad y se estableció el sistema de seguimiento de los mismos con rendición de datos semestrales (3.1).

El Parque Móvil del Estado (PME) mantuvo el sistema de indicadores establecido en el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, el Medio Ambiente y la Prevención de Riesgos Laborales, certificado conforme a las normas ISO9001:2000, ISO14001:2004 y OHSAS18001:2007 (3.1)

La Dirección del ICO, a lo largo de 2010, introdujo mejoras encaminadas a la evolución del sistema de Dirección por Objetivos que se ha venido aplicando durante



los últimos años, incluido en el plan de desarrollo de la Dirección Estratégica del Instituto, puesto en marcha en 2007. Una de las novedades introducidas más significativas reside en que los indicadores y objetivos se impulsan desde la presidencia del ICO y se definen para cada nivel organizativo mediante el correspondiente diálogo con los respectivos niveles jerárquicos dependientes. En el establecimiento de dichos objetivos se ha tenido muy presente, el contexto económico actual y el papel que el ICO desempeña en este escenario.

INE: En los primeros meses del año 2010 se llevó a cabo la constitución de la Ponencia para la Planificación de las Estadísticas en el periodo 2013-2016, designándose como Presidente de la misma al Catedrático de Universidad José Luis Raymond Bara. Los trabajos comenzaron en abril de 2010, realizándose la evaluación del Sistema Estadístico Nacional sobre la base de dos elementos: primero, cumplimiento de la Reglamentación Europea y, segundo Consulta Estructurada a Expertos sobre un conjunto de sectores o temas de la Estadística Oficial Española. A lo largo del año 2010, la Ponencia ha desarrollado su actividad, que ha culminado con la obtención de una serie de recomendaciones, aprobadas en diciembre de 2010 por el Consejo Superior de Estadística. Durante el año 2010 se preparó, además, el Plan anual 2011 (concreción del Plan Estadístico Nacional vigente 2009-2012) que fue finalmente publicado en el BOE en Diciembre de 2010.

El Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC) continuó con el cruce de las declaraciones de índole tributaria (modelo 791) y las declaraciones de actividad que deben efectuar los auditores (modelos 02 y 03), referidas al año 2007, métrica que permite comprobar el grado de cumplimiento de los plazos y, en su caso, proceder a la exigencia de recargos o imposición de sanciones a los auditores que incumplan sus obligaciones (3.2). También se inició en 2010 el cruce de los modelos 791 y los modelos 02 y 03, referidos al año 2008.

En los Tribunales Económico-Administrativos se aplican los diferentes indicadores de gestión que en su día han sido establecidos y definidos en colaboración con la Inspección General del Departamento. En el marco de un proceso de continua revisión, en 2010 se rediseñó el sistema de seguimiento y control de la actividad a través de dichos indicadores. Se encuentran definidos, además de los relativos al número de entradas y resoluciones por tipo de procedimiento, concepto tributario y órgano de aplicación de los tributos los indicadores de índice de actividad, índice de demora, índice de acumulación y capacidad de resolución. Así como los intervalos de tiempo que caracterizan el procedimiento y el correspondiente estudio que se realiza de forma cuatrimestral.



El Comisionado para el Mercado de Tabacos (CMT) mejoró fundamentalmente la planificación de la actividad inspectora que se centró fundamentalmente en el control de reincidencias, la inspección a expendedurías con mayor número de puntos de venta con recargo y la inspección a expendedurías con incrementos significativos en el volumen de ventas.

#### **4. Recursos humanos**

La Dirección General del Tesoro y Política Financiera, dentro del programa de formación propio, aumentó el número de horas/alumno impartidas, pasando de 1.654 en 2009, a 2.602 en 2010.

La Dirección General del Catastro realizó la formación específica del personal de atención al público, homogenizando los criterios de atención al público y la formación específica sobre la nueva notificación electrónica y los procedimientos catastrales en la Sede Electrónica del Catastro.

La Oficina de Atención al Empleado, destinada a recibir las quejas, consultas, peticiones y sugerencias de los empleados, recibió a lo largo de 2010 las siguientes quejas, sugerencia y consultas:

<b>OFICINA DE ATENCIÓN AL EMPLEADO</b>				
<b>CATEGORÍAS</b>	<b>2009</b>		<b>2010</b>	
	<b>NÚMERO</b>	<b>%</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>%</b>
Quejas	7	31,82%	9	64,29%
Consultas	3	13,64%	2	21,43%
Sugerencias	12	54,54%	3	14,28%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Con carácter de prueba, durante el año 2010, las Gerencias Catastrales vienen realizando la evaluación del rendimiento de su personal a efectos de la distribución del complemento de productividad.

La Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas continuó con el programa específico de formación para la consolidación del cambio realizado con la fusión de dos Subdirecciones generales referidas a costes de personal en una sola. También la Subdirección general de gestión de clases pasivas analizó las posibles insuficiencias formativas del personal para impartir cursos en materias directamente vinculadas con los trabajos desarrollados, y en la Subdirección general de ordenación normativa se desarrollaron actividades formativas para asumir el cambio organizativo



operado y para preparar a su personal para los cambios previstos en materia de Administración Electrónica.

Durante el año 2010 se probó por segundo año un modelo de evaluación del desempeño en el que se han incorporado las mejoras detectadas durante la prueba efectuada en 2009. La aplicación de la prueba permitió, además, que en los primeros meses de 2010, partiendo del Plan estratégico de la Dirección general y de los objetivos generales de cada subdirección general/unidad, se fijaran los objetivos específicos de cada nivel, de manera que quedaran alineados todos los objetivos dentro de cada Subdirección/Unidad y, por extensión, de la Dirección general, obteniendo el documento "Dirección por Objetivos". Asimismo, la Dirección general organizó una Jornada sobre Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas, con la presencia de cerca de cien responsables de RRHH de todos ministerios, de algunos organismos públicos y de la Secretaría de Estado de Función Pública, que se celebró el 14 de diciembre de 2010 en el Instituto de Estudios Fiscales de Madrid, y en la que se presentaron las experiencias en esta materia llevadas a cabo en la UE, Principado de Asturias, Agencia Estatal BOE, Consorcio de Compensación de Seguros y en la propia Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas.

La Dirección General de Financiación Internacional promovió la asistencia a cursos de formación del personal interesado en temas de su especialidad (Microfinanzas, Evaluación, Teoría Económica, entre otros), negociando con las instituciones organizadoras la reducción o incluso supresión de las cuotas.

El personal de la Dirección General de Presupuestos impartió 18 cursos de formación relacionados con las competencias de la Dirección General.

La Subsecretaría del Departamento realizó la detección de necesidades formativas de las Delegaciones de Economía y Hacienda en el último trimestre de 2010. Se estudió la posibilidad de realizar este tipo de formación a través de videocolaboraciones, es decir, mediante la creación de un espacio en internet, al que acceden los alumnos y profesor en tiempo real, de forma simultánea y con la posibilidad de verse, escucharse y compartir los materiales (ejercicios, presentaciones, videos). Durante el último trimestre del año 2010 se trabajó en el diseño y puesta en marcha de esta novedosa herramienta de formación con el objetivo de realizar, en 2011, tres experiencias formativas que permitan probar su calidad.

Por otra parte, se realizaron 16 cursos de formación técnica para el personal de la SGTIC con un total de 2.798 horas lectivas, se llevó a cabo de manera completa el Plan de formación permanente sobre la Administración electrónica, y se celebraron



Jornadas de formación para Inspectores de los Servicios, de acuerdo con el Plan de Formación específico programado en colaboración con el Instituto de Estudios-Escuela de la Hacienda Pública y las Jornadas de formación para los Colaboradores de la Inspección de los Servicios, de acuerdo con el Plan de Formación específico programado en colaboración con el Servicio de Formación de la Subdirección General de Recursos Humanos del Departamento.

La Fábrica Nacional de Moneda y Timbre- Real Casa de la Moneda (FNMT) implantó el nuevo Plan de Formación, basado en actividades formativas genéricas y específicas del puesto de trabajo diseñado en 2009, y también generó un índice de actividades formativas conceptuales necesarias por puesto de trabajo como fase previa a la agrupación, definición y desarrollo en 2011 y 2012.

De otra parte, la FNMT elaboró un Plan de Igualdad, con objetivos y acciones de carácter general, selección y promoción, formación, política salarial, conciliación, comunicación y sensibilización y formalizó para sus empleados un seguro de salud.

El Parque Móvil del Estado incluyó en su Plan de Formación anual y realizó a lo largo de 2010 la formación específica en conducción ecológica, eficiente y segura destinada al personal conductor, además de otros cursos específicos para su puesto de trabajo.

La Oficina de Atención al Conductor, destinada a recibir las quejas, consultas, peticiones y sugerencias continuó su actividad a lo largo de 2010.

El ICAC realizó formación sobre materias relacionadas con el desempeño de su trabajo y la utilización de las herramientas puestas a su disposición para el desarrollo del mismo. Así se impartieron un total de 12 horas para el aprovechamiento de la herramienta TRADOS y 14 horas en el 2010 para el aprovechamiento de la aplicación PAWS. Además, el Instituto mantiene una relación de colaboración con el Banco de España, en base a la cual funcionarios del Instituto reciben cursos de los incluidos en el plan de formación que esta institución diseña para su personal, lo que redundará en una mejora de la especialización de su formación.

El ICO incrementó el número de horas de formación en nuevas tecnologías, especialmente la formación recibida por el personal del Departamento de Tecnología y los usuarios de la herramienta informática utilizada para la gestión de la línea ICO Directo. De otra parte, la apuesta decidida por la formación para el desarrollo se reflejó en el Convenio colectivo del ICO, en el que se apostó por el desarrollo profesional del colectivo de administrativos, abriendo la oportunidad de su promoción al grupo profesional de técnicos, asumiendo funciones más especializadas, mediante la



realización de un curso bianual sobre temas económico-financieros. En agosto de 2010 se produjo la reclasificación de 10 administrativos a técnicos tras haber superado dicho curso.

El ICO realiza una evaluación anual del desempeño del personal, ligada al plan de desarrollo profesional de cada empleado. Este Sistema de Desarrollo Profesional (SDP) se puso en marcha en el año 2003 para los empleados del grupo profesional de técnicos y en el año 2008 para los empleados del grupo profesional de administrativos. Como consecuencia de la aplicación del SDP, en el año 2010 se produjeron las segundas promociones de administrativos. Un total de 19 empleados de este grupo profesional han promocionado a un nivel superior, lo que representa un 30,15% sobre el total. En el caso de los técnicos, son 38 el número de empleados promocionados como consecuencia de la aplicación del SDP durante el año 2010, lo que representa un 21% con respecto al total del colectivo.

El INE continuó potenciando en la Escuela de Estadísticas los cursos relativos a las nuevas técnicas estadísticas e informáticas; se impartieron tres cursos relacionados con la Administración electrónica: Organización y archivo, Procedimiento Sancionador y Registro (aplicación SIGEM) y el curso del nuevo programa de correo electrónico –ZIMBRA-, que se está implantando en el INE; en idiomas se fomentó y amplió el conocimiento del inglés mediante la utilización del aprendizaje “blended learning” que permite alcanzar mayor número de alumnos y que estos realicen el esfuerzo que requiere el aprendizaje de un idioma. Además, en informática se sentaron las bases para el empleo de herramientas, estándares y sistemas comunes para los desarrollos en Java para Internet/intranet. Esto permitirá un considerable ahorro de trabajo y tiempo, y una mayor facilidad para efectuar el mantenimiento y modificaciones de las aplicaciones desarrolladas, y se ha iniciado una serie de cursos de desarrollo en Java para el personal del INE, orientado al desarrollo de aplicaciones para Internet/intranet y el empleo de servicios web.

En lo tocante a la evaluación del rendimiento, el INE siguió utilizando los análisis que se desprenden de la aplicación COSPRO, tanto en costes como en tiempos de dedicación, entre unidades dentro del INE, poniéndolos en relación con estudios de referentes internacionales sobre dimensión de operaciones análogas a las de la unidad, calidad y oportunidad de su difusión.

Tribunales Económico-Administrativos: En el ejercicio 2010 se llevaron a cabo cursos presenciales en la Escuela de Hacienda Pública sobre funcionamiento de la aplicación BADOCTEA, dirigidos fundamentalmente a funcionarios del TEAC. Asimismo, se realizaron cursos virtuales sobre tecnologías de la Información. De otra





parte, se prepararon las líneas generales de actuación en materia de formación para el ejercicio 2011 de común acuerdo con el IEF y la Subsecretaría del Departamento, añadiendo un conjunto de cursos destinados a formar y actualizar a los empleados públicos de los Grupos C1 y C2 de todos los Tribunales en materia de procedimiento económico-administrativo.

