



MINISTERIO
DE ECONOMÍA
Y HACIENDA

SUBSECRETARÍA

INSPECCIÓN GENERAL

***GESTIÓN DE CALIDAD EN EL ÁMBITO DEL MINISTERIO DE
ECONOMÍA Y HACIENDA, EJERCICIO 2007***



ÍNDICE

	<u>Página</u>
A). PLANTEAMIENTO DEL INFORME.....	1
1. INTRODUCCIÓN	1
2. CARACTERÍSTICAS DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA .	3
3. EL MARCO LEGAL Y CONCEPTUAL DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS	7
3.1. El marco legal	7
3.2. El marco conceptual	9
3.2.1. El concepto de calidad	9
3.2.2. La evaluación de la calidad	11
3.2.3. Los modelos de calidad	12
4. EL CONCEPTO DE CLIENTE EN LA ADMINISTRACIÓN ECONÓMICA	13
B) EL ENFOQUE DEL INFORME: LAS ACTIVIDADES DE MEJORA.....	15
1. EL PARÁMETRO DE MEDICIÓN	15
2. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL INFORME	16
2.1. El método	16
2.2. Clasificación de las actividades de mejora	18
C) LAS ACTIVIDADES DE MEJORA EN LAS UNIDADES DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA EN 2006	25
1. CUANTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE MEJORA	25
2. DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE MEJORA	31
3. RESULTADOS	81



	<u>Página</u>
4. OTRAS ACTIVIDADES	85
4.1. Quejas y sugerencias	85
4.2. Cartas de Servicios	86
4.2.1. Apoyo en la elaboración	86
4.2.2. Seguimiento	87
4.3. Evaluaciones de calidad.....	92
4.4. Actividades en materia de Administración Electrónica	93
D) SISTEMAS PROPIOS DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD EN EL AMBITO DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA.....	95
1. EL SIECE.....	95
2. EL SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA SUBSECRETARÍA	97
E) CONCLUSIONES	99



ANEXOS

Anexo I.	Modelo de carta enviada a los Centros.
Anexo II	Modelos de fichas de volcado de información para elaborar el cuadro de actividades de mejora.
Anexo III	Cuadros de seguimiento de las Cartas de Servicios.
Anexo IV	Seguimiento de la Carta de Servicios de la Agencia Tributaria.
Anexo V	Sistema de índices de eficacia, calidad y eficiencia.
Anexo VI	Sistema de indicadores de gestión de la Subsecretaría de Economía y Hacienda.
Anexo VII	Memoria de la Agencia Tributaria.
Anexo VIII	Resumen estadístico de quejas y sugerencias formuladas ante el Consejo para la Defensa del Contribuyente.
Anexo IX	Resumen de actuaciones estructuradas conforme al esquema del marco general de Calidad de la AGE.



GESTIÓN DE CALIDAD EN EL ÁMBITO DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA, EJERCICIO 2007

A) PLANTEAMIENTO DEL INFORME

1. INTRODUCCIÓN

Este informe se rinde en virtud de lo establecido en el artículo 3.4 del Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado y se estructura en cinco apartados claramente diferenciados:

En el primero de ellos, tras la introducción, se realiza un análisis de las características del Ministerio de Economía y Hacienda y se estudia el marco legal y conceptual de los principales aspectos de la gestión de calidad, así como las peculiaridades que el concepto de cliente presenta en la administración económica.

En el segundo se motiva el enfoque escogido para la realización del informe y se detalla la metodología utilizada para su elaboración.

El tercer apartado está destinado al estudio de las actividades de mejora en las unidades del Ministerio de Economía y Hacienda en 2007, tanto en sus aspectos cuantitativos como de descripción de las principales actividades de mejora.

En el apartado cuarto se describen los sistemas propios de medición de la calidad en el Ministerio de Economía y Hacienda, destinándose el quinto a presentar las conclusiones del informe.

Con carácter complementario, se incorpora un anexo con la documentación básica relacionada con los aspectos esenciales del informe emitido, así como con el resumen de actuaciones estructuradas conforme al esquema del marco general de calidad de la AGE.

Finalmente, es preciso dejar constancia de que, si bien en un contexto de calidad constituye un importante aspecto la existencia de medidas que aseguren la igualdad



de género, tanto en la prestación de los servicios como en la configuración y funcionamiento general de las organizaciones, en el presente informe no se ha considerado oportuno incluir referencias a la amplia actividad desarrollada en esta materia en el ámbito del Ministerio de Economía y Hacienda, toda vez que estas cuestiones son 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.



2. CARACTERÍSTICAS DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA.

El Ministerio de Economía y Hacienda es un Ministerio complejo, que abarca funciones de muy diversa naturaleza, a través de diferentes tipos de estructuras administrativas.

Conforme a lo dispuesto en el Real Decreto 432/2008, de 12 de abril, por el que se reestructuran los departamentos ministeriales, *corresponde al Ministerio de Economía y Hacienda 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.*

Esta formulación es análoga a la establecida por el Real Decreto 1552/2004, de 25 de junio, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio, norma organizativa aplicable al ejercicio 2007, que lo configura como *el departamento de la Administración General del Estado encargado de la propuesta y ejecución de las directrices y medidas generales de la política económica del gobierno y, en especial, de la política de hacienda pública, de presupuestos y gastos y de empresas públicas.*

De ambas definiciones se deduce una atribución de funciones entre las que sobresale el peso de las directrices y medidas de política económica, aun cuando también existen aspectos de ejecución. Dentro de ellos, los aspectos de gestión de los servicios públicos adquieren relevancia desigual.

El Departamento está (y estaba en 2007) estructurado en dos Secretarías de Estado: la Secretaría de Estado de Hacienda y Presupuestos y la Secretaría de Estado de Economía, además de la Subsecretaría y, a fin de encajar convenientemente las informaciones y análisis contenidos en este informe, resulta necesario enumerar, aunque sea de forma muy somera, sus competencias, lo que se hará, por obvia coherencia en el método, con referencia siempre a la situación del indicado ejercicio:

1. La Secretaría de Estado de Hacienda y Presupuestos realiza las actuaciones relativas a la orientación de la política fiscal, el diseño y aplicación del sistema tributario, la previsión y análisis de los ingresos tributarios y otros ingresos públicos, la dirección y coordinación de las actuaciones en relación con las haciendas territoriales, la dirección y ejecución de la gestión catastral y la planificación,



programación, presupuestación y control del sector público estatal. Para ello contaba en 2007 con la siguiente estructura:

- **Secretaría General de Hacienda**, con la dirección y coordinación de las competencias ejercidas por las Direcciones Generales de Tributos, del Catastro, de Coordinación Financiera con las Comunidades Autónomas, de Coordinación Financiera con las Entidades Locales y el Tribunal Económico-Administrativo Central.
- **Secretaría General de Presupuestos y Gastos**, que asume la dirección y coordinación de las competencias ejercidas por las Direcciones Generales de Presupuestos, de Costes de Personal y Pensiones Públicas y de Fondos Comunitarios.

Además, se encuentran adscritas a esta Secretaría de Estado, la Intervención General de la Administración del Estado, la Agencia Estatal de Administración Tributaria, el Instituto de Estudios Fiscales y la entidad pública empresarial Loterías y Apuestas del Estado.

Dependen directamente del Secretario de Estado, la Delegación Especial del Ministerio de Economía y Hacienda en RENFE y el Consejo para la Defensa del Contribuyente.

2. La Secretaría de Estado de Economía tiene a su cargo las competencias relativas a la orientación de la política económica, situación económica coyuntural, previsión de las magnitudes macroeconómicas, políticas económicas sectoriales, defensa de la libre competencia, informe y aprobación de precios, tarifas, peajes y cánones en materias de su competencia, tesorería del Estado y política financiera, seguros y reaseguros privados, capitalización y fondos de pensiones, estadísticas y representación en determinados foros internacionales económicos y financieros.

Para ello cuenta con los siguientes órganos directivos:

- **La Secretaría General de Política Económica y Defensa de la Competencia** que asume la dirección y coordinación de las competencias ejercidas por las Direcciones Generales de Política Económica y de Defensa de la Competencia.
- La Dirección General del Tesoro y Política Financiera.
- La Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones.
- La Dirección General de Financiación Internacional.



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 y el Tribunal de Defensa de la Competencia (órgano que en el curso del ejercicio fue suprimido por la Ley 15/2007, de 3 de julio, creándose en su lugar la Comisión Nacional de la Competencia).

3. A la **Subsecretaría de Economía y Hacienda** le corresponden las funciones enumeradas en el artículo 15 de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado (LOFAGE en lo sucesivo), y la dirección, impulso y supervisión de los órganos directivos, de las unidades directamente dependientes de ella y de los organismos adscritos.

Los órganos directivos que dependen de ella son la Secretaría General Técnica, la Dirección General del Patrimonio del Estado y la Inspección General del Ministerio de Economía y Hacienda. También lo hacen las siguientes unidades: la Subdirección General de Coordinación y de Servicios Territoriales, la Oficina Presupuestaria, la Subdirección General de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones y la Subdirección General de Coordinación Normativa y Relaciones Institucionales, así como la Subdirección General de Recursos Humanos, la Oficialía Mayor y la Subdirección General de Administración Financiera e Inmuebles, coordinadas estas últimas por la Subdirección General de Coordinación y de Servicios Territoriales.

Junto a estas unidades, se encuentran adscritas al Ministerio de Economía y Hacienda a través de la Subsecretaría: la Comisión Nacional del Mercado de Valores, el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, el Comisionado para el Mercado de Tabacos, la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre 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).