## **5. Recursos materiales e inmateriales**

En la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones se llevaron a cabo obras de mejora en el edificio, renovando cableados telefónicos, eléctricos y de red, realizando un nuevo sistema de climatización que permite el control de la temperatura existente en cada despacho, y se instalaron nuevos suelos. También se renovaron los sistemas de extinción de incendios.

La Dirección General del Tesoro y Política Financiera redujo el consumo eléctrico por quinto año consecutivo. En 2010 la reducción fue del 11,7%, pasando de 828.402 kWh (2009) a 744.984 kWh (2010).

La Intervención General de la Administración del Estado realizó obras en los vestíbulos y aseos de las plantas 12, 13, 14, 15 y 16, en la sala de reuniones 3 de la planta 18 y en los cuartos de cuadros eléctricos de todas las plantas, instalando falso techo modular practicable, y se concluyó la sectorización contra el fuego y el humo de los patinillos verticales norte y sur de las plantas 16, 13, 10, 9, 7 y – 4 de la torre de María de Molina 50. Por otra parte se instalaron 1.528 microordenadores nuevos, habiéndose retirado igual número de obsoletos, y se adquirieron 257 portátiles, destinados principalmente a efectuar auditorias y soluciones de movilidad y se retiraron igual número de portátiles con tecnología anticuada.

La Dirección General del Catastro durante el año pasado realizó el traslado de las gerencias de Córdoba y de León a la Sede del Banco de España con una mejor distribución de las estancias, una sala de atención al público más amplia, accesible y adaptada a minusválidos, y el gasto en consumibles en la sede central disminuyó en el año 2010 (28.000 euros) respecto al año 2009 (43.000 euros).

En la Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas se realizaron obras cumpliendo las indicaciones del servicio de prevención en la evaluación de riesgos realizada en 2009, y se aislaron zonas de trabajo para dar mayor independencia y aumentar el confort de los trabajadores. En el edificio del archivo se potenciaron los niveles de iluminación en la planta baja, sobre todo en la





zona orientada al noroeste y sin iluminación natural, hasta obtener los valores establecidos en la legislación vigente.

La Subsecretaría del Departamento llevó a cabo obras que supusieron una mejora en las instalaciones dedicadas a la atención al público: se colocaron pasarelas de acceso a discapacitados en la oficina de información y una puerta automática, y se señalizaron las puertas, rampas y escaleras. Dentro de este apartado cabe destacar también el inicio de las obras para la subsanación de las deficiencias detectadas en la Inspección Técnica de los inmuebles de Complejo Cuzco, cuyo importe de adjudicación fue de 861.047,94 € y las obras para reparación de la fachada en la Delegación de Economía y Hacienda en Asturias-Gijón-, adjudicadas en 131.244,19 €, y el traslado de la Subdirección General de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y el Tribunal Económico Administrativo Regional a la sede de Panamá, dentro del Complejo Cuzco, rehabilitada integralmente por la Dirección General del Patrimonio del Estado. Asimismo se realizó en dicho inmueble una obra de adecuación de locales para almacén de publicaciones, por importe de 233.570,93 €, con el fin de trasladar a Panamá la unidad de distribución de Publicaciones de la Subdirección General de Información, Documentación y Publicaciones.

La Comisión Nacional de la Competencia llevó a cabo nuevas obras en el edificio con el objeto de obtener una utilización lo más óptima posible de los espacios, dando lugar a la creación de dos despachos y una sala de reuniones.

En la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre- Real Casa de la Moneda (FNMT) se instaló un sistema de acceso restringido a las Áreas de Administración y Archivo del Servicio Médico de Empresa. Además, en el apartado de reducción de consumibles, se eliminaron las impresoras de puesto, siendo sustituidas por impresoras departamentales o de planta sin capacidad de impresión en color, y paralelamente se inició el proyecto de facturación electrónica.

El ICO realizó obras de impermeabilización, saneamiento y mejora del aislamiento de cubiertas del edificio y se mejoró la instalación del aire acondicionado del edificio de la calle Los Madraza de Madrid. Además, se instalaron nuevas bancadas en los SAIs de edificio de Paseo del Prado, y se llevó a cabo el saneamiento del cableado, la instalación de nuevos interruptores de seccionamiento para las máquinas y se realizó una nueva acometida eléctrica a los cuartos de servidores desde cuadro general.

En el INE durante 2010 se produjo el traslado de cinco Delegaciones Provinciales a sus nuevas sedes, con la mejora que puede verse a continuación:



DELEGACIÓN	MEJORA	SUPERFICIE (m <sup>2</sup> )		FECHA DEL TRASLADO
		ANTERIOR	NUEVA	
ASTURIAS	Local nuevo propiedad	1.141,00	2.127,00	05/02/2010
CUENCA	Local nuevo propiedad	505,00	800,00	Abril 2010
SEGOVIA	Local nuevo adscrito por la DG de Patrimonio	457,00	1.183,74	29/09/2010
SEVILLA	Local nuevo arrendado	2.518,28	2.757,28	30/11/2010
TARRAGONA	Local nuevo propiedad	807,00	1.470,36	13/12/2010

Por otra parte, se realizaron las siguientes actuaciones:

Delegación	Actuación en instalaciones
Alicante	Sustitución refrigeración redundante del CPD
Ciudad Real	Sustitución unidad exterior de climatización
Guipúzcoa	Sustitución unidad exterior de climatización
La Rioja	Insonorización cuarto de máquinas de climatización
Lérida	Sustitución refrigeración del CPD
Palencia	Instalación refrigeración redundante del CPD
Pontevedra	Instalación plataformas salva escaleras exterior e interior
Soria	Insonorización cuarto de máquinas de climatización
Tenerife	Sustitución tren de ventilación renovación aire
Valladolid	Sustitución centralita detección y extinción automática CPD

En 2010 se invirtieron 342.747,67 euros en renovar mobiliario de diversas Delegaciones y en las dependencias de Servicios Centrales, así como en sustitución de fotocopiadoras, faxes y otros aparatos, y también se establecieron sistemas internos de seguimiento continuo de la marcha de expedientes de contratación, presupuestos y gestión de las facturas recibidas.

El Instituto de Estudios Fiscales llevó a cabo la impermeabilización de la cubierta de la Biblioteca y la sustitución de 20 claraboyas, que presentaban un alto nivel de degradación, habiendo perdido su estanqueidad. También ejecutó otras obras como la realización de dos nuevos caminos peatonales en el patio interior del edificio A la Sede del IEF en Madrid, en solera de hormigón armado y acabado en hormigón impreso, la realización de un nuevo tramo subterráneo en la red de hidrantes (45M) junto a la fachada Norte del edificio A de la Sede de Madrid, entre otras.



El Parque Móvil del Estado finalizó las obras derivadas del acta negativa de la Inspección Técnica del edificio (ITE) que se iniciaron en el año 2008, y también las de instalación de una recicladora de agua en los túneles de lavado, con el objetivo de reducir el consumo de agua gracias a la reutilización de un alto porcentaje de la misma en cada lavado. El ahorro de agua obtenido en 2010 respecto a 2009 fue del 48%. Se realizaron, además, actuaciones tendentes a asegurar el cumplimiento de la legislación ambiental y los objetivos ambientales definidos por el PME en reducción del consumo de recursos naturales, sensibilización y formación ambiental a todo el personal, control de los residuos producidos, y reducción de la contaminación producida por los vehículos oficiales a través del uso de biocombustibles. En este orden de cosas, ha de comentarse que en la sede del PME se instaló un punto de recarga para vehículos eléctricos.

El Comisionado para el Mercado de Tabacos durante 2010 inició un proyecto de mejora de su Archivo General con el que ha conseguido casi duplicar la capacidad de archivo de la que venía disponiendo.

El TEAC en el año 2010 se trasladó desde la sede de la c/ Génova, 29 a la c/ Panamá, 1. Las nuevas oficinas se han dotado de instalaciones modernas y de sistemas de ahorro de energía, estando perfectamente acondicionadas para la actividad a realizar. Además, el TEAC completó la dotación a las sedes de TEA de equipos multifunción con posibilidades de trabajo en grupo, digitalización de imágenes, capacidad dúplex (ante la bajada de precio de estos equipos que anteriormente eran demasiado costosos) y con el objeto de producir un considerable ahorro en papel en los próximos ejercicios.

## **6. Recursos tecnológicos**

La Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones creó un nuevo Centro de Proceso de Datos (CPD) en su sede para albergar los servidores, el almacenamiento y las comunicaciones que soportan los sistemas de información internos. El nuevo CPD cuenta con refrigeración redundante, detectores de humo, temperatura y humedad y sistema de monitorización con envío automático de alertas al personal de mantenimiento. Estas actuaciones han permitido la puesta en marcha de una nueva aplicación de Registro para la recepción de documentación en papel, que contempla la digitalización de toda la documentación entrante y saliente así como su seguimiento en todo el ciclo de tramitación electrónica de expedientes.

En lo que respecta a vehículos de comunicación con los usuarios la Dirección General de Seguros avanzó en la creación de nuevos programas de ayuda para la



cumplimentación y envío de la documentación estadístico-contable. También amplió los servicios de notificación por comparecencia electrónica para incluir los procedimientos relativos a la documentación estadístico-contable. Este servicio es utilizado por 467 empresas que recibieron 10.075 notificaciones en 2010.

En los que se refiere a mejoras en seguridad de la información, la Dirección General de Seguros realizó una auditoría externa de cumplimiento de la Ley Orgánica de Protección de Datos, y puso en marcha el correspondiente plan de mejora, creando un Comité de Seguridad como parte del proyecto de certificación de gestión de la seguridad conforme al estándar internacional ISO 27001.

En la Dirección General del Tesoro y Política Financiera durante el año 2010 se renovaron los equipos multifunción de las secretarías.

La Dirección General de Fondos Comunitarios a lo largo del año 2010 actualizó la herramienta informática Sistema Fondos 2007 incluyendo los módulos relacionados con la Autoridad de Gestión y Autoridad de Auditoría, así como nuevas funciones dentro del módulo de Autoridad de Gestión. También se puso en marcha la nueva página Web, que presenta una mejor forma de acceso para los usuarios. Además, esta página, se ha diseñado con un nivel doble A, de conformidad con las directrices de accesibilidad para el contenido web 1.0. Su sistema cumple las normas basadas en Open SP (SGML/XML) y libxml2(XML), y se validó la hoja de estilo incrustada CSS.

Para mejorar la comunicación con los usuarios, la Dirección General de Fondos Comunitarios elaboró un manual de usuario para el Sistema Fondos 2007, que se actualiza constantemente con todas las modificaciones que se generan en el propio sistema. Este manual está disponible en el canal informativo dentro de la aplicación. Los usuarios reciben un aviso a través de correo electrónico cada vez que se cuelga una nueva versión del manual. Se han elaborado varios formularios electrónicos para facilitar los procedimientos de acceso a los sistemas. Además, a lo largo de 2010 se estableció la infraestructura necesaria para la migración a una nueva aplicación para la Subdirección de Incentivos Regionales, que será desarrollada por la Subdirección General de Aplicaciones de Presupuestos y Fondos Comunitarios de la IGAE. Esta nueva aplicación permitirá la integración en la administración electrónica (sin papel), implementando los intercambios de Incentivos Regionales con la Intervención Delegada y la Dirección General del Tesoro, y mejorar los intercambios electrónicos actuales con la Agencia Tributaria, la Tesorería General de la Seguridad Social y las aplicaciones TESEO y Fondos 2007.

La Dirección del Catastro reforzó la capacidad de almacenamiento horizontal mediante la implantación de más discos en la plataforma SAN, e implantó dos nuevas



plataformas de almacenamiento masivo, una de ellas para el almacenamiento de documentos *pdfs* y correo electrónico, y la otra para el almacenamiento de carpetas y ficheros Windows. También modernizó el parque de ordenadores personales destinados a los casi 4.000 puestos ofimáticos con que cuenta la organización así como el parque de impresoras láser en red doble cara, a fin de optimizar los recursos de impresión. Además se dotó a cada una de las Subdirecciones Generales y Gerencias de un scanner doble cara a fin de satisfacer las nuevas necesidades de escaneo de documentos de cara al intercambio electrónico de los mismos. Estas actuaciones han permitido realizar mejoras continuas en todas las aplicaciones informáticas de gestión catastral (SIGECA SIGCA, SEDE, SAUCE, INCA Y ALMENA) mediante la incorporación de nuevas utilidades, que redundan en definitiva en una mejora en la tramitación de los procedimientos. Las mejoras que completan procesos informáticos o simplifican procedimientos, se acumulan básicamente en SIGECA, SAUCE.

La Dirección General del Catastro mantuvo durante el año 2010 un servicio de contacto con los usuarios a través de correo electrónico y directorio de consultas más frecuentes. En la Línea Directa del Catastro en el año 2010 se atendieron 17.448 correos y se contestaron 1.489 llamadas nocturnas. Además, durante 2010 se incrementó el número de procedimientos y servicios puestos a disposición de los usuarios siguiendo el mandato de la ley 11/ 2007, de Administración electrónica.

La Dirección General Costes de Personal y Pensiones Públicas llevó a cabo mejoras en los Sistemas de reconocimiento y pago de las pensiones de clases pasivas (OLAS e ISLA) para adaptar tales sistemas a las modificaciones introducidas por la Ley de Presupuestos Generales del Estado para el 2010 en materia de pensiones familiares; implantar el nuevo procedimiento de reconocimiento de pensiones de jubilación a partir de la aplicación JUBIL@; e incorporar mejoras en los procedimientos de pago de las pensiones de clases pasivas, especialmente en lo que se refiere al abono de oficio de la paga extra en los supuestos de fallecimiento del pensionista o de vencimiento por cumplimiento de la edad, en las pensiones de orfandad. No obstante, la actividad de mejora más relevante llevada a cabo en el ámbito de clases pasivas en el 2010 ha sido completar la definición de los requerimientos del nuevo sistema de información de clases pasivas (ARIEL).

El Portal de clases pasivas se reestructuró reordenando los contenidos, para evitar que los mismos estuvieran repetidos con los ofrecidos por la sede electrónica de clases pasivas.



Por otra parte, se estableció una conexión telemática con la Gerencia informática de la Seguridad Social para agilizar la recepción mensual de los datos retributivos correspondientes a los ocho centros cuya nómina es gestionada por dicha gerencia, y a petición del Ministerio de Trabajo e Inmigración se creó una aplicación para obtener un fichero de datos de efectivos y retribuciones del sector público estatal a efectos de su remisión periódica a la Secretaría General Técnica de dicho Ministerio.

La Intervención General de la Administración del Estado, para garantizar la seguridad de la información, puso en producción el nuevo sistema de información para la gestión de identidades que contempla los flujos de autorización y aprovisionamiento de los distintos directorios corporativos (GAL@), y con objeto de proteger los datos de carácter personal, elaboró los formularios de los ficheros comunicados a la Agencia Española de Protección de Datos, regulados por la Orden EHA/2242/2010, de 29 de julio (B.O.E. Nº 198, 16/08/2010). Además, implantó progresivamente el nuevo sistema de registro y archivo centralizado, bajo arquitectura web, en las intervenciones delegadas en Ministerios e intervenciones regionales y territoriales, habiendo distribuido previamente una nota informativa sobre la centralización de los sistemas RAYO de registro y archivo a dichas intervenciones. Respecto al nuevo sistema para la gestión económico-presupuestaria de los Centros gestores y Entidades públicas administrativas, en este periodo se han realizado las primeras instalaciones piloto del nuevo sistema y se han sentado las bases para su despliegue progresivo a partir de 2011.

La Subsecretaría del Departamento renovó parte del hardware de seguridad perimetral para sustituir a los equipos obsoletos, y adquirió un equipamiento más adecuado para poder realizar la interconexión ágil, flexible y eficiente de los servidores que forman parte de la infraestructura tecnológica de la SGTIC, tres nuevos servidores cuatriprocesador Quad-Core para ampliar la plataforma de virtualización en el centro de proceso de datos de respaldo de la Subsecretaría y de las licencias necesarias asociadas, y adquirió también doce servidores blade y dos chasis en los que integrarlos como equipamiento complementario para los Centros de Proceso de Datos –CPD- con los que cuenta la Subsecretaría. La política de compras incluyó también la adquisición de cincuenta y un escáneres para atender tanto a las nuevas necesidades de escaneado de documentos como a la renovación de equipos obsoletos de las Delegaciones del Departamento, potenciando además la utilización de equipos en red para ser compartidos por varios usuarios siguiendo criterios de racionalización y austeridad, y cien microordenadores con objeto de proceder a la renovación de los microordenadores considerados obsoletos, así como para poder atender nuevas peticiones. Por otra parte se incluyeron nuevos elementos en la red SAN de



almacenamiento corporativa de la Subsecretaría para permitir la racionalización y adecuada distribución del consumo de almacenamiento entre los diferentes servicios informáticos prestados por la Subdirección General de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones, atendiendo a la diferente criticidad y necesidad específica de cada uno de ellos.

En el año 2010 comenzó a implantarse el uso de la PKI en servicios comunes, en diversas aplicaciones, como el acceso a nómina, y se puso en marcha el sistema de información sobre datos de personal (MEDUSA), con el fin de que las distintas aplicaciones comunes (directorio, emisión de tarjetas, PKI, etc...) utilicen la misma base de datos, y la Subdirección General de Recursos Humanos mantuvo su participación activa en los distintos proyectos piloto que se han abordado dentro del proyecto SIGP (Sistema integrado de gestión de personal) para el impulso de la Administración Electrónica en colaboración con Función Pública.

Entre los vehículos de comunicación con los usuarios puestos en marcha en 2010 cabe mencionar la Base documental en INTERNET, una base de datos documental de la normativa relacionada con Ministerio que tiene una actualización diaria y en la que se han incluido nuevos contenidos: normativa comunitaria y autonómica. Esta Base documental permite editar el Boletín Oficial del Ministerio (BOMEH) en formato electrónico.

La Subdirección General de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones desarrolló una aplicación que permite garantizar, en la operativa normal del portal, la intranet y la sede del Ministerio, la accesibilidad de los documentos disponibles de forma pública de manera que las personas con discapacidad, mediante el uso de herramientas dedicadas a tal fin, puedan acceder a la información contenida en los mismos. Para ello, esta aplicación avisa de los documentos creados o modificados a los técnicos del portal, la intranet y la sede mediante una alerta diaria que permite a los editores acceder a estos documentos con el fin de reparar los errores de incumplimiento de especificaciones de accesibilidad que pudieran tener. Por otro lado, la Unidad de Gestión de Contenidos en la red puso en marcha un nuevo sitio web "The Spanish Economy", con soporte estático, diseñado para proporcionar información en inglés sobre las perspectivas de la economía española de forma clara y comprensible.

En cuanto a mejoras en la seguridad de la información, y dentro del marco definido por la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos, es necesario dotar a las plataformas tecnológicas que soportan las relaciones telemáticas de los ciudadanos y empresas con la Administración del nivel de seguridad requerido en cada caso, y por ello se hace necesario la realización periódica de tests de intrusión sobre dichas plataformas, de cara a comprobar que los





controles de seguridad implementados son los adecuados y que funcionan de forma correcta. Con este objeto, en la SGTIC se realizó un test de intrusión sobre el entorno tecnológico que soporta el portal del Departamento web meh.es, cuyos resultados permitieron realizar mejoras en el mismo.

La Fábrica Nacional de Moneda y Timbre- Real Casa de la Moneda (FNMT) realizó una consultoría del área de Sistemas, con el objetivo de realizar un análisis-diagnóstico de los distintos elementos informáticos que dan soporte a las aplicaciones corporativas. Permite documentar mediante una metodología adecuada la topología de las instalaciones existentes, tanto en el CPD como en redes situadas en otras áreas externas, poniendo de manifiesto las aplicaciones de negocio que soportan y estableciendo el esquema de comunicaciones, seguridad, respaldo, etc.

El INE procedió a la sustitución del ordenador central, que se encontraba en un 97% de ocupación, y evaluó mediante despliegues piloto la tecnología de virtualización de escritorio, con el doble objetivo de mejorar la prestación de servicios al usuario final y simplificar los despliegues de puestos a nuevos grupos de usuarios. Además, se mejoró la gestión de los fondos bibliográficos del INE con una nueva aplicación que permitirá la consulta por Internet en 2011, y en mayo de 2010 se puso en marcha la recogida de cuestionarios vía XML en las Encuestas de Ocupación de Apartamentos Turísticos y de Ocupación de Alojamientos de Turismo Rural.

Entre la mejoras de comunicación con los usuarios cabe mencionar que durante 2010 se creó una entrada en la web del INE específica para los informantes, tanto empresas como hogares. También se extendió a varias encuestas de la posibilidad de remisión de la información mediante ficheros XML. Estas encuestas son las de Transporte, Índices de Cifras de Negocios y Entrada de Pedidos, Indicadores de Actividad del Sector Servicios, Encuesta Anual de Coste Laboral y en las Encuestas de Ocupación de Alojamientos Turísticos, en los casos de Turismo Rural y Apartamentos. Recordemos que dichos envíos con ficheros XML ya eran posibles en la Encuesta de Ocupación Hotelera, Comercio Internacional de Servicios y Encuesta Trimestral de Coste Laboral. También se puso en marcha el piloto del “Census-Hub”, proyecto de Eurostat para la difusión armonizada de los resultados del Censo de Población y Vivienda de 2011.

El Instituto de Estudios Fiscales renovó el 20% del hardware del Organismo, dentro de un marco quinquenal de renovación de la totalidad del hardware y adquiriendo ordenadores, impresoras, portátiles, monitores de alta resolución, servidores de red de gama media-baja, y diversa electrónica de red. En 2010, además,





se desarrollaron dos interfaces para el estudio y simulación de presupuestos dentro del apartado de Gasto Social (sanidad y pensiones).

El Parque Móvil del Estado continuó la puesta en marcha del Plan de Sistemas de Información, definido en 2008, con la creación de un entorno nuevo de aplicaciones corporativas, que considera la información como un activo corporativo del que se deben gestionar adecuadamente sus flujos, minimizando la redundancia de datos y eliminando las islas de información. Este nuevo entorno de aplicaciones prepara al PME para su adaptación a la legislación actual, especialmente a la Ley 11/2007, de 22 de junio, de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos.

El Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas adquirió treinta y cinco equipos de sobremesa, seis portátiles, cuatro equipos multifunción, un SAI, una ensobradora y cuatro impresoras.

El Instituto de Crédito Oficial durante el año 2010 acometió una importante serie de mejoras en algunas aplicaciones y puso en marcha el Facilitador Financiero, canal destinado a impulsar el acceso de los autónomos y empresas a financiación. El Instituto de Crédito Oficial a través de este portal ofrece varios productos y servicios para facilitar que los autónomos y empresas encuentren una vía de financiación adecuada: ICODirecto, ICO-SGR e ICO Asesoramiento. También se puso en marcha la WEB COMERCIAL, un nuevo portal del ICO para dar a conocer sus productos.

En el año 2010 se prolongó el servicio para cubrir la Operación y la Planificación de todos los sistemas informáticos del ICO, de un modo integral, y no con servicios aislados, de manera que desde el punto de vista del servicio el ICO dispone ahora de una explotación atendida durante 24 horas los 365 días del año, ya que cuando termina el servicio presencial de los operadores, comienza el soporte remoto de todos los sistemas.

Y, por último, se procedió a la publicación, resolución y adjudicación del Concurso Público para un nuevo Centro de Respaldo para el ICO y a la actualización de la cabina discos de almacenamiento que soportan las aplicaciones del ICO, lo cual ha supuesto incrementar la capacidad de los 21 Terabytes anteriores a los 36 actuales, y dotarse de capacidad de almacenamiento para el momento actual y para el futuro.

La Comisión Nacional de la Competencia desarrolló nuevas funcionalidades en la Web corporativa, tanto en lo que se refiere al buscador general como a los específicos de resoluciones y expedientes y se mejoraron la calidad y cantidad de información pública relativa a los expedientes de Competencia. Por otra parte, se creó el registro de usuarios en la Web, una zona de debate, y se mejoró la usabilidad,



incorporando hiperenlaces a glosario específico, despliegue de RSS, integración con Twitter, y mejoras en el nivel de accesibilidad.

El TEA, en el año 2010, adquirió, como necesidad esencial, 2 servidores para virtualización conectados a una cabina de almacenamiento, destinados a facilitar un entorno de pruebas de desarrollo, un espacio de almacenamiento para TEA, contenedor de la intranet de TEA y aplicaciones de administración electrónica. Por otro lado, a lo largo del año 2010 se efectuaron mejoras en diversos módulos de la aplicación de gestión y tramitación de reclamaciones económico-administrativas, TAREA; se mejoró y amplió en sus funcionalidades la aplicación de "Sala sin Papel", pensada para gestionar de forma electrónica las ponencias de resolución que se emiten en las Salas del Tribunal Central, y comenzó la instalación de la misma o bien de una nueva versión reducida en los Tribunales Regionales al objeto de facilitar la replicación de información y resoluciones para la alimentación de la BADOCTEA como herramienta de Gestión del Conocimiento.

Por último, en el año 2010 redactó el Plan de Adecuación de los Tribunales Económico-Administrativos al Esquema Nacional de Seguridad en materia de Seguridad Informática permitiendo tanto el cumplimiento del imperativo legal en la materia como el conocimiento de las actuaciones que habrán de desarrollarse en fases, según las disponibilidades de recursos humanos y presupuestarios.