Por último, dependen también del Departamento numerosos órganos colegiados en diferentes materias del ámbito de competencias del Ministerio, así como los Gabinetes y Asesorías Jurídicas de los diferentes órganos directivos.

El total de empleados del Ministerio ascendía a 31 de diciembre de 2007 a 48.728, de los que 14.932 se encontraban en los servicios centrales y 33.796 en los territoriales.



Del conjunto del personal citado, pertenecían al Departamento 10.852 empleados (5.301 a servicios centrales y 5.551 a servicios periféricos). Los empleados destinados en los organismos autónomos (INE, PME, etc.) eran 7.383 (2.902 en servicios centrales y 4.481 en territoriales). Finalmente, en los diversos entes públicos (AEAT, FNMT, CNMV, etc.) había un total de 30.493 empleados (6.729 en servicios centrales y 23.764 en servicios territoriales).

Las cifras anteriores incluyen los 684 empleados de los Tribunales Económico-Administrativos Regionales y Locales.



3. EL MARCO LEGAL Y CONCEPTUAL DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS.

3.1. EL MARCO LEGAL.

El artículo 3.4 del Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado establece que los Subsecretarios de los Departamentos y los titulares de los organismos públicos, designados para ejercer las funciones de coordinación y seguimiento global de los programas de calidad, remitirán, dentro del primer semestre del año, un informe conjunto de seguimiento de los programas de calidad.

Debe destacarse, igualmente, que el citado Real Decreto 951/2005 resalta en su exposición de motivos la importancia del papel de los órganos directivos de los ministerios, por radicar en ellos las competencias esenciales para el desarrollo efectivo de los principios relacionados con la calidad de los servicios públicos, tal como señala la LOFAGE en su artículo 15.

Hecho relevante en la configuración del marco legal de la calidad fue la creación de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad (AEVAL), que tuvo lugar en virtud de la disposición adicional primera de la Ley 28/2006, de 18 de julio, de Agencias Estatales para la mejora de los servicios públicos, y cuyo Estatuto se aprobó por el Real Decreto 1418/2006, de 1 de diciembre. Con arreglo al artículo 23 de dicho Estatuto, por Acuerdo del Consejo de Ministros de 30 de marzo de 2007 (publicado mediante Orden APU/1219/2007, de 24 de abril), se aprobaron los programas y políticas públicas que habrían de ser objeto de evaluación durante el ejercicio.

El Ministerio de Economía y Hacienda cuenta con dos representantes en el Consejo Rector de la AEVAL, de los cuales uno forma parte, asimismo, de la Comisión Permanente y otro de la Comisión de Control.

Por su parte, la Instrucción de 25 de julio de 2007 de la Subsecretaría de Economía y Hacienda, referente a las actuaciones de mejora de la calidad de los servicios públicos en el ámbito del Ministerio de Economía y Hacienda, recoge en su introducción el papel de las Subsecretarías de los Departamentos ministeriales, como órganos a los que corresponde el impulso y coordinación general de la calidad de los



servicios públicos. De una manera ya más concreta, en su instrucción octava, atribuye a la Inspección General del Ministerio las funciones de órgano de apoyo de la Subsecretaría en materias de calidad y, en particular, la de elaboración anual del informe a que hace referencia el mencionado artículo 3.4 del Real Decreto 951/2005.

Con base en todo ello, el informe parte para su confección de la premisa de que la opción de gestión de calidad conforme a uno u otro modelo es una decisión de los órganos gestores, sin perjuicio del impulso que puedan ofrecer los diferentes órganos de carácter horizontal.



3.2. EL MARCO CONCEPTUAL.

3.2.1. EL CONCEPTO DE CALIDAD.

El Real Decreto 951/2005 no contiene una definición excluyente de la calidad. Tan sólo hace una referencia a dicho concepto en la exposición de motivos al señalar que el concepto de calidad que se prevé en el Real Decreto es el que se deriva de los principios recogidos en los artículos 3 y 4 de la Ley 6/97 de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado (LOFAGE). En dichos artículos, además del funcionamiento acorde con los principios de eficacia y eficiencia, se hace especial referencia al principio de servicio a los ciudadanos, bajo la premisa de la *continua mejora* de los procedimientos, servicios y prestaciones públicas, de acuerdo con los estándares de calidad.

Desde un punto de vista técnico, el concepto de calidad ha experimentado variaciones importantes desde su aparición, en los años cuarenta y cincuenta, con definiciones basadas en la conformidad técnica con las normas y especificaciones, definiciones basadas en la adecuación al uso, utilizadas a finales de los setenta (Juran, 1979) y, por último, definiciones ligadas a la conformidad con los requisitos del cliente, en vigor desde los noventa.

Es decir, se ha pasado de un parámetro de medición del sistema de calidad ligado al producto final, a parámetros ligados al proceso de producción y, por último, a parámetros ligados a las necesidades del cliente. Y ello tiene su explicación, por cuanto que en el sector privado (origen de estas técnicas), la calidad pasó de ser una herramienta diferenciadora del producto, por sus propias características y, por tanto, ligada a los procesos de producción, a una etapa donde la calidad del producto no constituía un elemento diferenciador suficiente para conseguir una mayor penetración en el mercado, resultando necesario, para incrementar la misma, conocer los deseos del cliente.

La TQM (*total quality management* o calidad total) es el último eslabón de la evolución de los distintos sistemas de gestión e incluye elementos de los sistemas de gestión precedentes. A título de ejemplo, se señala que es frecuente que las unidades que han implantado modelos como el EFQM tengan implantadas, también, normas ISO en los aspectos en los que este sistema de gestión de calidad es importante, fundamentalmente, procesos productivos.



La TQM se basa en una definición de calidad que incluye las expectativas del consumidor como el más importante objetivo de las actividades que se llevan a cabo en una organización. Sin embargo, la TQM es una filosofía, un conjunto de principios orientativos que representan los cimientos de una organización que mejora continuamente, como señala Elke Löffler en “La Modernización del sector público desde una perspectiva comparativa: conceptos y métodos para evaluar y premiar la calidad en el sector público en los países de la OCDE”, 1996.

En relación con el sector público, hay que señalar que la calidad se ha convertido en uno de los principales temas de debate en el contexto de la modernización de la Administración. Y como también señala Löffler, “...la evaluación en el sector público es especialmente compleja por los problemas de medición asociados”.

En definitiva, la evolución de los sistemas de gestión de la calidad que han originado distintas definiciones de calidad muestra que ésta es un concepto muy amplio; este hecho constituye un importante motivo del atractivo que tiene la calidad en el contexto de la denominada Nueva Gestión Pública, ya que tiene diferentes significados según las distintas partes interesadas, por lo que se trata de un concepto más controvertido que otras conceptualizaciones más claras del rendimiento.

Por ello resulta de especial relevancia señalar que la calidad debe considerarse como una parte de la modernización administrativa, es decir, del paradigma de la Nueva Gestión Pública (NPG) (Hood, 1997).

Y siendo los principales componentes del paradigma de la Nueva Gestión Pública, la orientación al cliente, una mayor libertad en la gestión de recursos y personal, la medición del rendimiento, la inversión en recursos tecnológicos y humanos y la receptividad ante la competencia, nos encontramos ante una visión más económica de la Administración Pública, frente al pensamiento legalista.

Este aspecto de gestión económica es especialmente importante, por cuanto que no permite, según diferentes autores, deslindar el concepto de calidad del resto de aspectos que inciden en una gestión de excelencia (Klages y Haubner, 1994). De hecho, la experiencia demuestra que no siempre resulta sencillo deslindar parámetros de calidad de parámetros de eficiencia. A título de ejemplo, se señala que un indicador de disminución de tiempos en la gestión puede constituir un indicador tanto de calidad como de eficiencia.



3.2.2. LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD.

Los instrumentos de evaluación de los sistemas de gestión de la calidad han tenido una evolución similar al propio concepto de calidad, abarcando desde los enfoques de normalización ISO, y los subsiguientes sistemas de acreditación, a modelos basados en la autoevaluación, como el EFQM, o los premios a la calidad y los sistemas de cartas de servicios, que Loffler considera igualmente como sistemas de evaluación de la calidad, al señalar que "...los instrumentos para evaluar la gestión de la calidad no son mutuamente excluyentes, ya que apuntan a distintos niveles de calidad, tanto en el sentido de grado como de perspectiva".

Como cuestión general, cabe destacar que los premios a la calidad tienen su origen en el movimiento por la calidad total. Como señala Antilla, la intención de la TQM es hacer que las organizaciones diseñen *su propio sistema específico de mejora de la calidad*.

Por ello, y en relación tanto con los premios como con las Cartas de Servicios, hay que señalar que en el ámbito del sector público son muy numerosos y muy diferentes según las estrategias adoptadas por los países.

Como señala Bouckaert, tras una cuidadosa comparación de las Cartas de Servicios belga, francesa y británica, "existen distintas cartas para distintas concepciones de la calidad en la sociedad". En la Carta de Servicios británica examinada por el autor, el punto de partida era el mercado y el propósito general incrementar la competitividad y la posibilidad de elección por parte del ciudadano, mientras que las cartas belga y francesa, se basaban en el Estado y en el marco legal de la democracia, siendo su principal intención mejorar los resultados del servicio público mediante el mantenimiento del equilibrio de derechos y deberes entre las distintas partes interesadas.