## **7. Comunicaciones y relaciones externas**

La Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, junto con el Ministerio de Justicia, continuó el proceso de estudio y análisis de las necesarias modificaciones legislativas para simplificar y agilizar los procedimientos de inscripción de fondos de pensiones, con especial atención a la tramitación por medios telemáticos y a la supresión de duplicidades innecesarias en los dos registros públicos diferenciados (Registro Mercantil y Registro Administrativo de la DGSFP). Dicho proceso pretende evitar al interesado la necesidad de acudir a sendos registros, intercomunicándolos para que una sola solicitud de inscripción ante el Registro Mercantil tenga reflejo en el Registro Administrativo. Igualmente, colaboró con otros organismos nacionales (CNMV y Banco de España) e internacionales (grupos de trabajo de pensiones del EIOPS-European Insurance and Occupational Pensions Committee y del CEIOPS" Committee of European Insurance and Occupational Supervisors, al igual que de la OCDE) con diversos objetivos, como son el intercambio de información relativa a fondos de pensiones afectados por diferentes eventos financieros, la colaboración entre los distintos supervisores europeos buscando la mejora de la normativa reguladora y el



fomento de la colaboración entre supervisores, la propuesta de medidas de actuación frente a la crisis, el intercambio de experiencias buscando una mayor coordinación y la elaboración de principios y buenas prácticas en el ámbito de las pensiones.

La Dirección General del Catastro desarrolló una importante política dirigida a incrementar la colaboración y alianzas con otros organismos, instituciones y asociaciones del sector público. Esta política de colaboración permitió alcanzar acuerdos que redundan en una simplificación de los trámites a cumplimentar por los ciudadanos como, por ejemplo, mediante el establecimiento de la exención en la obligación de declarar en el Catastro cuando se aporta la referencia catastral a los notarios y registradores con los requisitos establecidos legalmente. En el año 2010 los cambios de titularidad catastral tramitados a partir de la información comunicada por Notarios y Registradores fueron 712.967 (urbanos), 288.765 (rústicos), en total 1.001.732. Por otro lado, como novedad para profundizar en la política de colaboración e intercambio de información con las Entidades Locales se crearon los “Planes de Actuación Conjunta”, que implican la participación de los ayuntamientos y diputaciones con convenios de colaboración en desarrollo de los planes de actualización catastral, mediante acuerdos de suministro de información en desarrollo del artículo 69 del RD 417/2006, de 7 de abril, por el que se desarrolla el texto refundido de la Ley del Catastro Inmobiliario, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2004, de 5 de marzo, y se suscribieron numerosos Convenios de colaboración en materia de gestión catastral con Entidades Locales, y también un número importante con Instituciones y Administraciones Públicas.

Además, fruto de la campaña de difusión de la notificación electrónica se diseñaron los trípticos informativos sobre como acceder a ella, que se enviaron a los municipios piloto, Rivas Vaciamadrid, Manilva y la Puebla de Don Fadrique.

La Dirección General del Catastro de España, presidió el Comité Permanente sobre el Catastro en la Unión Europea (PCC) durante el primer semestre de 2010 convocando dentro de los actos de la Presidencia Española de la Unión Europea un encuentro destinado específicamente a propiciar el contacto y el debate entre las administraciones públicas europeas que gestionan la información catastral y las empresas que son usuarias de esta información o que generan productos o servicios utilizando la misma.

La Dirección General de Presupuestos desarrolló una intensa actividad de comunicaciones y relaciones externas colaborando con otros organismos, interviniendo como ponentes en seminarios, jornadas, cursos, asistencia a reuniones, entre otros en el XXII Seminario de Política Fiscal de la Cepal, en el Grupo sobre la



Calidad de las Finanzas Públicas en la UE, en el IV Seminario sobre Planificación de Políticas Presupuestarias y Políticas de Personal y en el al 3rd Annual Meeting del MENA SSO (OCDE).

La Intervención General de la Administración del Estado mantuvo reuniones con las Intervenciones Generales de las Comunidades Autónomas para unificar criterios en materia de Contabilidad Nacional y control de Fondos Comunitarios, y también participó en el grupo de trabajo interministerial para la plataforma de recepción de facturas electrónicas en la Administración pública estatal.

La Subsecretaría del Departamento, participó en la 65ª Asamblea General de la ONU mediante un Inspector de los Servicios que asistió como delegado en la V Comisión de Asuntos Administrativos y Presupuestarios, y la Unidad de gestión de contenidos en red realizó tres iteraciones del Observatorio de Accesibilidad Web (en mayo, julio y noviembre) en relación con los informes de accesibilidad a los distintos Portales del Ministerio, en coordinación con los responsables de los Portales y Sedes del Ministerio, y colaboró con el Ministerio de Política Territorial en lo referente al Plan de Simplificación e Informatización de los Procedimientos (controles mensuales mediante cuadros de Alto Mando, control del volumen de tramitación, actuaciones de Alto Impacto, Informes para el Consejo de Ministros...), y también con Ventanilla Única.

La Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas participó en la Comisión de Evaluación competente para el reconocimiento de las indemnizaciones previstas en la Ley 52/2007, de 26 de diciembre (“Ley de la Memoria Histórica”), a favor de quienes fallecieron o sufrieron lesiones incapacitantes en defensa y reivindicación de los derechos democráticos, y en la Comisión competente para el reconocimiento de las indemnizaciones previstas en la disposición adicional decimoctava de la Ley 2/2008, de 23 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para 2009 a favor de ex presos sociales. También participó en las reuniones de la ronda negociadora del Acuerdo Administrativo para la aplicación del Convenio de Seguridad Social entre España y Japón, así como en la elaboración de los formularios de aplicación del citado Convenio, y mantuvo la colaboración habitual con la Subdirección General de Relaciones Sociales Internacionales del Ministerio de Trabajo e Inmigración, en relación con la aplicación de los Reglamentos Comunitarios en materia de Seguridad Social, resultando relevante la iniciación del proyecto de intercambios electrónicos (EESSI), dirigido a la transmisión telemática entre todos los países de la UE de los formularios de los Reglamentos.



Como todos los años, la Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas, realizó la campaña informativa sobre la revalorización de las pensiones de clases pasivas, remitiéndose a los pensionistas una carta personalizada con información sobre el importe total del conjunto de las pensiones percibidas por cada titular. Dicha carta se acompañó de un tríptico con información general sobre las pensiones y prestaciones. Además se remitió a todos los pensionistas de pago a través de transferencia bancaria un recibo de nómina. Y de manera especial, como consecuencia del Real Decreto 193/2010, de 23 de febrero, sobre sistemas de pago de los haberes de clases pasivas del Estado, se informó a los pensionistas de pago por habilitado que a partir de 1 de abril de 2010 los habilitados están obligados a abonar a sus mandantes, ya sea mediante transferencia bancaria o cheque, la suma total de la pensión o pensiones de clases pasivas que tienen reconocidas, sin ningún descuento por comisiones, gastos de gestión o impuestos derivados del ejercicio de su actividad profesional.

El Comisionado para el Mercado de Tabacos durante 2010 desarrolló en colaboración con el CNIG (Centro Nacional de Información Geográfica) un sistema para poder georeferenciar la red de expendedurías de Tabaco y Timbre.

La Comisión Nacional de la Competencia firmó un convenio de colaboración con la Organización de Consumidores y Usuarios, por el que se pretende facilitar el acceso y la formación a los temas de competencia por parte de los consumidores. El convenio prevé reuniones periódicas con la organización para debatir los temas de mayor interés y preocupación por parte de éstos y analizar vías de colaboración entre ambos.

La Fábrica Nacional de Moneda y Timbre-Real Casa de la Moneda (FNMT) suscribió un Acuerdo con la Casa de Moneda de Portugal para hacer una moneda conjunta, y otros Convenios de colaboración con Institutos de Enseñanza Profesional y Universidades para la realización de prácticas en la empresa por parte de sus alumnos/as.

El Instituto de Crédito Oficial mantiene convenios de colaboración con organismos públicos y privados a nivel nacional e internacional. A nivel nacional hay que señalar que el ICO suscribe anualmente convenios de colaboración con la práctica totalidad de las entidades de crédito establecidas en España para facilitar el acceso de autónomos, Pymes y ciudadanos a las Líneas de Financiación del Instituto. Asimismo, se firman acuerdos de colaboración tanto con Comunidades Autónomas como con Institutos Autonómicos para mejorar las condiciones de los diferentes programas de financiación con los que cuenta el ICO. Durante el año 2010, se suscribieron diez acuerdos globales de colaboración con CCAA para facilitar el acceso a los autónomos



y empresas a los programas de financiación ICO, cinco acuerdos con CCAA de mejora en las condiciones de las Líneas y seis acuerdos de co-inversión con organismos autonómicos para invertir en proyectos ligados a la economía sostenible. Por otra parte, cabe señalar de manera especial, la formalización de acuerdos de colaboración con Cámaras de Comercio y Asociaciones Patronales para el fomento del instrumento Facilitador Financiero y la firma de acuerdos con las Sociedades de Garantía Recíproca y con la Compañía Española de Reafianzamiento, (CERSA), para la canalización de operaciones a través de las mismas, fijando unas condiciones de precio de mercado y ajustadas a la distribución del riesgo. En el marco internacional, destaca la presencia del ICO en los comités de seguimiento del Fondo Marguerite, en las reuniones de trabajo de NEFI (Red de Instituciones Financieras Europeas especializadas en Pymes) y en distintos encuentros con la Comisión Europea (lanzamiento de la facilidad crediticia para América Latina LAIF, instrumentos de financiación a la innovación).

Por otra parte, el ICO realizó tres campañas de publicidad para dar a conocer la puesta en marcha de nuevos productos y servicios: dos de ICODirecto y una de las Líneas ICO 2010 para autónomos y empresas.

Otra de las novedades destacables en 2010 ha sido la presencia por primera vez del ICO en redes profesionales: LinkedIn, Xing y Viadeo. Los grupos del ICO en estas redes nacen con el objetivo de proporcionar información sobre los productos y la actividad del ICO, así como recoger las sugerencias y consultas que los miembros del grupo quieran hacer llegar al Instituto.

El Instituto Nacional de Estadística colaboró con el Ministerio de Justicia y el Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad para llevar a cabo la explotación estadística del Registro Central para la Protección de las Víctimas de Violencia Doméstica; participó en la *task force* que se ocupa de la preparación de la Encuesta Europea de Salud e integración social (antiguo Módulo Europeo de Discapacidad); en el Grupo de Trabajo de la Encuesta Europea de Salud que se ocupa de la revisión del cuestionario de cara a la edición de 2014 y en el Grupo de Trabajo de Eurostat de Causas de Muerte que se ocupa de la armonización de los datos a nivel europeo y la mejora de calidad. Además, también en el ámbito europeo, se firmó con Eurostat el convenio por el cual España coordinará el proyecto europeo “*ESSNet Project on Automated data collection and reporting in accommodation statistics*”.

El Parque Móvil del Estado suscribió un Acuerdo de Colaboración con el Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía (IDAE), y TOYOTA ESPAÑA, S.L.U. para la cesión y uso de vehículos híbridos enchufables.





El Instituto de Estudios Fiscales suscribió convenios de colaboración con diversos organismos para la celebración de encuentros y reuniones relacionadas con materias económicas o fiscales (Universidad Internacional Menéndez Pelayo, Asociación de Economía de la Educación, Asociación Española de Ciencia Regional, Universidad del Mar, Universidad de Murcia, Universidad de Vigo, Universidad Autónoma de Madrid, Instituto Universitario de Ciencias Ambientales de la Universidad Complutense de Madrid, Universidad de Málaga, Tractebel Engineering, S.A. GDFL entre otros). También suscribió convenios marco de colaboración en los diferentes ámbitos de actuación relacionados con las actividades propias del IEF con diversos organismos como PricewaterhouseCoopers Jurídico y Fiscal S.L., Escola de Administração Fazendária de Brasil (ESAFL), Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales (ICEFI) de Guatemala, Tribunal de Cuentas, Asociación Economics For Energy, Asociación Española de Operadores Públicos de Abastecimiento y Saneamiento (AEOPASL), Secretaría de Estado de Seguridad Social y Fondo Español de Garantía Agraria, entre otros.

#### **8. Relaciones con el ciudadano**

La Dirección General Tributos dictó una Resolución de fecha 9 de febrero de 2009 aprobando el formulario normalizado para la presentación telemática de consultas tributarias, en cumplimiento de lo establecido en el artículo 2 de la Orden EHA/693/2008, de 10 de marzo, por la que se regula el Registro Electrónico del Ministerio de Economía y Hacienda. Durante el año 2010 han tenido entrada 1.049 consultas mediante presentación telemática, de las cuales 442 se han dado de baja por diversos motivos.

La Dirección General del Tesoro y Política Financiera resolvió aproximadamente 15.926 consultas de naturaleza económico-financiera, mediante teléfono y 7.210 mediante correo electrónico. Además, se mejoró la información sobre la ampliación gratuita del plazo de los préstamos hipotecarios; se elaboró un tríptico en el que se facilitaba toda la información necesaria, junto con un teléfono de consulta y se publicó en las páginas web del MEH y Tesoro. Además, a mediados de 2010 la Subsecretaría del Ministerio aprobó la Carta de Servicios de esta Dirección General.

Asimismo, la Dirección General del Tesoro y Política Financiera potenció el *call-center* 902, procedimentando su actuación y dotándolo adicionalmente de sendos sistemas de gestión de la relación con el cliente (CRM) y de navegación asistida.

El Instituto Nacional de Estadística elaboró la encuesta “Consulta Estructurada a expertos, usuarios y administraciones” para conocer la percepción que tienen los



usuarios de las estadísticas del INE y detectar necesidades de información no satisfechas. Igualmente, llevó a cabo encuestas de medición de la satisfacción de los ciudadanos.

La Dirección General del Catastro, con el fin de conocer las expectativas y el grado de satisfacción de sus clientes con los servicios prestados, recoge la opinión de los usuarios sobre sus servicios con la colaboración del personal de los puntos de atención al público, que realizan un sencillo cuestionario a aquellos ciudadanos que lo desean. Esta información es grabada en el programa informático ENCUESTA, que recoge información relativa al tiempo de espera, calidad de las instalaciones, calidad de la información y el trato recibido. En el año 2010 se realizaron 2.448 encuestas, 300 más que el año anterior. Además, a través de la Línea Directa del Catastro (LDC) se efectuaron 1.200 encuestas sobre la calidad del servicio prestado, y aparte se llevó a cabo una encuesta de calidad del servicio de atención al ciudadano en las Gerencias Territoriales de Lugo y Almería y en la Gerencias Regionales de Oviedo y Valladolid (de tipo telefónico y, con carácter complementario, también presencial).

La atención presencial en la Dirección General del Catastro ha ido mejorando notablemente a lo largo de estos últimos años. Esto se ha conseguido gracias a las actividades que se vienen desarrollando desde hace tiempo, al sistema de cita previa, con el que se atienden las consultas de especial complejidad, de tal manera que el ciudadano es atendido sin tener que esperar y a la LDC (Línea Directa del Catastro) plataforma telefónica que resuelve una gran cantidad de consultas, de manera continuada, pero también fundamentalmente por el gran impulso que se ha dado a la administración electrónica. Así el número de personas que acude a las gerencias ha disminuido: en el año 2010 se atendieron 1.061.708 personas mientras que el 2009 fueron 1.215.646, y la tendencia es que el número cada vez sea menor. Esto incide directamente en una disminución del tiempo de espera y en un mayor tiempo de atención, siendo en el año 2010, el tiempo medio de atención 11,61 minutos.

Los Puntos de Información Catastral (PIC), con funcionarios habilitados en Ayuntamientos y entidades colaboradoras, para acercar el Catastro a los ciudadanos, crecieron durante el año 2010 en número y servicios. A los servicios tradicionales de consulta y certificación de los PIC, se incorporaron en 2010 servicios de notificación electrónica para procedimientos en revisión. En 2010, 7.836 usuarios estaban dados de alta en la SEC, correspondientes a 3.492 Puntos de Información Catastral. Así en el año 2010 se realizaron 6.878.069 visitas al Portal de Catastro y se descargaron más de 21,2 millones de páginas con una media mensual superior a las 1,7 millones de páginas. En cuanto a la Sede Electrónica del Catastro (SEC), ésta permite, en tiempo real, el acceso a la información existente en la base de datos catastral incluyendo la





cartografía, así como la expedición de certificados catastrales gratuitos on-line. En el año 2010 se realizaron 2.300.763 vistas con 17.451.446 consultas a datos catastrales protegidos, 2.706.000 más que el año anterior y se expidieron 4.736.771 certificados, 270.00 más que el año anterior.

El funcionamiento de la Línea Directa del Catastro y ampliaciones sucesivas de los servicios que presta, permite una completa información sobre cuestiones generales catastrales así como sobre expedientes concretos. Durante el año 2010 se han instalado en todas las centralitas de las Gerencias/Subgerencias un fonomail, es decir un aparato para incorporar alocuciones que puede escuchar el ciudadano. Con la finalidad de ampliar el servicio fuera del horario de atención, que es de 9:00 a 19:00 horas de lunes a viernes, pueden formularse consultas mediante la grabación de un mensaje y de un número de teléfono de contacto en un contestador automático, que son respondidas a partir de las 14:00 del día siguiente. En el año 2010 se recibieron un total de 873.660 llamadas (1.489 nocturnas), se atendieron un total de 738.672 y se concertaron un total de 90.060 citas previas.

La Dirección General del Catastro en el año 2010 mantuvo en funcionamiento el sistema de cita previa, que facilita una atención personalizada y reduce los tiempos de espera. Esta facilidad ofrecida a través de la Línea Directa del Catastro permitió que se concertaran 90.060 citas previas a lo largo del año 2010. En la actualidad todas las Gerencias están dotadas de un sistema electrónico de gestión de esperas que permite gestionar los flujos de clientes en cada momento y con ello garantizar la calidad en el servicio a los ciudadanos. Este sistema permite saber que el tiempo medio de espera ha disminuido a 9,66 minutos.

Por último, la Dirección General del Catastro tiene a disposición del público tanto la Carta de Servicios Convencionales como la Carta de Servicios Electrónicos con unos elevados niveles de cumplimiento de compromisos.

La Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Publicas en 2010, como en años anteriores, remitió en dos ocasiones a los nuevos pensionistas que llevaban al menos seis meses cobrando su pensión, una encuesta de calidad en la prestación del servicio, al objeto de conocer su opinión. En el ejercicio 2010 se obtuvo un grado global de satisfacción de 3,93 sobre una puntuación de 5.

Por Resolución de 20 de octubre de 2010, de la Subsecretaria del Ministerio de Economía y Hacienda, se aprobó la actualización de la Carta de servicios de clases pasivas con un periodo de vigencia desde 2010 a 2013. Esta Carta de servicios incluye también los servicios electrónicos de clases pasivas a fin de de que en un solo documento se informe sobre todos los servicios públicos que se ofrece al ciudadano.



Se han incorporando nuevos compromisos de calidad y un completo sistema de indicadores.

La Subsecretaría del Departamento, a través de la Unidad de Gestión de Contenidos en la Red, realizó un cuestionario de calidad del portal, una actividad que se realiza con carácter habitual desde el año 2004. En 2010 se recibieron 120 cuestionarios cumplimentados con la opinión de los usuarios. Además, en la sede web insertó un “formulario general” (FOGE) para la tramitación de las quejas y sugerencias de los ciudadanos con objeto de abrir un nuevo canal de comunicación distinto al de la aplicación de quejas y sugerencias existente en la sede web que recoja aquellas comunicaciones que tienen difícil encaje en la estructura administrativa del Departamento. La presentación Telemática de Quejas y Sugerencias por Internet ante el Ministerio de Economía y Hacienda está adaptada a varios tipos de certificados electrónicos, incluido el DNI electrónico. Esta aplicación consiste en un canal enlazado al Registro Electrónico donde los ciudadanos emiten sus quejas y sugerencias de forma anónima o firmada digitalmente y pueden conocer el estado de tramitación de sus quejas.

El Parque Móvil del Estado realizó la encuesta anual de satisfacción de usuarios con el servicio prestado por el PME.

El Instituto de Estudios Fiscales llevó a cabo, como todos los años desde 2007, un cuestionario de satisfacción de los usuarios del centro mediante una aplicación específica.

El Instituto de Crédito Oficial tiene desde el año 2006 un procedimiento interno que regula el servicio de quejas y sugerencias. En el mismo se establece un compromiso de respuesta a los ciudadanos que utilizan este canal que no puede superar el plazo medio de 15 días hábiles, aun cuando por normativa de Sede Electrónica el plazo máximo de respuesta para las quejas en la Administración es de 3 meses. En el año 2010, se ha continuado mejorando la gestión tanto de quejas, como de sugerencias y peticiones de información. Para ello se han introducido cambios en la aplicación informática de gestión de los servicios de Atención al Cliente, que permiten identificar, de una forma más eficiente, los principales problemas con los que se encuentran los clientes, además de incrementar el control interno de las quejas, peticiones de información y sugerencias y disminuir los tiempos de respuesta. En 2010, se ha contestado un total de 4.602 quejas en un plazo medio de 6,2 días hábiles, tiempo inferior al empleado en 2009 que fue de 7 días hábiles para atender a 2.335 quejas. El incremento del número de quejas en 2010 respecto al del año anterior, se debe a la puesta en marcha en junio de un nuevo producto, ICODirecto. A



través de él, por primera, vez el ICO concede directamente sus préstamos, sin la mediación de las entidades financieras, a autónomos y Pymes. Las quejas generadas sobre este nuevo producto ascendieron a 3.876. En la mayoría de ellas, los ciudadanos expresan su contrariedad por la denegación de sus solicitudes de financiación.

El ICO dispone, además, de un servicio de atención al público en sus oficinas que se encarga de atender tanto las consultas telefónicas como las planteadas por las personas que visitan el ICO para solicitar información acerca de sus productos. En 2010 se gestionaron un total de 1.327 consultas por teléfono y se atendieron 1.396 visitas presenciales.

Por otra parte, se mejoró la aplicación de RELEX, la cual gestiona las quejas, sugerencias y peticiones de información que realizan los ciudadanos a través de la web del ICO.

El ICO pone a disposición de todos los ciudadanos un buzón de petición de información. Este buzón se materializa en un formulario que tiene como finalidad dar respuesta a las dudas o requerimientos de información planteados por particulares o empresas sobre cualquier aspecto de la actividad del Instituto. En el año 2010, se recibieron 10.858 consultas frente a las 16.555 de 2009. El tiempo medio de respuesta fue de 4,9 días en 2010. Poder conocer el dato anterior, es consecuencia de las mejoras realizadas en la aplicación informática para la tramitación de estas consultas.

El ICO dispone, además, de dos números de información gratuita: el 900 121 121, a través del cual los particulares pueden canalizar todas sus dudas sobre las Líneas de Financiación, u otras que les puedan surgir; y el 900 56 77 77 para solucionar las dudas y tramitar los productos del canal del Facilitador Financiero (el principal de ellos es ICODirecto). Para la gestión de estos servicios el Instituto tiene contratados dos servicios externos con personas formadas por ICO. En 2010 se recibieron 102.755 llamadas en los dos números, lo que supone una disminución del 11,23% respecto a 2009. Para evitar el abandono de llamadas y reducir los tiempos de espera, el servicio se refuerza con más teleoperadores en períodos de tiempo en que se incrementa considerablemente el número de llamadas, que coinciden con la puesta en marcha de nuevos productos o con el desarrollo de las campañas de publicidad.

## **9. Comunicación y relaciones internas**

La Dirección General del Catastro puso en marcha ATENEA (Gestión del conocimiento en la Dirección General del Catastro) para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos en cuanto al acceso a conocimiento e información



sobre la materia catastral. Se trata de un proyecto de gestión del conocimiento que incorpora una herramienta que permite almacenar, compartir y generar conocimiento aumentando el capital intelectual de la organización.

En la Subsecretaría del Departamento se implantó un buzón de sugerencias accesible desde la Intranet. El buzón de sugerencias es una aplicación que permite tratar las propuestas recibidas por la organización de una manera estandarizada, estableciendo un proceso sencillo y veloz para la extracción de información relevante, proveyendo un nuevo canal de comunicación a los trabajadores con el MEH a la vez que nutriendo a este último de nuevas ideas y oportunidades. También se materializó el proyecto piloto de un centro de mensajería en la Intranet usando plantillas de MOSS. El centro de mensajería es un aplicativo que permite centralizar el envío de correos mediante plantillas predeterminadas; el usuario puede seleccionar el destinatario y la plantilla y automáticamente se rellena el cuerpo del mensaje (editable), incluyendo la posibilidad de enviar archivos adjuntos al mensaje (se incluye una lista configurable de extensiones de restricción potencialmente peligrosas para evitar el envío de ciertos archivos, por ejemplo, ejecutables, etc....).

Cabe destacar también el proyecto piloto de conectividad a la red interna Intranet desde las Consejerías de Finanzas, vía VPN que se implantó con éxito en la sede de París, y que se pretende extender al resto de Consejerías.

La Fábrica Nacional de Moneda y Timbre- Real Casa de la Moneda (FNMT) creó una Red de Portavoces formada por un portavoz de cada departamentos con el área de Comunicación.