Ligado a lo anterior, los premios a la calidad que se convocan en las Administraciones Públicas presentan enfoques muy distintos, ligados a los objetivos que se quieren conseguir. Junto a los premios tradicionales en el ámbito del estudio de la calidad (premios Deming y Malcom Bridge y Premio Europeo a la Calidad), existen numerosos premios en los sectores públicos de los diferentes países, con diferentes propósitos, requisitos de participación y financiación.

Por sus peculiaridades, se menciona tan sólo el Charter Mark de Gran Bretaña, dirigido a unidades que prestan servicios que tratan directamente con el público y no a la Administración Central y que, a diferencia de otros premios, desatiende el lado de



los *inputs* de las organizaciones públicas, es decir, recursos humanos, financieros, procesos organizativos intermedios como el liderazgo, las políticas y la planificación y hace un fuerte énfasis en los resultados obtenidos por la organización basados en la *mejora continua*, la cual se entiende como una serie de mejoras medibles y demostrables en la calidad del servicio durante los dos últimos años. Se señala, asimismo, que las mejoras deben ser medidas en términos de resultados, costes y tiempo requerido.

3.2.3. LOS MODELOS DE CALIDAD.

Es éste un aspecto en el que tan sólo se esbozarán, de manera sucinta, los principales modelos existentes, con la exclusiva finalidad de destacar los elementos diferenciadores de los mismos, con base en los distintos objetivos perseguidos y, por lo tanto, en orden a su utilidad para la gestión de la excelencia en el Ministerio de Economía y Hacienda.

Las normas ISO tradicionales no constituyen un modelo de calidad propiamente dicho, sino que el aseguramiento de la calidad que suponen nace como una evolución natural del control de calidad que resultaba poco eficaz para prevenir la aparición de defectos. En definitiva garantizan que una organización cumple con las especificaciones establecidas para el producto y pretenden estandarizar los sistemas de calidad de las distintas empresas. La nueva ISO intenta compatibilizar los principios de excelencia con las características de normalización de las normas ISO tradicionales.

El resto de los modelos que se resumen a continuación suponen, de alguna manera, la apuesta por modelos integrales de gestión, normalizando de manera diferente y en función de los objetivos perseguidos, los distintos factores que intervienen en el proceso de producción.

El modelo EFQM es un modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad, siendo el modelo más conocido por su capacidad de integración y su carácter globalizador de los componentes esenciales de la gestión de calidad. Articulado en torno a cinco agentes facilitadores y cuatro clasificaciones de los resultados de la organización, pretende evaluar el grado de excelencia de una organización, a través de la puntuación obtenida en diferentes criterios de aplicación a los diferentes agentes y resultados y su grado de generalización en la implantación en la empresa.



El Marco Común para la Evaluación (CAF) es una herramienta para ayudar a las organizaciones del sector público de Europa a utilizar técnicas de gestión de calidad en la Administración Pública. Siendo similar al EFQM, pues utiliza los mismos criterios de clasificación de agentes y resultados, se diferencia de aquel por cuanto que utiliza unos sistemas de evaluación mucho más sencillos, siendo por tanto muy sencillo de aplicar.

El modelo EVAM (Evaluación, Aprendizaje y Mejora), es un modelo que se puede considerar como un EFQM simplificado, ya que, partiendo de los mismos parámetros a evaluar, utiliza un proceso más sencillo de evaluación.

El modelo Ciudadanía (MC-OCSP) es un modelo específico para la evaluación de los servicios públicos del Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos que, partiendo de una estructuración similar al modelo EFQM, utiliza variables, criterios y subcriterios distintos al modelo EFQM, siendo característica diferencial el que no hace hincapié en los resultados obtenidos concebidos a la manera tradicional, sino que considera un bloque de los efectos, valorando la satisfacción de la sociedad, del entorno, de los recursos humanos y del ciudadano/cliente.

Por último, existen modelos en desarrollo como el IWA 4, que tratan de dar respuesta a la simplificación de la implantación de los sistemas de calidad y de diagnóstico de los sistemas de gestión.

4. EL CONCEPTO DE CLIENTE EN LA ADMINISTRACIÓN ECONÓMICA.

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.

Es éste el motivo por el que la Instrucción de la Subsecretaría de 25 de julio de 2007 citada en el apartado 3.1. de este informe, señala 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.*

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, entendiendo por tal el estamento que se caracteriza, 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.



B) EL ENFOQUE DEL INFORME: LAS ACTIVIDADES DE MEJORA.

1. EL PARÁMETRO DE MEDICIÓN

Como se ha señalado en el apartado 3.2.3, del epígrafe A) existen diferentes enfoques en los sistemas y modelos de calidad, derivados de los diferentes objetivos y fines perseguidos por los mismos.

Por ese motivo, y en la medida en que, como se ha señalado anteriormente, el Ministerio de Economía y Hacienda presenta peculiaridades en los cometidos y funciones asignados por la normativa que desarrolla su estructura, siendo también factor a destacar la singularidad del concepto de cliente en un número significativo de sus unidades, se ha elegido para la elaboración del presente informe un enfoque basado en la cuantificación y descripción de las actuaciones de mejora de la calidad realizadas en el ejercicio 2007 en las unidades del Ministerio de Economía y Hacienda, por considerar que el concepto de calidad del artículo 4 de la LOFAGE hace hincapié en las actividades de mejora, fundamentalmente, en la prestación del servicio al público, así como también basándose en uno de los principios básicos de la TQM que afirma que los organismos deben diseñar su propio sistema específico de mejora de la calidad.

En resumen, se parte del concepto de calidad como mejora continua, bien sea en los procedimientos, en los recursos humanos, en los medios informáticos etc., haciendo especial hincapié en las medidas que producen beneficios en el destinatario, tanto por la prestación de un servicio adecuado, como por la disminución de plazos. Igualmente se concede importancia a los beneficios que se producen en la sociedad, bien sea desde un punto de vista del individuo o de grupo.

El parámetro de medición elegido es el de las *actividades de mejora* por ser el único común al heterogéneo conjunto de funciones ejercidas, y aplicable tanto se esté utilizando el modelo EFQM (caso de la Dirección General del Catastro, de la Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas, del Parque Móvil del Estado o del ICO), las normas ISO (caso de la Fabrica Nacional de la Moneda y Timbre) o se estén desarrollando iniciativas de calidad que no se encuentren incardinadas en ningún modelo normalizado.

En cualquier caso, se señala que no se pretende elaborar un modelo alternativo a los actualmente existentes para la gestión de la calidad sino, tan sólo



diseñar un sistema que permita valorar, desde un punto de vista unitario, las iniciativas de calidad implantadas en el Ministerio, bien sea de manera aislada o estructurada.

2. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL INFORME

2.1. EL MÉTODO.

Para la elaboración del informe se recabó de los diferentes centros y unidades del Ministerio información relativa a las actividades de mejora realizadas a lo largo del año 2007 por las mismas. Dichos centros directivos fueron los siguientes:

SECRETARÍA DE ESTADO DE HACIENDA Y PRESUPUESTOS.

- Entidad Pública Empresarial Loterías y Apuestas del Estado.
- Instituto de Estudios Fiscales.

SECRETARÍA GENERAL DE HACIENDA.

- Dirección General de Tributos.
- Dirección General del Catastro.
- Dirección General de Coordinación Financiera con las Comunidades Autónomas (actualmente Dirección General de Coordinación Financiera con las Comunidades Autónomas y con las Entidades Locales).
- Dirección General de Coordinación Financiera con las Entidades Locales (actualmente Dirección General de Coordinación Financiera con las Comunidades Autónomas y con las Entidades Locales).
- Tribunal Económico-Administrativo Central.

SECRETARÍA GENERAL DE PRESUPUESTOS Y GASTOS.

- Dirección General de Presupuestos.
- Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas.
- Dirección General de Fondos Comunitarios.



INTERVENCIÓN GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO.

SECRETARÍA DE ESTADO DE ECONOMÍA.

- Instituto Nacional de Estadística.
- Instituto de Crédito Oficial.
- Dirección General de Política Económica.
- Dirección General de Defensa de la Competencia (actualmente Comisión Nacional de la Competencia).
- Dirección General del Tesoro y Política Financiera.
- Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones.
- Dirección General de Financiación Internacional.

SUBSECRETARÍA.

- Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas.
- Comisionado para el Mercado de Tabacos.
- Fábrica Nacional de Moneda y Timbre-Real casa de la Moneda.
- Parque Móvil del Estado.
- Secretaría General Técnica.
- Dirección General del Patrimonio del Estado.
- Subdirección General de Coordinación y de Servicios Territoriales.
- Subdirección General de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones.

Con posterioridad se trató la información suministrada conforme a la metodología específica del Sistema de Medición de las Actividades de Mejora (SIMAM) desarrollado por la Inspección General de Economía y Hacienda, que



permite medir el número de actividades de mejora realizadas en las diversas unidades valorando la incidencia de las mismas en los resultados. Para ello, se clasificaron las actividades realizadas por los mencionados centros directivos en los bloques de actividades que se describen en el apartado siguiente y que responden a los diez factores que se enumeran como criterios de clasificación. Igualmente se clasificaron los resultados en dos apartados fundamentales: resultados en la organización y en el ciudadano y resultados en la economía y en la sociedad.

Con carácter complementario, se solicitó y trató la información necesaria para integrar los apartados del informe referentes a las Cartas de Servicios, quejas y sugerencias y evaluaciones de calidad.