El Instituto de Crédito Oficial en el año 2010 implantó un Portal del Empleado al que se puede acceder desde la intranet y que pretende ser una herramienta de gestión e información para los empleados que integre diferentes funcionalidades (gestión de tiempos, nómina, evaluación del desempeño, préstamos, ficha personal, etc.). Este proyecto es un avance más dentro de un plan de sistemas que está llevando a cabo el ICO y que ha supuesto, entre otros, la implantación de una potente aplicación informática de gestión de recursos humanos.

El Parque Móvil del Estado realizó la encuesta anual de satisfacción del personal.

## **10. Procedimientos**

La Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones puso en funcionamiento un Protocolo de utilización de la vía telemática con las entidades



gestoras de fondos de pensiones, en el procedimiento de protección administrativa de los clientes de servicios financieros, e incorporó escáneres de gran capacidad para la agilización del proceso de inscripción en los registros informáticos de la totalidad de la documentación aportada por los administrados a los distintos tipos de expedientes tramitados en el centro directivo.

La Dirección General del Catastro impulso, durante 2010, medidas para la simplificación y agilización de los trámites entre las que cabe mencionar la unificación e introducción de mejoras en documentos catastrales para adecuarlos a las modificaciones normativas y dotarlos de mayor claridad expositiva, la elaboración de los nuevos formularios para la tramitación electrónica de solicitudes, escritos y comunicaciones correspondientes a servicios, procedimientos y trámites competencia de la Dirección General, y la elaboración de la “Guía para iniciar los procedimientos catastrales” en la Sede Electrónica del Catastro y revisión de las ayudas para la cumplimentación de los formularios electrónicos.

Como carácter de prueba piloto, el Observatorio Catastral del Mercado Inmobiliario (OCMI) realizó estudios de la dinámica inmobiliaria a partir de la información que suministran Notarios y Registradores de la Propiedad.

La Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas estableció en 2010 un nuevo procedimiento que permite el pago de oficio en la cuenta del pensionista de la parte proporcional de la paga extraordinaria en supuestos de baja por fallecimiento o por vencimiento de la pensión de orfandad. Este procedimiento ha supuesto una importante mejora para el ciudadano, que ahora no tiene que solicitar expresamente el abono de dicha paga, así como de la gestión de expedientes de cobro, al reducirse significativamente el número de solicitudes de cobro de haberes devengados y no percibidos presentadas a instancia de los herederos de los pensionistas.

De otra parte, a través de la aplicación JUBIL@ se puede iniciar el procedimiento de reconocimiento de pensiones de jubilación del régimen de clases pasivas del Estado, Esta es una aplicación en Internet que facilita a los órganos de tramitación de jubilaciones la cumplimentación y certificación electrónica de los datos relativos a los funcionarios públicos que se jubilan, así como la transmisión telemática de los mismos a la Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas, para su incorporación automática al sistema de información de reconocimiento de pensiones de clases pasivas, lo que ha supuesto una agilización en el procedimiento de reconocimiento, que está beneficiando notablemente a los interesados, quienes, por otra parte, no tienen que aportar ningún documento para la tramitación de su pensión



de jubilación, puesto que todos se obtienen de oficio. Además, se ha diseñado un procedimiento de gestión de determinados expedientes derivados de la aplicación del Real Decreto 462/2002, de 24 de mayo, sobre indemnizaciones por razón del servicio, incorporándose a la gestión medios informáticos y telemáticos con la finalidad de suprimir el uso de soporte papel y de agilizar la resolución de las propuestas, su notificación y su archivo.

En la Subsecretaría del Departamento, la Inspección General aprobó un Acuerdo MIES (Manual de Información y Estadística de Servicios) y la Unidad de Gestión de Contenidos en Red colaboró con la Subdirección General de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones en la revisión de los manuales creados para los entornos colaborativos y los foros de discusión.

La Fábrica Nacional de Moneda y Timbre- Real Casa de la Moneda (FNMT) puso en marcha el proyecto piloto de etiqueta de identificación de productos por código de barras bidimensionales (DATAMATRIX).

El Instituto Nacional de Estadística llevó a cabo el estudio piloto de las Cuentas de la Energía en España y continuó con la ejecución del Proyecto MCAEA, de modelización del uso del agua a nivel microdato en explotaciones agrarias iniciado en 2009.



### **III. RESUMEN DE ACTUACIONES ESTRUCTURADAS CONFORME AL ESQUEMA DEL MARCO GENERAL DE CALIDAD DE LA ADMINISTRACION GENERAL DEL ESTADO.**

El Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, diseña un escenario 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. Este marco general no es, sin embargo, un sistema completo de mejora de la calidad sino simplemente un catálogo de actividades que permiten profundizar en el desarrollo de políticas de calidad, 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. El Real Decreto indica cinco programas<sup>4</sup>, que algunos autores han llamado de calidad “hard”, porque son los únicos oficialmente reconocidos para desplegar la calidad. Estos son: 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. y e) Programa de reconocimiento.

No obstante, el propio Real Decreto 951/2005, en su Disposición adicional primera establece la posibilidad de que los órganos y organismos de la Administración General del Estado desarrollen iniciativas de calidad no previstas específicamente en dicho Real Decreto. Por consiguiente, cabe calificar al marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado como una metodología heterónoma - porque ha sido definida por agentes distintos de los que han de aplicarla- y flexible - porque admite otras iniciativas alternativas o complementarias-, que permite profundizar en el desarrollo de las actuaciones de calidad.

#### ***III.1. Programa de análisis de la demanda y de evaluación de la satisfacción de los usuarios de los servicios.***

La Dirección General del Catastro realiza de manera permanente, a través del programa ENCUESTA, encuestas presenciales en las gerencias para conocer el trato y la calidad de la información facilitada. En el año 2010 se recibieron 2.448 encuestas

---

<sup>4</sup> El sexto Programa, que corresponde al Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos, se configura como una plataforma de análisis periódico de la percepción ciudadana sobre los servicios públicos de la AGE y constituye un instrumento de evaluación de los restantes programas, cuya responsabilidad corresponde a la AEVAL.





y a través de la LDC se realizaron 1.200 encuestas sobre la calidad del servicio prestado. Aparte, se llevó a cabo una encuesta de calidad del servicio de atención al ciudadano en cuatro Gerencias del Catastro de tipo telefónico y con una encuesta presencial complementaria.

La Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas, como en años anteriores, remitió en el año 2010, en dos ocasiones, a los nuevos pensionistas que llevaban al menos seis meses cobrando su pensión, una encuesta de calidad en la prestación del servicio, al objeto de conocer su opinión. En el ejercicio 2010 se obtuvo un grado global de satisfacción de 3,93 sobre una puntuación de 5.

El Instituto de Estudios Fiscales desde el año 2007 analiza la satisfacción de los usuarios del centro mediante una aplicación específica, utilizando cuestionarios prediseñados. En el año 2010 también se realizó dicha encuesta.

El Instituto Nacional de Estadística en el año 2010 elaboró la encuesta “Consulta Estructurada a expertos, usuarios y administraciones” para conocer la percepción que tienen los usuarios de las estadísticas del INE y detectar necesidades de información no satisfechas.

La Subsecretaría del Departamento, a través de la Unidad de Gestión de Contenidos en la Red, desde el año 2004 recoge la opinión de los usuarios del portal web mediante un cuestionario que figura en la red. En 2010 se recibieron 120 cuestionarios. También en el Servicio de Información Administrativa del Departamento se controla la calidad de servicio que se ofrece mediante cuestionarios que están a disposición de todos los usuarios.

La Fábrica Nacional de Moneda y Timbre-Real Casa de la Moneda, como todos los años, realizó la encuesta de satisfacción de clientes, que se remitió a 130 clientes de los cuales respondieron 51. La opinión general sobre la FNMT-RCM es buena, 4,48 sobre 5, mejorando ligeramente respecto al año anterior, que fue de 4,42 sobre 5.

El Parque Móvil del Estado, desde el año 2002, evalúa la satisfacción de los usuarios de los servicios de automovilismo, y en el mes de diciembre de 2010 llevó a cabo la encuesta correspondiente a dicha anualidad. Los servicios evaluados fueron los generales y de representación; y los atributos evaluados: discreción y trato del conductor; cualificación del conductor; seguridad y confianza en el conductor; satisfacción con el conductor asignado; estado de conservación y representatividad del vehículo; elementos de seguridad del vehículo; disponibilidad de medios humanos y materiales y satisfacción global con el servicio recibido. Se remitieron 285 encuestas y se recibieron 184 contestaciones. La participación fue alta, aunque ligeramente inferior





a la del año 2009. Sobre los resultados cabe indicar que la satisfacción de los usuarios con el servicio es elevada y que los atributos mejor valorados en representación están relacionados con las características del personal conductor: discreción y trato, seguridad y cualificación del conductor, aspecto muy positivo, puesto que son precisamente estos atributos los considerados más importantes por los usuarios. Sin embargo, en servicios ordinarios los atributos considerados más importantes se han desplazado del conductor para pasar al servicio. Aun así, lo mejor valorado en estos servicios sigue siendo lo relacionado con el personal conductor. Los atributos peor valorados están relacionados con el funcionamiento del PME, con la disponibilidad de medios materiales y humanos y el estado de conservación y representatividad del vehículo, de manera coherente con el aumento de la antigüedad media de la flota.

### **III.2. Programa de Cartas de Servicios.**

El Ministerio de Economía y Hacienda, a 31 de diciembre de 2010, tenía autorizadas las siguientes Cartas de Servicio:

#### **A) Cartas de Servicio Convencionales**

1. Agencia Estatal de Administración Tributaria (actualizada en 2006).
2. Dirección General del Catastro (actualizada en 2007).
3. Instituto Nacional de Estadística (actualizada en 2009).
4. Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas-Clases Pasivas (actualizada en 2010: Resolución de 22-10-2010; BOE 04-11-2010).
5. Parque Móvil del Estado- Taller de automóviles (aprobada en 2003).
6. Archivo General Central, Biblioteca Central y Centro de Publicaciones (aprobada en 2003).
7. Servicio de Información Administrativa (aprobada en 2000).
8. Dirección General de Coordinación Financiera con las Comunidades Autónomas (aprobada en 2006).
9. Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones (aprobada en 2009).
10. Dirección General del Tesoro y Política Financiera (aprobada en 2010: Resolución 27 julio 2010; BOE 07-08-2010).



## B) *Cartas Electrónicas de Servicios*

11. Agencia Estatal de Administración Tributaria (aprobada en 2004).
12. Dirección General del Catastro (actualizada en 2006).
13. Dirección General del Tesoro y Política Financiera (aprobada en 2010: Resolución 27 julio 2010; BOE 07-08-2010).

De acuerdo con lo establecido en el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, la Inspección General del Ministerio de Economía y Hacienda realiza el seguimiento anual de las Cartas de Servicios existentes en relación con los resultados alcanzados en el ejercicio anterior (excepción hecha de la AEAT).

El seguimiento de los compromisos de las Cartas de Servicios en relación a 2010, arroja los siguientes resultados:

### Dirección General del Catastro

El grado de cumplimiento de todos los compromisos de la Carta convencional de Servicios de la Dirección General del Catastro se situó en 2010 entre el 91% y el 100%.

### Instituto Nacional de Estadística

El grado de cumplimiento de los compromisos declarados se situó entre el 91 y el 100%. Cinco de los compromisos asumidos superaron un grado de cumplimiento superior al 91% y sólo uno de los compromisos (soluciones de Informe a medida en 10 días laborales como máximo) tuvo un grado de cumplimiento entre el 76% y el 90% por la casuística, complejidad y variabilidad en la temática de las peticiones, que sobrecarga el trabajo de las unidades. No se consideró adoptar medidas correctoras.

### Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas

Por Resolución de 20 de octubre de 2010, de la Subsecretaría del Ministerio de Economía y Hacienda, se aprobó la actualización de la carta de servicios de clases pasivas con un periodo de vigencia desde 2010 a 2013. Esta carta de servicios incluye también los servicios electrónicos de clases pasivas a fin de que en un solo documento se informe sobre todos los servicios públicos que se ofrecen al ciudadano. Se han incorporando nuevos compromisos de calidad y un completo sistema de indicadores.

De los seis compromisos de la Carta cuatro de ellos tuvieron en 2010 un grado de cumplimiento superior al 91%, uno (Contestación a la información solicitada por correo electrónico en el plazo máximo de 5 días) entre el 76% y el 90% y otro (las consultas



sobre el importe de las pensiones de los funcionarios próximos a jubilarse se contestarán en un plazo máximo de 10 días) entre el 60% y el 75%. No se consideró adoptar medidas correctoras respecto al compromiso de contestar a la información solicitada por correo electrónico en el plazo máximo de 5 días, dado que el incremento del número de consultas (más del 65% respecto al año anterior) volverá a cifras de ejercicios anteriores al 2010; sin embargo para responder las consultas sobre el importe de las pensiones de los funcionarios próximos a jubilarse se reforzó el servicio con empleados públicos del Servicio de Atención al Ciudadano.

#### Parque Móvil del Estado-Taller de automóviles

De los siete compromisos asumidos en la Carta de Servicios seis se cumplieron sin desviaciones significativas (cumplimiento entre el 91% y el 100%) y uno de ellos (utilizar las encuestas de satisfacción de clientes para mejorar la calidad del servicio) no se pudo valorar, dado que en el año 2010 apenas se recogieron encuestas cumplimentadas por los usuarios y los resultados no eran significativos. El Organismo se ha propuesto revisar el procedimiento de encuestas a usuarios del taller y volver a ponerlo en marcha para poder valorar de nuevo la satisfacción de los usuarios.

#### Archivo General Central, Biblioteca Central y Centro de Publicaciones (Secretaría General Técnica del Ministerio de Economía y Hacienda)

En el Archivo General el número de consultas atendidas creció más de un 15% respecto a las del año anterior y, sin embargo, se cumplieron al 100% los compromisos adquiridos en los tiempos de respuestas de las consultas telefónicas, presenciales, por correo y telemáticas. Sin embargo, se apreció un manifiesto incumplimiento (50%) en las comunicaciones de datos al ciudadano en un plazo máximo de 48 horas cuando se trataba de consultas sobre antecedentes personales si el documento se encuentra en el CADA, ya que se sufre una demora condicionada por la pauta establecida por el sistema de mensajería y transporte de documentos. Como medida de corrección el centro sugiere la posibilidad de modificar el compromiso en una futura actualización de la Carta de Servicios. También se apreció un incumplimiento del 50% en las consultas de carácter científico, dado que son cada vez más complejas, hay que buscar más documentos y datos y los instrumentos de descripción e información de la documentación del archivo son insuficientes. Como medida correctora se sugiere la contratación de servicios de descripción de documentación de interés para la investigación y contar con personal con perfil técnico idóneo para resolver estas consultas.



De los seis compromisos asumidos en la Biblioteca Central, tres de ellos se cumplieron al 100%, otros dos (número de consultas atendidas y en sala) se cumplieron entre el 91% y el 100%, y el último (número de fotocopias realizadas para los usuarios) no llegó al 65% del valor del compromiso asumido por la reducción del número de usuarios de la Biblioteca y por la sustitución del soporte papel por el soporte electrónico. El centro no propuso ninguna medida de subsanación ya que, en sí mismo, el resultado coincide con la política de reducción del gasto; en todo caso, cabe una reconsideración del compromiso cuando se actualice la Carta de servicios.

En el año 2010 se repitieron las desviaciones sobre los compromisos asumidos en la Carta en lo que se refiere al Centro de Publicaciones. Aunque el número de ejemplares vendidos en la librería virtual se incrementó un 21% y el número de consultas se cumplió al 100%, los compromisos con respecto al número de ejemplares vendidos en la librería, el número de ejemplares vendidos en general y el número de ejemplares distribuidos se situaron entre el 60% y el 75% del valor de referencia; y el número de suscriptores se situó entre el 75% y el 90% del valor expresado en el compromiso asumido por el centro. Las causas de este decremento hay que buscarlas en el abandono de la edición en papel, que ha pasado a ser sustituida por la edición electrónica. Las medidas correctoras estudiadas hacen referencia a la posibilidad de posicionar las publicaciones en Internet y en los buscadores de páginas web, como Google, y de un *marketing* directo.

#### Servicio de Información Administrativa (Secretaría General Técnica del Ministerio de Economía y Hacienda)

El grado de cumplimiento global de los compromisos asumidos se sitúa entre el 91% y el 100%. Solamente se aprecia una ligera desviación (-2,94%) en el plazo medio de contestación a la información que se solicita por correo electrónico (entre uno y cinco días), pues de 5.565 correos electrónicos recibidos y contestados sólo en el 18% se sobrepasó dicho plazo.

#### Dirección General de Coordinación Financiera con las Comunidades Autónomas

No facilitó datos para la realización del informe.

#### Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones

No realizó el seguimiento del grado de cumplimiento de los compromisos a través de todos los indicadores, sino sólo de alguno de ellos. Sin embargo, el grado de cumplimiento de los compromisos asumidos en la Carta de Servicios se estimó que era inferior al 60%. Dos compromisos se alejaron en gran medida del estándar



considerado óptimo: el porcentaje de reclamaciones planteadas resueltas en el plazo de cuatro meses (el 60%) y la reducción del tiempo máximo de espera en las consultas y quejas presenciales (el 80%). Las causas que se aluden para justificar el incumplimiento son la no disponibilidad de suficientes medios materiales y personales para el número de reclamaciones y quejas planteadas. El centro no propuso ninguna medida de subsanación.

#### Dirección General del Tesoro y Política Financiera

La Carta convencional de servicios fue aprobada por Resolución de la Subsecretaría de 27 julio de 2010 y publicada en el BOE del 7 agosto de 2010. Esta Carta tiene 19 compromisos ligados a indicadores para el seguimiento de su cumplimiento. El centro declara un cumplimiento de los compromisos asumidos que se sitúa en el rango del 91% al 100%. Únicamente se produjo una ligera desviación en el compromiso de atender en menos de dos minutos y medio al menos el 90% de las llamadas recibidas, ya que el dato real de este indicador fue el 89,6% de llamadas atendidas en menos de dos minutos.

#### Dirección General del Catastro. Servicios electrónicos

El grado de cumplimiento de todos los compromisos de la Carta de Servicios electrónicos de la Dirección General del Catastro se situó en 2010 entre el 91% y el 100%. Realmente no hubo desviaciones de los compromisos declarados, a pesar del incremento del 138% en el número de organizaciones dadas de alta.

#### Dirección General del Tesoro y Política Financiera. Servicios electrónicos

La Carta de servicios electrónicos fue aprobada por Resolución de la Subsecretaría de 27 julio de 2010 y publicada en el BOE del 7 agosto de 2010. Esta Carta tiene 5 compromisos ligados a indicadores para el seguimiento de su cumplimiento. El centro declara un cumplimiento de los compromisos asumidos que se sitúa en el rango del 91% al 100%.

### ***III.3. Programa de Quejas y Sugerencias***

El Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, regula en el capítulo IV el Programa de quejas y sugerencias. En el ámbito del Ministerio de Economía y Hacienda es de aplicación la Instrucción de la Subsecretaría de 25 de julio de 2007, que traslada al ámbito departamental los programas enumerados en este último Real Decreto.

Las quejas y sugerencias pueden formularse presencialmente, rellenando el formulario existente en las oficinas de atención presencial, por correo postal o por medios



telemáticos. Cuando se presentan por medios telemáticos, los ciudadanos han de utilizar una única aplicación específica, accesible a través de la sede electrónica del Ministerio de Economía y Hacienda, que facilita también el acceso a otras sedes y subsedes electrónicas del Departamento con unidades responsables de la gestión de las quejas y sugerencias. La Inspección General, a través de la Subdirección General de Responsabilidades Administrativas, es el centro directivo encargado de centralizar la recepción de las quejas y sugerencias recibidas por vía telemática y también tiene atribuidas las competencias de seguimiento y control de aquellas quejas y sugerencias que afecten a las unidades administrativas cuya inspección les esté encomendada, tanto de servicios centrales como de unidades territoriales del Ministerio.

En el Ministerio de Economía y Hacienda existían, a fecha 31 de diciembre de 2010, ciento sesenta y seis puntos para la presentación de de quejas y sugerencias, lugares en los que se produce un contacto directo con los ciudadanos. No obstante, durante el año 2010 éstos también pudieron formular quejas y sugerencias por vía telemática a través de la web del Departamento y directamente en los centros y organismos con sede web.

El número total de quejas y sugerencias presentadas en 2010 fue de 57 (42 quejas y 15 sugerencias). También se tramitaron 49 denuncias. Debe señalarse que en el cómputo realizado no se incluyen las quejas tramitadas conforme al Real Decreto 2458/1996 de 2 de diciembre por el que se crea el Consejo para la Defensa del Contribuyente y su normativa de desarrollo que incluye, entre ellas, la mayoría de las quejas presentadas ante la Agencia Estatal de Administración Tributaria, ante la Dirección General del Catastro y ante el Tribunal Económico Administrativo Central, por tratarse de quejas relacionadas con procedimientos de naturaleza tributaria.

El cuadro que se inserta a continuación refleja comparativamente la información relativa a los tres últimos ejercicios:

Año	Quejas (A)	Sugerencias (B)	Total	Denuncias (C)	A+B+C
2008	100	25	<b>125</b>	37	<b>162</b>
2009	53	50	<b>103</b>	132	<b>235</b>
2010	42	15	<b>57</b>	49	<b>106</b>



En el cuadro siguiente se muestra la distribución de las causas de las quejas y sugerencias del sistema del Ministerio y su valor relativo sobre el total:

CAUSAS	NÚMERO	% SOBRE TOTAL
Accesibilidad a los puntos de información	1	1,75
Calidad de la información	3	5,26
Trato a los ciudadanos	5	8,77
Calidad del servicio	37	64,91
Instalaciones	3	5,26
Otras causas	8	14,04
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100,00</b>

Sin embargo, el Instituto de Crédito Oficial realizó una actividad de gestión de quejas considerablemente mayor, como puede verse en el cuadro que figura a continuación:

Año	Quejas (A)	Sugerencias (B)	Total
2010	4.602	120	<b>4.722</b>

En el sistema de quejas del Ministerio todas las quejas fueron contestadas dentro del plazo de 20 días normativamente establecido, mientras que en el ICO fue el 91,6% de las quejas recibidas, y se dejaron de contestar 201 (4%) por falta de requisitos formales.

#### ***III.4. Programa de evaluaciones de la calidad de las organizaciones***

No consta en la documentación recibida que a lo largo del año 2010 se llevaran a cabo actividades que se puedan enmarcar en este Programa.

#### ***III.5. Programa de reconocimiento***

No consta en la documentación recibida que a lo largo del año 2010 se llevaran a cabo actividades que se puedan enmarcar en este Programa.



#### IV. ACTIVIDADES EN MATERIA DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA

En materia de administración electrónica, a lo largo de 2010 se realizaron las siguientes actuaciones especiales:

- a) Participación en Órganos Colegiados Interministeriales y Ministeriales, así como en Grupos de Trabajo. El Ministerio de Economía y Hacienda ha participado, de forma específica, en el Consejo Superior de Administración Electrónica y en la Comisión Ministerial de Administración Electrónica. El Consejo Editorial del Portal de Internet en el Ministerio de Economía y Hacienda, así como los grupos de trabajo constituidos en este ámbito.
- b) Actuaciones de informe, asesoramiento, estudio, impulso, propuesta, coordinación, elaboración de proyectos, etc., en materia de Administración Electrónica. Se incluyen aquí las actuaciones relativas al desarrollo de las acciones contenidas en los planes de desarrollo de la Administración electrónica del Ministerio de Economía y Hacienda, en particular la coordinación de la encuesta a funcionarios del Departamento sobre la utilización de nuevas tecnologías.
- c) Actuaciones de seguimiento de los planes de actuación. Comprende el seguimiento de las acciones y programas contenidos en los Planes Director y de Impulso de la Administración electrónica en el Ministerio de Economía y Hacienda, así como de los de aplicación de la Ley 11/2007, de 22 de junio, de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos (LAECSP).
- d) Actuaciones preparatorias y de coordinación para la realización de visitas relacionadas con la AE o para la inclusión en los quiones de visita de comprobaciones específicas relacionadas con esta materia. En este programa se incluye la preparación y organización de las actuaciones que han de realizarse por mandato de la LAECSP, así como de sistemas y procedimientos de evaluación de las políticas del Departamento en materia de administración electrónica. En el año 2010 se completó un cuestionario en materia de seguridad y una metodología de comprobación en materia de calidad.
- e) Actuaciones de formación, divulgación, etc., relacionados con la Administración electrónica. Abarca las actuaciones de formación así como las de asistencia a congresos, conferencias, presentaciones, etc., relacionados con la materia. En particular, cabe resaltar el grupo de trabajo sobre Planes de Formación en Administración electrónica del que forman parte, coordinados por la Inspección





General, la Agencia Estatal de Administración Tributaria, el Instituto de Estudios Fiscales y la Subsecretaría del Ministerio de Economía y Hacienda.

f) Simplificación administrativa en el marco de la Administración electrónica. El control, inspección y coordinación en materia de simplificación administrativa, es uno de los pilares de la Ley de Acceso electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos (LAECSP). Como más relevantes de dicha actuación en 2010, entre otros, destacan la elaboración de un censo de procedimientos y el apoyo al Portal de Procedimientos Administrativos y Servicios.

g) Indicadores de progreso de la Administración Electrónica (IPAE).