Por la singularidad de la Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT), que presenta peculiaridades relevantes derivadas de su función, estructura, organización y grado de autonomía dentro del Departamento, así como por la voluntariedad para la aplicación del Real Decreto 951/2005, de 29 de junio, que le confiere lo establecido en la disposición adicional tercera del mencionado Real Decreto se incorporan, como anexo, las actuaciones más relevantes de la Agencia Tributaria en relación con las actuaciones de calidad llevadas a cabo en 2007 por dicho organismo.

2.2. CLASIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE MEJORA

Al igual que en el ejercicio anterior, se clasificaron las actividades de mejora realizadas en 2007 en el Ministerio de Economía y Hacienda de acuerdo con el siguiente desglose que recoge, asimismo, las mejoras experimentadas en el ejercicio por el sistema de análisis de la información.

FACTORES:

1. DIRECCIÓN

ACTIVIDADES DE MEJORA

- 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.



FACTORES:

2. ORGANIZACIÓN

ACTIVIDADES DE MEJORA

- 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.

3. PLANIFICACIÓN

- 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.

4. RECURSOS HUMANOS

- 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.



FACTORES:

ACTIVIDADES DE MEJORA

5. RECURSOS MATERIALES E INMATERIALES

- 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.



FACTORES:

ACTIVIDADES DE MEJORA

6. RECURSOS TECNOLÓGICOS

- 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



FACTORES:

ACTIVIDADES DE MEJORA

7. COMUNICACIÓN Y RELACIONES EXTERNAS

7.1. Colaboración con otros organismos en materias de interés común.

7.2. Mejoras en las campañas de comunicación institucional.

7.3. Otros.

8. RELACIONES CON EL CIUDADANO

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.

9. COMUNICACIÓN Y RELACIONES INTERNAS

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.



FACTORES

10. PROCEDIMIENTOS

ACTIVIDADES DE MEJORA

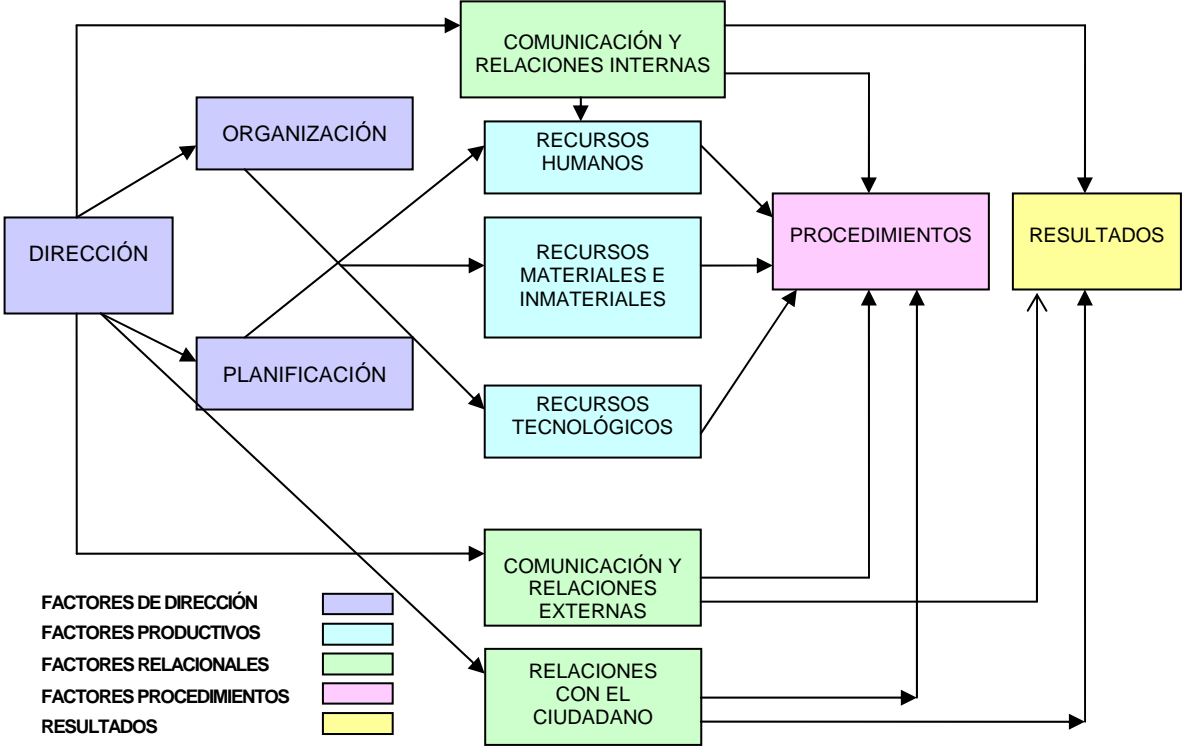
- 10.1. Medidas de simplificación de trámites.
- 10.2. Medidas de agilización en la tramitación.
- 10.3. Medidas de informatización de procesos manualizados.
- 10.4. Medidas de reducción de procedimientos.
- 10.5. Medidas de unificación de responsabilidades.
- 10.6. Mejoras en el registro.
- 10.7. Establecimiento 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)





C) LAS ACTIVIDADES DE MEJORA EN LAS UNIDADES DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA EN 2007

1. CUANTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE MEJORA

Como resultado del tratamiento de las respuestas recibidas se elaboró el cuadro que se inserta en este apartado y que resume las actividades de mejora del Ministerio de Economía y Hacienda en 2007.

Debe señalarse que cuando una actividad de mejora incidía en diferentes apartados de la clasificación, se optó por la clasificación en todos ellos. Esto ha sucedido fundamentalmente en las actividades de mejora en los recursos informáticos, por cuanto que, en ocasiones, llevaban asociadas medidas de mejora en la simplificación de procedimientos previamente existentes o bien en la mejora en la atención al ciudadano, considerando que un factor de eficacia implica, precisamente, esa pluralidad de efectos de una determinada medida, ya que, cuanto más estudiada se encuentre, mayores efectos inducidos y en más áreas tendrá.

Por el contrario, 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.

El resumen de las actividades de mejora, agrupadas por factores conforme a la sistemática ya expuesta, es el siguiente:



MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA		
FACTORES	ACTIVIDAD	TOTAL
1. Dirección	1.1. Mejora en la implicación de los directivos en los procesos	4
	1.2. Estímulo de la creatividad e innovación de los empleados.	3
	1.3. Fomento de la colaboración y el trabajo en equipo.	6
	1.4. Otros.	-
Total Factor 1.		13
2. Organización	2.1. Mejora de las estructuras directivas y operativas.	11
	2.2. Fomento del funcionamiento de grupos de trabajo.	8
	2.3. Impulso de la política de calidad.	21
	2.4. Redistribución de medios.	3
	2.5. Mejora de la normativa reguladora.	10
	2.6. Otros.	-
Total Factor 2.		53
3. Planificación	3.1. Establecimiento y seguimiento de indicadores de gestión.	5
	3.2. Establecimiento y seguimiento de objetivos.	11
	3.3. Planificación de actividades y tareas.	6
	3.4. Otros.	1
Total Factor 3.		23



MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA		
FACTORES	ACTIVIDAD	TOTAL
4. Recursos Humanos	4.1. Mejora de la formación en general.	15
	4.2. Adecuación de la formación al puesto.	5
	4.3. Mejora en la selección.	1
	4.4. Fomento de la motivación.	2
	4.5. Desarrollo de carreras profesionales.	2
	4.6. Utilización de encuestas para medir la satisfacción del empleado.	5
	4.7. Evaluación del rendimiento.	3
	4.8. Otros.	5
Total Factor 4		38
5. Recursos Materiales e Inmateriales	5.1. Mejora de los locales.	11
	5.2. Mejora de las instalaciones en general.	12
	5.3. Mejora de las instalaciones de atención al público.	3
	5.4. Mejora del mobiliario.	8
	5.5. Actualización del inventario.	4
	5.6. Mejora de los archivos.	11
	5.7. Mejora del consumo de consumibles.	7
	5.8. Mejora del seguimiento y ejecución presupuestarios.	2
	5.9. Mejora del mantenimiento de edificios	2
	5.10. Mejora de la seguridad del edificio	12
	5.11. Mejora de los accesos.	5
	5.12. Otros.	2
Total Factor 5.		79



MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA		
FACTORES	ACTIVIDAD	TOTAL
6. Recursos Tecnológicos	6.1. Mejora del hardware.	14
	6.2. Mejora de las aplicaciones de gestión.	41
	6.3. Mejora en los vehículos de comunicación con los usuarios.	35
	6.4. Mejora en los servicios prestados.	27
	6.5. Mejoras en la calidad de las aplicaciones.	10
	6.6. Mejoras en el apoyo a usuarios.	4
	6.7. Mejoras en la seguridad de la información.	14
	6.8. Otras mejoras.	4
Total Factor 6.		149
7. Comunicación y Relaciones Externas	7.1. Colaboración con otros organismos en materias de interés común.	37
	7.2. Mejoras en las campañas de comunicación institucional.	9
	7.3. Otros.	4
Total Factor 7.		50
8. Relaciones Ciudadano	8.1. Encuestas de medición de expectativas.	3
	8.2. Encuestas de medición de la satisfacción de los ciudadanos.	8
	8.3. Medidas para la disminución de quejas y sugerencias.	1
	8.4. Mejoras en la atención al público presencial.	5
	8.5. Mejoras en la atención al público no presencial.	6
	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.	5
	8.9. Mejoras de la atención telefónica.	2
	8.10. Implantación o mejora de la Carta de Servicios.	5
	8.11. Otras mejoras	-
Total Factor 8.		35



MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA		
FACTORES	ACTIVIDAD	TOTAL
9. Comunicación y Relaciones Internas	9.1. Mejora de los cauces de comunicación interna.	9
	9.2. Acceso a información, gestión información relevante a interesados.	10
	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.	-
Total Factor 9.		19
10. Procedimientos	10.1. Medidas de simplificación de trámites.	8
	10.2. Medidas de agilización en la tramitación.	6
	10.3. Medidas de informatización de procesos manualizados.	5
	10.4. Medidas de reducción de procedimientos.	-
	10.5. Medidas de unificación de responsabilidades.	1
	10.6. Mejoras en el registro.	-
	10.7. Establecimiento y mejora de manuales de procedimiento.	5
	10.8. Utilización de las quejas y sugerencias en la mejora de los procedimientos.	1
	10.9. Diseño de procesos innovadores e introducción a través de pruebas piloto.	3
	10.10. Definición mapas procesos para establecimiento sistema gestión procesos.	1
	10.11. Otros.	5
Total Factor 10.		35
TOTAL FACTORES		494



En definitiva, debe señalarse que en el conjunto de los centros y unidades analizados se realizaron 494 actividades de mejora con el siguiente desglose:

- 149 medidas de mejora corresponden a mejoras en los recursos tecnológicos (30,2% del total).
- 79 medidas corresponden a mejoras en los recursos materiales e inmateriales (16,0% del total).
- 35 medidas corresponden a mejoras en la comunicación y relaciones con el ciudadano (7,1% del total).
- 35 medidas de mejora (7,1% del total) corresponden a mejoras en los procedimientos.
- 50 medidas de mejora corresponden mejoras en la comunicación y relaciones externas (10,1% del total).
- 53 medidas, esto es, el 10,7% del total de medidas, corresponden al factor organización.
- 38 medidas corresponden a mejoras relacionadas con la gestión de los recursos humanos (7,7% del total).
- 23 medidas corresponden a mejoras en la planificación (4,7% del total).
- 13 medidas son de dirección (2,6% del total)
- 19, finalmente, se enmarcan en actividades de comunicación y relaciones internas (el 3,8%).

Tras esta valoración puramente cuantitativa de las actividades de mejora, en el siguiente apartado se realiza una descripción, forzosamente breve, de las mismas, para permitir una total comprensión de su alcance en función de la distinta naturaleza cualitativa que presentan.



2. DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE MEJORA

En este apartado se reseñarán de forma sucinta las principales actividades de mejora desarrolladas, enmarcándolas por Centros sobre la base de los factores de clasificación que se vienen utilizando en este informe.

➤ 1. Dirección.

◇ *Instituto de Estudios Fiscales (IEF).*

- Coordinación general de los grupos de trabajo a través de otro formado por la Dirección y las tres áreas básicas del Centro (1.1.).
- Constitución de varios grupos de trabajo sobre las diversas líneas de acción del Plan Estratégico (1.3.).

◇ *Dirección General del Catastro.*

- Convocatoria de los Reconocimientos a la calidad e innovación en el ámbito de la Dirección General del Catastro (1.2.).

◇ *Dirección General de Coordinación Financiera con las Entidades Locales.*

- Implicación del personal en la optimización de procesos, como la aplicación de la firma electrónica o el uso del estándar XBRL para la captura de datos de la liquidación del presupuesto local. (1.2.).

◇ *Tribunal Económico-Administrativo Central (TEAC).*

- Realización de reuniones con los Presidentes de los Tribunales Regionales y Locales para análisis y seguimiento de la gestión, aplicación de la normativa vigente y su posible problemática, medidas para asegurar la unificación de doctrina, etc. (1.1.)
- Diseño de planes de colaboración entre Tribunales para la elaboración de ponencias de resolución (1.3.).



◇ *Dirección General de Presupuestos.*

- Actuaciones encaminadas a profundizar en el afianzamiento de diversos procesos de gestión consecuencia del desarrollo y aplicación de nuevas técnicas presupuestarias (1.3.).

◇ *Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas.*

- Mejora de la implicación efectiva del personal directivo en la fijación de prioridades y asunción de responsabilidades como consecuencia de la elaboración y posterior aprobación del Plan Estratégico de la Dirección General para el período 2007-2008 (1.1.).
- Celebración de reuniones semanales del Comité de Dirección para elaborar las directrices consensuadas para las tareas, disposiciones, documentos y foros en los que tiene presencia la Dirección General (1.2.).

◇ *Dirección General de Fondos Comunitarios.*

- Celebración de reuniones de coordinación a distintos niveles y mantenimiento de una estructura de delegación de funciones y controles (1.1.).
- Formación de equipos por programa y puesta en marcha de reuniones periódicas con el equipo evaluador para el análisis de expedientes de Incentivos Regionales y para el planteamiento de sugerencias de mejora (1.3.).

➤ **2. Organización.**

◇ *Entidad Pública Empresarial Loterías y Apuestas del Estado (EPELAE).*

- Modificación, a través del Real Decreto 1029/2007, de 20 de julio, de la estructura orgánica de la Entidad para lograr una configuración más flexible de la misma con el objetivo de optimizar los resultados en un entorno de mayor competencia (2.1.).



- Actuaciones de evaluación del impacto y definición de estrategias de implantación de un Sistema Integrado de Gestión certificable según normas ISO (2.2.).

◇ *Instituto de Estudios Fiscales (IEF).*

- Mejora de la coordinación entre las áreas que conforman el IEF y con los centros regionales en materias de formación e investigación (2.1.).
- Ejecución de las medidas del Plan Estratégico 2006-2009 correspondientes al ejercicio (2.3.).
- Elaboración de un borrador de anteproyecto de modificación del Estatuto del Organismo Autónomo (2.5.)

◇ *Dirección General del Catastro.*

- Realización de un nuevo proceso global de autoevaluación conforme al modelo EFQM (2.3.).
- Aprobación de diversas medidas encaminadas a una sistematización normativa de los procedimientos catastrales (2.5.).

◇ *Dirección General de Coordinación Financiera con las Entidades Locales.*

- Publicación de la lista de tareas del personal para conocer el grado de dedicación de cada persona y su disponibilidad para acceder a otros proyectos (2.1.)
- Aplicación de una política de calidad en los datos mediante ejecución de procesos de depuración, controles informáticos de coherencia numérica y uso de estándares de intercambio de datos sometidos a taxonomías propias (2.3.).
- Cumplimiento de los compromisos de las Cartas de Servicios de la Dirección General (2.3.).
- Publicación del Real Decreto 1463/2007, de 2 de noviembre, por el que se aprueba el reglamento de desarrollo de la Ley 18/2001, de 12 de noviembre,



General de Estabilidad Presupuestaria, en su aplicación a las Entidades Locales. (2.5.).

◇ *Tribunal Económico-Administrativo Central (TEAC).*

- Creación, en el ámbito del Tribunal Central, de una segunda Vocalía especializada en el IVA y redistribución de las asignaciones de materias al objeto de potenciar en una Vocalía la materia de Tributos Cedidos (2.1.).
- Consolidación de la unificación de toda la tramitación de expedientes en la Secretaría General, para garantizar la homogeneidad en el procedimiento de las reclamaciones con independencia de su materia (2.1.).

◇ *Dirección General de Presupuestos.*

- Publicación en el Boletín Oficial del Estado de la Orden de 15 de marzo de 2007 sobre documentación y tramitación de expedientes de modificaciones presupuestarias y autorizaciones para adquirir compromisos de gasto con cargo a ejercicios futuros (2.5.).

◇ *Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas.*

- Verificación anual del cumplimiento de los compromisos asumidos en la Carta de Servicios de Clases Pasivas (2.3.).
- Reforma del Régimen de Clases Pasivas del Estado a través de la Ley 51/2007 de 26 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para 2008, para armonizar los regímenes de protección social y unificar el pago de las pensiones de Clases Pasivas (2.5.).

◇ *Dirección General de Fondos Comunitarios.*

- Reestructuración de la Dirección General mediante creación de la Subdirección General de Certificación y Pagos y cambio de dependencia de los Vocales Asesores de INTERREG a la Subdirección General de Fondos de Cohesión y Cooperación Territorial Europea (2.1.).
- Cambio de ubicación de las Subdirecciones Generales de Incentivos Regionales y de Inspección y Control a la sede del Ministerio en Cuzco, unificando el emplazamiento de todos los órganos de la Dirección General (2.4.).



◇ *Intervención General de la Administración del Estado (IGAE).*

- Celebración de reuniones bimestrales del Grupo de Trabajo de Coordinación Tecnológica de los Servicios de Informática Presupuestaria, y trimestrales de los Comités de Coordinación de la Seguridad de la Información y Comité de Coordinación del Portal de la Administración Presupuestaria (2.2.).
- Definición y puesta en marcha de un equipo de auditoría informática para impulso de la política de calidad (2.3.).

◇ *Instituto Nacional de Estadística (INE).*

- Creación del Comité de Tecnología y Seguridad y de otros grupos de trabajo internos en materia de Programación y Desarrollo de los Trabajos de Campo, Infraestructura y Presupuesto, Formación de Directorios, Recogida de la Información Censal, etc., (2.2.).
- Realización de la evaluación numérica de los Indicadores Estándar de Calidad de los productos y de los procesos estadísticos de las encuestas más importantes del INE e inicio de la elaboración de los informes de calidad que se sustentan sobre los mismos (2.3.).
- Realización de dos evaluaciones externas: Revisión por Pares de la OCDE relativa a las Encuestas Económicas, y Evaluación por Homólogos (Peer Review) de la aplicación del Código de Buenas Prácticas de las Estadísticas Europeas (2.3.).
- Elaboración de una metodología que permite ajustar anualmente los recursos disponibles en las Delegaciones Provinciales a la carga de trabajo prevista (2.4.).