Destacan siguientes tareas por encomienda expresa de las autoridades del Ministerio:

- Análisis de los indicadores 2008 recibidos de las correspondientes unidades a fines de 2009 con demora por tratarse del primer año de implantación del sistema.
- Análisis de los datos correspondientes a 2009.
- Diseño y elaboración del Informe Anual sobre IPAE correspondiente al ejercicio 2009

h) Despliegue de una infraestructura de clave pública (PKI) en el ámbito del Ministerio de Economía y Hacienda. Esta coordinación especial tiene por finalidad coordinar el proceso de despliegue de una infraestructura de clave única (PKI) en el Ministerio de Economía y Hacienda y se lleva a cabo en el marco de lo establecido en la Ley 11/2007, de 22 de junio, de Acceso electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos que, en el Capítulo II del Título Segundo, contempla todo lo relativo a la identificación y autenticación electrónica tanto de los ciudadanos ante la administración como de ésta y el personal a su servicio mediante sistemas de firma electrónica. Como resultado último, se trata de que la totalidad de los empleados y personal que, en virtud de otros tipos de relación, tiene acceso a alguno de los sistemas informáticos del Departamento, esté provisto de una tarjeta que le identifique electrónicamente en su acceso a los mismos y en los procesos o actuaciones en los que intervenga, bien sea en funciones de trámite bien, en su caso, ejercitando competencias administrativas.



## V. SISTEMAS PROPIOS DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD EN EL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA

El Ministerio de Economía y Hacienda dispone de sistemas propios de medición de la calidad

### 1. **EL SIECE**

El Sistema de Indicadores de Eficiencia, Calidad y Eficacia (SIECE), es un sistema de indicadores globales sobre la práctica totalidad de las funciones de una unidad administrativa. El sistema ha sido concebido y desarrollado por la Inspección General del Ministerio de Economía y Hacienda, encontrándose inscrito en el Registro de la Propiedad Intelectual desde 26 de noviembre de 2007. La Instrucción de la Subsecretaría de Economía y Hacienda de 25 de julio de 2007, referente a las actuaciones de mejora de la calidad de los servicios públicos en el ámbito del Ministerio de Economía y Hacienda, lo reconoce en su instrucción quinta como uno de los pilares básicos para el control de los sistemas de gestión de calidad del Departamento.

Como todo sistema de indicadores globales requiere una unidad común de medición, que es el tiempo medio homogeneizado empleado por tarea. El SIECE permite relacionar bloques de actividad (tareas) con costes, con obtención de objetivos y con evaluación de la calidad. Los indicadores tienden a la permanencia y, por tanto, permiten comparaciones históricas.

Las unidades territoriales incluidas en la actualidad en el sistema son: Intervención y Contabilidad, Patrimonio del Estado, Clases Pasivas, Coordinación con las Haciendas Territoriales, Tesorería y Servicios Generales, Gerencias del Catastro, Unidades Técnico Facultativas, Tribunales Económico Administrativos y Delegaciones del Instituto Nacional de Estadística.

Es un sistema enormemente versátil, ya que permite su aplicación a unidades que realizan funciones de muy diversa naturaleza. En el pasado se aplicó a unidades hoy dependientes de otros Departamentos como los Centros de Asistencia Técnica e Inspección de Comercio Exterior (CATICE), las Unidades Territoriales de Comercio Exterior y las Oficinas Españolas de Turismo y Oficinas Comerciales en el Exterior.

Como características del sistema hay que señalar:

- Los datos de las unidades territoriales se reciben por Internet en un entorno seguro con firma electrónica y se facilita a los usuarios el acceso por el mismo



medio a una

- A partir de 2004, los diversos informes periódicos existentes se sustituyeron por uno global con periodicidad semestral que contiene los datos publicados correspondientes a doce meses (julio-junio y enero-diciembre).
- La información se complementa con una nota informativa para las autoridades del Departamento y los centros directivos que tienen unidades en la periferia.
- Los informes abordan la actividad, el coste global o unitario de procesos y tareas, la situación relativa de las distintas oficinas, la tendencia de la gestión, el grado de cumplimiento de los objetivos cuantitativos y el nivel y calidad de la prestación de los servicios.

El sistema se desglosa en cuatro subsistemas: Indicadores de actividad, índices de eficiencia, índices de eficacia e índices de calidad, respondiendo el esquema de indicadores o índices a los siguientes criterios:

#### EFICIENCIA → PRODUCCIÓN / COSTES

Los indicadores tratan de obtener la mejor relación entre lo producido y los medios empleados para su producción.

#### EFICACIA → CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Es la medida en la que la organización alcanza los objetivos para los que ha sido creada o que le han sido fijados.

#### CALIDAD → EVALUACIÓN DE LA CALIDAD

Su finalidad es evaluar el nivel de calidad y corrección alcanzado en las actividades que tienen especial incidencia en los ciudadanos.

En la actualidad se elaboran tres índices, relacionados con la actividad y la eficiencia, cuyo valor medio es 100.

- Índice de resultados de gestión, que considera el número de tareas realizadas valoradas en tiempo promedio homogeneizado por tarea.
- Índice de coste total, que considera la cantidad de costes de personal incurridos en relación con la cantidad de trabajo desarrollado.
- Índice de eficiencia, que considera la cantidad de resultados de gestión obtenidos por unidad monetaria.

Los índices de eficacia de carácter objetivo pretenden facilitar el seguimiento de los objetivos programáticos asignados a las unidades territoriales por los centros directivos, en orden a evaluar su grado de cumplimiento.



Los índices de eficacia, tiempos de tramitación, se basan en el análisis de los flujos de tramitación de expedientes, aplicación informática que contiene datos y gráficos referidos a la actividad y gestión de las diversas áreas de las Delegaciones de Economía y Hacienda.

Por último, los índices de calidad son módulos o ratios que tienen como finalidad principal, en relación con tareas o actuaciones con particular incidencia en los administrados, evaluar el nivel de calidad y corrección alcanzado en la prestación del servicio. Tienen una doble perspectiva; considerando al usuario o beneficiario del servicio y considerando los objetivos marcados por el Centro Directivo correspondiente en relación con la atención al usuario.

El sistema de Índices de Eficiencia, Calidad y Eficacia (SIECE) diseñado en su día como instrumento de control de la Inspección General, ha venido adaptándose paulatinamente para hacer extensiva su utilidad a las necesidades de otros Centros directivos. En el 2010 se hizo una adaptación consistió en la aprobación de nuevas instrucciones y nuevo estado informativo en el área de Patrimonio del Estado (Mod. 102.01) para que la evaluación de la actividad que se desarrolla no precise computar manualmente las tareas, sino que se obtenga directamente de las aplicaciones CIBI-INVENTARIO y CIBI-EXPEDIENTES como herramientas para el control respectivamente del Inventario de bienes y derechos del patrimonio del Estado y del control de los expedientes de gestión patrimonial que se realizan tanto en las Unidades de Patrimonio de las Delegaciones de Economía y Hacienda como en la Subdirección General de Patrimonio. También se realizaron otras adaptaciones de menor importancia que afectaron al Modelo 101.01 (Clases Pasivas) y al Modelo 110.01 (Intervención y Contabilidad).

## **2 EL SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA SUBSECRETARÍA.**

Este sistema, implantado a lo largo del ejercicio 2006, consiste en un conjunto de indicadores cuya finalidad es coadyuvar a la introducción de métodos de trabajo alternativos en las unidades dependientes de la Subsecretaría, mediante la búsqueda de criterios de mejora continua en la gestión, contribuyendo a evaluar los niveles de eficacia y calidad de las unidades a las que resulta de aplicación el sistema y facilitando la aplicación de sistemas de gestión de calidad.



El sistema articulado consiste en una serie de indicadores clasificados en cuatro grupos: indicadores de actividad, indicadores de gestión, indicadores de calidad e indicadores de adaptación a las nuevas tecnologías.

Los indicadores de *Actividad* tienen como finalidad la medición de la evolución en el tiempo de la carga de trabajo asumida por la unidad, haciendo, por tanto, referencia a unidades físicas.

Los indicadores de *Gestión* definen la actividad en términos de eficacia y eficiencia, de acuerdo con los tiempos medios de tramitación y los índices de gestión, en cada caso definidos.

Los indicadores de *Calidad* pretender facilitar información respecto a aspectos cualitativos determinantes de la actividad realizada.

Por último, los indicadores de *Adaptación a las Nuevas Tecnologías*, están destinados al seguimiento de la progresiva implantación de las nuevas tecnologías.

Como productos del sistema se han venido elaborando informes para la dirección, con el análisis, gráfico y cuantitativo, de la evolución de los principales indicadores.



## VI. CONCLUSIONES

A continuación se presentan algunas conclusiones que se deducen de la lectura del informe.

1. El número de actuaciones de mejora se redujo en términos absolutos respecto a las desarrolladas en 2009 pero no en términos relativos, dado el menor número de centros que cumplimentó la encuesta. Se puede decir que las actividades de mejora se impulsaron de manera general en todo el Ministerio de Economía y Hacienda y que forman parte del modo ordinario de trabajo en los centros directivos y organismos del Departamento.
2. Las actividades de mejora relacionadas con recursos humanos crecieron de manera notable (adecuación de la formación al puesto y mejora de la formación en general), y también las actividades de mejora relacionadas con la comunicación y relaciones externas. Estas últimas aumentaron su peso en el conjunto del 12,7% al 17,5% y su incremento responde fundamentalmente al desempeño por nuestro país de la presidencia de turno de la Unión Europea la celebración de la Cumbre de la Unión Europea en nuestro país en el primer semestre del año 2010.
3. A pesar del nuevo escenario presupuestario caracterizado por la restricción del gasto público, se mantuvieron estables las actividades de mejora relacionadas con los recursos materiales y tecnológicos.
4. Disminuyeron considerablemente las actividades de mejora relacionadas con el ciudadano y la comunicación y relaciones internas, y también con los procedimientos. Se realizaron pocas encuestas para conocer la opinión de los ciudadanos y los usuarios, y menos con una metodología sociológicamente validable. No obstante, algunos centros directivos y organismos tienen habilitados sistemas de contraste de su actividad, más o menos fiables, que se aprovechan posteriormente para el desarrollo de políticas concretas de reducción de quejas.
5. Se corrigió ligeramente el efecto que las actividades de mejora tienen en los resultados sociales y económicos, que aumentaron ligeramente (del 13% al 17%) en detrimento de los resultados en la organización y en el ciudadano.
6. El Programa de análisis de la demanda y de la satisfacción de los usuarios está escasamente extendido en el Ministerio de Economía y Hacienda. Sólo algunos centros con Cartas de Servicios aprobadas han impulsado este Programa, y lo han hecho por regla general utilizando medios propios y cuestionarios autoadministrados.



7. Aumenta el número de Cartas de servicios gracias a la aprobación de las Cartas de servicio convencional y de servicios electrónicos de la Dirección General del Tesoro y Política Financiera, aunque se dio de baja la Carta de Servicios Electrónicos de la Dirección General de Costes de Personal-Clases Pasivas. El ratio número de cartas/centros directivos es relativamente bajo en Cartas convencionales (10/29) y muy bajo en Cartas de servicios electrónicos (3/29). Ello tiene su explicación por el carácter eminentemente administrativo y “ad intra” de la actividad que desarrollan muchos centros directivos y organismos del Departamento. De ahí que la Instrucción de la Subsecretaría de 25 de julio de 2007 señale en su instrucción tercera que los órganos y organismos del Ministerio de Economía y Hacienda elaborarán Cartas de Servicios “*cuando la prestación de servicios al ciudadano constituya una parte significativa de su actividad*”. Por último hay que destacar que la mayor parte de las Cartas no estaban actualizadas en diciembre de 2010, pues habían sobrepasado el plazo de tres años de vigencia, si bien algunos centros, como la Dirección General del Catastro y el Parque Móvil del Estado, habían iniciado ya los procesos de actualización.

8. El Programa de quejas y sugerencias es una pieza indispensable del marco de calidad. Hay que destacar que en los servicios centrales disminuyen año tras año las quejas y sugerencias pese a permanecer estable el número de puntos de acceso para la presentación. No obstante se han reforzado los sistemas informáticos y la coordinación entre las unidades para la gestión de las quejas y sugerencias presentadas. Por el contrario, el ICO mantiene una alta actividad en quejas y sugerencias derivada de los programas de financiación que impulsa.

9. El concepto de “actividades de mejora” es amplio y permite hacer valoraciones de muy distinto tipo de las responsabilidades y compromisos de los centros directivos y organismos del Departamento, y de esta manera poder analizar su dinamismo y el logro de resultados. Sin embargo, puede que no se comprenda y valore correctamente en aquellos centros que tienen una actividad puramente administrativa y no prestacional.

10. Las actuaciones en materia de calidad de los centros directivos y organismos no obedecen, por regla general, a actuaciones previamente planificadas. En los datos facilitados para la elaboración del informe sólo en ocasiones aparecen claramente reflejadas las actividades que son fruto u obedecen a una programación meditada.