◇ *Instituto de Crédito Oficial (ICO).*

- Desarrollo del Plan de Mejora derivado de la primera autoevaluación EFQM, habiéndose ejecutado 15 de las 16 acciones identificadas e implantado totalmente 13 de ellas (2.3.).



- Realización de la Memoria de Responsabilidad Corporativa del ejercicio 2006, aplicando los principios incluidos en la “Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad GRI” (2.3.).

◇ *Dirección General del Tesoro y Política Financiera.*

- Impulso y coordinación de tres grupos de trabajo relacionados con los distintos aspectos que afectarán a la Administraciones Públicas derivados del proceso de implantación del Área Única de Pagos en euros (SEPA) (2.2.).
- Tramitación y publicación de la Orden EHA 3967/2007, de 26 de diciembre de 2007, que supondrá un importante avance en la gestión ya que el ciudadano podrá efectuar el pago de ingresos no tributarios ingreso desde su propio domicilio sin necesidad de desplazamiento alguno (2.5.).

◇ *Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones.*

- Creación de un grupo de expertos en materia de control interno de Entidades (2.2.).
- Agilización progresiva del plazo de respuesta a las consultas planteadas sobre seguros y planes y fondos de pensiones (2.3.).
- Publicación de un número significativo de normas en materia de planes y fondos de pensiones en cuyo impulso ha participado la Dirección General (3 Leyes, 4 Reales Decretos, 5 Órdenes Ministeriales y diversas Resoluciones) (2.5.).

◇ *Dirección General de Financiación Internacional.*

- Fomento de una mayor autonomía de gestión y del trabajo en equipo de los empleados en los programas de conversión de deuda (2.2.).

◇ *Comisionado para el Mercado de Tabacos.*

- Publicación del Real Decreto 1/2007, de 12 de enero en materia de desarrollo de la Ley de ordenación del Mercado de Tabacos y normativa tributaria y regulación del Estatuto concesional de la red de expendedurías de tabaco y timbre (2.5.).



- ◇ *Fábrica Nacional de Moneda y Timbre-Real Casa de la Moneda.*
 - Consolidación del proceso de seguimiento de actividades en el marco de la Norma ISO 9001:2000, que ampara el sistema de gestión de calidad de la Entidad (2.3.).

- ◇ *Parque Móvil del Estado (PME).*
 - Diseño e implantación de un Sistema Integrado de Calidad y Medio Ambiente que ha sido certificado conforme a las normas ISO 9001:2000 e ISO 14001:2004 (2.3.).
 - Elaboración de informes y estudios relativos a la descripción, planificación, implantación o seguimiento de las actividades de mejora de la calidad en el PME (2.3.).
 - Seguimiento mensual de los 8 compromisos adquiridos en la Carta de Servicios del Taller del PME a través de indicadores específicos (2.3.).
 - Participación en congresos, encuentros o eventos relacionados con la calidad o la gestión (2.3.).

- ◇ *Secretaría General Técnica.*
 - Puesta en marcha de un nuevo contrato de distribución con distribuidores especializados del sector editorial para una mejor difusión y comercialización de las publicaciones del Ministerio (2.3.).
 - Seguimiento de los servicios y compromisos ante el ciudadano contenidos en las Cartas de Servicios del Archivo General, Biblioteca Central y Centro de Publicaciones y del Servicio de Información Administrativa (2.3.).

- ◇ *Dirección General del Patrimonio del Estado.*
 - Publicación de la Orden EHA/1670/2007 de 8 de mayo y la Resolución de 4 de junio de 2007 de delegación de competencias de gestión patrimonial relativas al arrendamiento de bienes inmuebles para los Departamentos Ministeriales (2.5.).



◇ *Subdirección General de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (SGTIC)*

- Realización de la gestión, coordinación, formación y despliegue inicial del Proyecto de Video Conferencia del Ministerio de Economía y Hacienda (2.1.).
- Participación en los concursos de consultoría de la organización y del centro de respaldo previstos en el Plan Director y Plan de Impulso de la Administración Electrónica (2.1.)

➤ **3. Planificación.**

◇ *Entidad Pública Empresarial Loterías y Apuestas del Estado (EPELAE).*

- Determinación de los objetivos para el año 2008 con los plazos previstos para su ejecución (3.2.).
- Inicio de actuaciones para el establecimiento de un Plan Estratégico de Loterías y Apuestas del Estado (3.2.)

◇ *Instituto de Estudios Fiscales (IEF).*

- Establecimiento de una planificación específica para las actividades del próximo ejercicio, que incluye determinación de objetivos por áreas, desagregación en metas y objetivos operativos, asignación de responsables, plazos de consecución y una batería de indicadores de seguimiento. (3.3.).

◇ *Dirección General del Catastro.*

- Aprobación y seguimiento de la planificación de actividades anual, con líneas estratégicas desarrolladas en diferentes procesos que a su vez cuentan con objetivos e indicadores (3.1.).
- Desarrollo de un Cuadro de Mandos Integral de la Organización sobre el Esquema del Plan Estratégico, para facilitar información relevante de cumplimiento y devolución de los indicadores más significativos (3.4.)



- ◇ *Dirección General de Coordinación Financiera con las Entidades Locales.*
 - Planificación de actividades de acuerdo con los plazos establecidos a nivel interno, así como en la Carta de Servicios de la Dirección General (3.3.).
- ◇ *Tribunal Económico-Administrativo Central (TEAC).*
 - Rediseño del sistema de seguimiento y control de actividades a través de los indicadores de gestión SIECE, incorporando la totalidad de la actividad realizada por los Tribunales en cuanto a los llamados recursos procedimentales (3.1.).
 - Fijación de los objetivos cuantitativos anuales (3.2.).
 - Planificación del desarrollo de proyectos en materia de Administración Electrónica y su registro en la herramienta de seguimiento del Plan puesta a disposición de los centros directivos por parte de la Subsecretaría (3.3.).
- ◇ *Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas.*
 - Establecimiento y seguimiento de objetivos numéricos en la gestión de Clases Pasivas (3.2.).
 - Diseño y prueba del primer prototipo de un sistema de cálculo del impacto sobre el gasto de las decisiones de la CECIR (3.2.).
- ◇ *Intervención General de la Administración del Estado (IGAE).*
 - Aprobación del documento final "Indicadores de Gestión en el Ámbito del Sector Público" (3.1.).
 - Elaboración y seguimiento del Plan Anual de Actuaciones de los Servicios de Informática Presupuestaria (3.3.).
- ◇ *Instituto de Crédito Oficial(ICO).*
 - Definición de los objetivos estratégicos, departamentales e individuales, y de los objetivos cruzados entre las distintas áreas del Instituto y realización del seguimiento periódico de la evolución de los distintitos indicadores definidos (3.3.).



◇ *Comisionado para el Mercado de Tabacos.*

- Establecimiento de un sistema de seguimiento diario de los procesos de autorización, subsanación, denegación o desistimiento de las solicitudes para la venta de tabaco con recargo (3.1.)

◇ *Fábrica Nacional de Moneda y Timbre-Real Casa de la Moneda.*

- Establecimiento anual de objetivos de mejora y modernización de los diferentes procesos productivos (3.2.).

◇ *Parque Móvil del Estado (PME).*

- Realización de dos jornadas con los directivos del organismo para compartir los principales proyectos y analizar la evolución de los indicadores de gestión y la consecución de los objetivos marcados (3.2.).
- Seguimiento mensual de los cuadros de indicadores y objetivos asociados a la gestión realizada por cada una de las Subdirecciones del PME (3.2.).

◇ *Dirección General del Patrimonio del Estado.*

- Seguimiento y evaluación anual de la ejecución de los objetivos aprobados para las Unidades de Patrimonio de las Delegaciones de Economía y Hacienda (3.2.).
- Delimitación de las fases y actuaciones básicas en los procesos de contratación de asistencia técnica, servicios y suministros (3.3.).

◇ *Subdirección General de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (SGTIC)*

- Puesta en marcha de un sistema de seguimiento del cumplimiento del Plan Director y del Plan de Impulso de la Administración Electrónica (3.2.).

➤ **4. Recursos Humanos.**

◇ *Instituto de Estudios Fiscales (IEF).*

- Mejora de los Planes de Formación continua y departamental del Ministerio de Economía y Hacienda (4.1.).



- Diseño de las diferentes acciones formativas sobre la base de las necesidades existentes en cada puesto de trabajo (4.2.).
- Implantación de la nueva aplicación EVASYS, para el tratamiento de las encuestas de satisfacción de las acciones formativas y el personal que en ellas interviene (4.6.).
- Establecimiento de objetivos medibles a través de la implantación de aplicaciones informáticas para planificación de actividades y mejora en la evaluación de resultados (4.7.).

◇ *Dirección General del Catastro.*

- Realización de 541 cursos de Formación, con un incremento del 20 por ciento respecto al año anterior (4.1.).
- Realización de una Primera Encuesta de Clima Laboral (4.6.).
- Elaboración de un sistema de encuestas del Catastro sobre satisfacción de los clientes que incluye 3 encuestas dirigidas a los clientes internos en materia de Estado de Opinión General, Clima Laboral y Específica por Servicio (4.6.).
- Mantenimiento de la Oficina de Atención al Empleado (OFAE), destinada a recibir las quejas, consultas, peticiones y sugerencias de los empleados (4.8.).

◇ *Dirección General de Coordinación Financiera con las Comunidades Autónomas.*

- Celebración de dos jornadas de formación interna del personal en el Instituto de Estudios Fiscales (4.1.).
- Organización de un curso de formación sobre aspectos internacionales de la financiación autonómica y la estabilidad presupuestaria en la propia sede de la Dirección General (4.1.).
- Realización de encuestas sobre los cursos de formación interna en el ámbito de la Dirección General (4.6.).



◇ *Dirección General de Coordinación Financiera con las Entidades Locales.*

- Participación del personal en la oferta de formación de la Subsecretaría del Departamento y realización por los integrantes de las áreas de informática de dos cursos de alta especialización sobre materias tecnológicas u organizativas (4.1.).
- Realización, con carácter previo a la cobertura de puestos vacantes con personal externo, de análisis de las posibilidades de promoción entre los funcionarios de puestos inferiores ya destinados en Dirección General que respondan a los requisitos exigidos (4.5.).
- Promoción, a lo largo del ejercicio, de 8 funcionarios a puestos de nivel superior en el ámbito de la propia Dirección General (4.5.).

◇ *Tribunal Económico-Administrativo Central (TEAC).*

- Participación en los programas de formación del Instituto de Estudios Fiscales y la AEAT (4.1.).
- Organización de cursos de carácter interno para actualización del personal sobre el procedimiento económico-administrativo, tanto el Tribunal Central como en los Tribunales Regionales (4.2.).
- Mantenimiento de sistemas de asignación de productividad directamente ligados a trabajos medibles cuantitativamente (4.4.).
- Mantenimiento de un sistema de evaluación permanente del rendimiento de su personal (4.7.).

◇ *Dirección General de Presupuestos.*

- Participación del personal en diversos cursos y seminarios sobre temas de interés (4.1.).

◇ *Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas.*

- Celebración de 2 ediciones del curso de Perfeccionamiento en Técnicas de Recursos Humanos y de varias Jornadas Informativas sobre la Ley de



Agencias, Estatuto Básico del Empleado Público y Novedades de la Ley de Presupuestos Generales del Estado (4.1.).

- Realización de acciones formativas específicas vinculadas en su contenido con el puesto de trabajo: Jornada de Normas Generales de Auditoria en el Sector, Jornadas de Clases Pasivas con los Órganos de Jubilación de Cuerpos Docentes y Procedimiento Administrativo en la Gestión de Clases Pasivas (4.2.).

◇ *Dirección General de Fondos Comunitarios.*

- Incentivación de la asistencia a cursos de formación, tanto generales como relacionados con el puesto de trabajo, facilitando la solicitud a través de correo electrónico y estableciendo un buzón específico de formación de la Dirección General (4.1.).

◇ *Intervención General de la Administración del Estado (IGAE).*

- Elaboración y desarrollo del Plan Anual de Formación y Perfeccionamiento del personal al servicio de la IGAE y difusión e impulso de la participación en los sistemas de formación a distancia del Ministerio de Economía y Hacienda, Instituto de Estudios Fiscales e Instituto Nacional de Administración Pública (4.1.).
- Adecuación parcial de mobiliario a las indicaciones del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales del Ministerio de Economía y Hacienda (4.8.).

◇ *Instituto Nacional de Estadística (INE).*

- Celebración de cursos de formación presencial, dentro del Plan de Formación Continua del INE e incorporación de nuevos cursos de formación a distancia con ordenador impartidos a través de la plataforma de e-learning ALUCO (4.1.).
- Centralización de la oferta pública de plazas de estadísticos en los servicios estadísticos de los Departamentos Ministeriales uniéndola con la del INE a fin de garantizar los niveles de conocimiento y limitar la pérdida de recursos humanos en el Organismo (4.3.).



◇ *Instituto de Crédito Oficial (ICO).*

- Elaboración y desarrollo del Plan Anual de Formación de empleados, alineado con los objetivos de la Política de Formación para mejorar la eficacia de las acciones formativas respecto de las tareas asignadas a cada puesto de trabajo (4.1.).
- Realización de una evaluación anual del desempeño del personal ligada al plan de desarrollo profesional de cada empleado (4.7.).

◇ *Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones.*

- Fomento de la formación del personal sobre la base de los cursos organizados por la propia Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones y la participación en los programas de formación del Instituto de Estudios Fiscales, el INAP y el Banco de España (4.1.).

◇ *Fábrica Nacional de Moneda y Timbre-Real Casa de la Moneda.*

- Estudio y revisión de los planes de formación de la empresa a nivel global y actuaciones de formación interna y formación en el desarrollo de habilidades personales (4.1.).

◇ *Parque Móvil del Estado (PME).*

- Publicación en la Intranet corporativa de un buzón electrónico integrado para atención al empleado y recepción de opiniones, quejas y sugerencias internas (4.8.).

◇ *Dirección General del Patrimonio del Estado.*

- Participación del personal en cursos de formación en materias relacionadas con su puesto de trabajo, desarrollo personal, riesgos laborales y otros (4.2.).

◇ *Subdirección General de Recursos Humanos.*

- Mejora del aula de formación interactiva para el personal del Departamento (4.1.).



- Implantación de la evaluación de los riesgos psicosociales en la Oficialía Mayor y 2 Delegaciones de Economía y Hacienda (4.8.).
- Mejora de las ayudas de primera infancia y para personas dependientes (4.8.).

◇ *Subdirección General de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (SGTIC)*

- Celebración de 8 cursos de formación técnica para el personal (4.2.).

➤ **5. Recursos Materiales e Inmateriales.**

◇ *Entidad Pública Empresarial Loterías y Apuestas del Estado (EPELAE).*

- Adaptación de una zona del edificio anexo a la sede de la Entidad para la reubicación de la Delegación Comercial de Madrid (5.1.).
- Escaneado de las actas de las reuniones del Patronato para la provisión de Administraciones de Loterías desde el año 1979 hasta 2007 inclusive (5.6.).

◇ *Instituto de Estudios Fiscales (IEF).*

- Remodelación completa de la sede del Centro Regional en Sevilla (5.1.).
- Dotación a las aulas de la sede en Madrid y Centros Regionales de cañones de proyección, y realización de inversiones diversas en maquinaria e instalaciones de cafetería (5.2.).
- Renovación y mejora del mobiliario de despachos en las distintas sedes del Instituto (5.4.).
- Utilización de la nueva aplicación informática desarrollada dentro del propio Instituto para mantenimiento del inventario (5.5.).
- Revisión y normalización de los distintos archivos de oficina existentes en la actualidad (5.6.).
- Aplicación de procedimientos específicos de petición de material que permiten controlar el destino del mismo y el responsable de la petición y control (5.7.).



◇ *Dirección General del Catastro.*

- Inicio de los últimos proyectos de mejora que inciden el reacondicionamiento de las zonas de atención al público (5.3.).
- Redacción de un proyecto de adecuación de puertas y marcos en los Servicios Centrales de la Dirección General en el marco de la política de eliminación de barreras arquitectónicas (5.11.).

◇ *Dirección General de Coordinación Financiera con las Comunidades Autónomas.*

- Creación de aplicaciones informáticas en *Excel* para mejora del control y seguimiento de los consumos de material de oficina, *tonner* de impresoras y otros materiales informáticos de carácter fungible (5.7.).
- Elaboración de aplicaciones en *Excel* para seguimiento de expedientes presupuestarios (5.8.).
- Centralización de la contratación del mantenimiento del edificio ocupado por la Dirección General en la Oficialía Mayor del Ministerio de Economía y Hacienda (5.9.).
- Instalación de un elevador para minusválidos en la entrada de la sede del Centro Directivo en calle Goya, nº 6 (5.11.).
- Contratación de la destrucción del papel de desecho y reciclaje y *tonner* de impresoras y faxes de forma externalizada (5.12.).

◇ *Dirección General de Coordinación Financiera con las Entidades Locales.*

- Actualización parcial del mobiliario de la Dirección General (5.2.).
- Continuación del proceso de escaneado de toda la documentación en papel de la base general de datos de Entidades Locales (5.6).

◇ *Tribunal Económico-Administrativo Central (TEAC).*

- Inicio de las obras de mejora y acondicionamiento de la sede del Tribunal Económico Administrativo Regional de Canarias en Las Palmas (5.1.).



- Actuaciones de mejora en diferentes sedes de los Tribunales, en materia de adaptación de infraestructuras de voz y datos así como de iluminación y climatización, y realización de diversas acciones de mejora y acondicionamiento en el edificio de la calle Claudio Coello (5.2.).
- Inicio de las obras de acondicionamiento en la zona del Registro del Tribunal Económico Administrativo Regional de Madrid (5.3.).
- Ejecución de inversiones en reposición y mejoras de mobiliario y enseres que afectaron a varias sedes de 14 de los 17 Tribunales Regionales (5.4.).
- Adquisición de 101 impresoras de tipo personal con capacidad dúplex con objeto de inducir un considerable ahorro en papel en los próximos ejercicios e incorporación de la retirada selectiva de elementos de impresión para proteger el medio ambiente y completar el ciclo de consumo (5.7.).

◇ *Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas.*

- Traslado de la Dirección General a su nueva sede, sita en la Avda. del General Perón 38, con una significativa mejora en los espacios e instalaciones disponibles para el desempeño de sus funciones (5.1.).
- Unificación de las dos oficinas de atención al público anteriormente existentes en un solo local en el que no existen barreras arquitectónicas (5.3.).
- Renovación de gran parte del mobiliario como consecuencia del cambio (5.4.).
- Aumento de la capacidad de archivos en el nuevo edificio de la Avda. del General Perón (5.6.).
- Remodelación del edificio del Archivo de Clases Pasivas a fin de adaptarlo a la normativa sobre prevención de riesgos laborales de la Comunidad de Madrid (5.10.).
- Mejoras en los accesos como consecuencia del traslado a la nueva sede de la Dirección General (5.11.).

◇ *Dirección General de Fondos Comunitarios.*

- Sustitución del mobiliario que se encontraba obsoleto (5.4.)



- Ampliación de las áreas de archivo por la asignación de nuevos espacios a la Dirección General en el edificio de Cuzco (5.6.).
- Colaboración con el Área de Seguridad y el Área de Prevención de Riesgos de la Oficialía Mayor en materia de mejora de la seguridad del edificio, y nombramiento de EPIS y AES entre el personal de la Dirección General (5.10.).

◇ *Intervención General de la Administración del Estado (IGAE).*

- Actuaciones de adecuación de espacios en 4 de los locales ocupados por la IGAE (5.1.).
- Mejoras en la instalación de la climatización de la Biblioteca mediante un nuevo equipo independiente del equipo general (5.2.).
- Revisión y actualización del inventario de todas las unidades del Centro Directivo (5.5.).
- Actuación para liberar espacio disponible en los archivos mediante cotejo, encajado, signaturación y cumplimentación de las relaciones de entrega de la documentación a transferir al Centro de Almacenamiento de Documentación Administrativa (5.6.).
- Instalación de un sistema de extinción automática de incendios en los cuadros generales eléctricos de la planta diez y actualización y sustitución de diverso material de seguridad (5.10.).
- Homologación por empresa especializada de toda la maquinaria de la IGAE, con emisión de los correspondientes certificados de calidad (5.10.).
- Impartición de charlas al personal para mejorar la evacuación y otras actuaciones ante posibles emergencias y reparto de chalecos reflectantes de alta luminosidad a los futuros integrantes de los equipos de primera intervención (5.10.).
- Actuaciones sobre ficheros de acceso de visitas y sistemas de video vigilancia para su adecuación a la Ley Orgánica 15/1999 (5.12.).



◇ *Instituto Nacional de Estadística (INE).*

- Realización de reformas en los locales de 10 Delegaciones Provinciales (5.1.).
- Mejora de instalaciones en 13 Delegaciones Provinciales del INE en lo tocante a equipos de aire acondicionado y climatización, sistemas de extinción, sistemas de seguridad, electricidad y líneas de voz y datos, etc., (5.2.).
- Renovación o mejora de mobiliario en los Servicios Centrales y en la práctica totalidad de las Delegaciones Provinciales del Instituto (5.4.).
- Actuaciones de actualización del inventario incluyendo altas, bajas y cuadros contables de la aplicación de gestión de inventarios con el SIC (5.5.).

◇ *Instituto de Crédito Oficial (ICO).*

- Acciones de mejora de las instalaciones en materia de climatización, adaptación a normativa de prevención de incendios y adaptación de aseos para personas discapacitadas (5.2.).

◇ *Dirección General del Tesoro y Política Financiera.*

- Implantación de diversas medidas en materia de ahorro energético, como colocación de detectores de presencia o separación de interruptores de luz en diferentes zonas (5.2.).
- Cambio de la calidad de papel de normal a ecológico TCF. sin cloro, en ejecución del Plan de Contratación Pública Verde aprobado por el Consejo de Ministros en mayo de 2007 (5.7.).
- Actuaciones de disminución y reciclaje de consumibles (papel, pilas, tonner), (5.7.).
- Realización de una inspección técnica de edificios y práctica de las modificaciones oportunas siguiendo los criterios indicados por el personal técnico (5.10.).



- Instalación y sustitución de la Central de Incendios, instalación de detectores de humos en despachos y otras medidas relativas al sistema de prevención de incendios (5.10.).
- Realización de un simulacro de evacuación del edificio, contando con la supervisión de una empresa externa (5.10.).
- Instalación de cámaras de seguridad en las oficinas de la Dirección General y de la Caja General de Depósitos, y cambio de los sistemas de *escáner* en ambas entradas (5.10.).

◇ *Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones.*

- Acondicionamiento y mejora de las instalaciones y del mobiliario de la Dirección de cara a una completa remodelación de las mismas (5.2.).
- Continuación del escaneo de la documentación obrante en el Centro Directivo con el objetivo de enviar parte de la misma a archivos generales del Ministerio de Economía y Hacienda (5.6.).

◇ *Dirección General de Financiación Internacional.*

- Sistematización de los archivos procurando el tratamiento totalmente informatizado de los mismos y, en su caso, de una base informacional de uso común que permite acceder a la información de forma rápida (5.6.).

◇ *Comisionado para el Mercado de Tabacos.*

- Adquisición de sillas ergonómicas para facilitar la adopción de posturas de trabajo más beneficiosas (5.4.).
- Adquisición de un equipo portátil para permitir la captura de códigos de barras de los bienes inventariados y actualizar de una forma más automatizada el estado de los activos fijos del Comisionado (5.5.).
- Realización de los estudios previos de capacidad y acondicionamiento del correspondiente espacio para ubicación del archivo de expedientes de venta de labores de tabaco con recargo (5.6.).
- Elaboración de un proyecto para condicionar los accesos al edificio de la sede social a personas discapacitadas y ejecución parcial del mismo (5.11.).



◇ *Parque Móvil del Estado (PME).*

- Rehabilitación y consolidación de estructuras del edificio sede del Organismo, adaptación de nuevos espacios para el Servicio Médico, el Área de Seguridad y los Servicios de Informática, y remodelación completa de la entrada de personas (5.1.).
- Extensión de la instalación de enlaces de fibra óptica y puesta en funcionamiento de redes inalámbricas para conseguir un ancho de banda más elevado (5.2.).
- Actuaciones tendentes a controlar el cumplimiento de los requisitos de la legislación medioambiental, mejora de la protección ambiental y reducción de los impactos de la organización sobre el medio ambiente (adquisición de vehículos ecológicos, fomento de la conducción eficiente, reducción del consumo de recursos naturales, empleo de biocombustibles) (5.7.).

◇ *Secretaría General Técnica.*

- Implantación de un nuevo programa informático en entorno *web* que facilita la gestión documental del Archivo del MEH y las consultas al mismo (5.6.)

◇ *Dirección General del Patrimonio del Estado.*

- Redistribución del espacio disponible en las distintas áreas de trabajo de la Subdirección General de Coordinación de Edificaciones Administrativas (5.1.).
- Renovación parcial de la sillería y sustitución por elementos ergonómicos (5.4.).
- Impulso en la utilización de papel reciclado y otras medidas de mejora en el uso de consumibles (5.7.).
- Actuaciones para completar la señalización de seguridad y realización de mejoras en la megafonía para avisos de emergencia (5.10.).



◇ *Oficialía Mayor.*

- Suscripción de una encomienda de gestión a la empresa SEGIPSA para mejoras en materia de gestión y custodia de documentación (5.6.).
- Impartición de conferencias sobre los Planes de Autoprotección y realización simulacros de evacuación en distintas sedes del Ministerio (5.10.).
- Obras de acondicionamiento para conseguir mejor accesibilidad en los accesos del inmueble de la calle Alberto Alcocer (5.11.).

◇ *Subdirección General de Administración Financiera e Inmuebles.*

- Finalización de diversas obras de subsanación de deficiencias en inmuebles (5.1.).
- Realización de obras de acondicionamiento y remodelación en diversas Delegaciones de Economía y Hacienda y Gerencias del Catastro (5.1.).
- Adecuación o renovación de instalaciones eléctricas en distintos inmuebles de Madrid, Barcelona, Cádiz y León (5.2.).

◇ *Subdirección General de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (SGTIC).*

- Desarrollo de una aplicación para el seguimiento de la ejecución de los contratos (5.8.).

➤ **6. Recursos Tecnológicos.**

◇ *Entidad Pública Empresarial Loterías y Apuestas del Estado (EPELAE).*

- Desarrollo del Plan continuo de mejoras y renovación del *hardware* para disponer de plataformas eficaces y modernas (6.1.).
- Implantación del sistema SIGILO de Gestión de Lotería Nacional en sistemas abiertos (6.2.)



- Mejora en el acceso a las aplicaciones de gestión integradas en el portal corporativo de la entidad (6.5.).
- Establecimiento de puntos de acceso con usuario y *password* únicos gestionado mediante un directorio LDAP centralizado (6.7.).

◇ *Instituto de Estudios Fiscales (IEF).*

- Renovación anual del 20 por ciento del *hardware* del Organismo (6.1.).
- Sustitución en el edificio B del cableado estructurado mediante la implantación de un sistema Categoría 6-10G (6.1.).
- Desarrollo de diversas aplicaciones informáticas propias, entre las que destacan la aplicación de gestión de la formación PROGESFOR 2008 y de tratamiento de encuestas de satisfacción de las acciones formativas EVASYS (6.2.).
- Mejoras en el manejo y accesibilidad de la página *web* y revisión y actualización permanentes de la información que contiene (6.3.).
- Desarrollo de las fases de depuración y gestión de permisos para los usuarios de la aplicación informática SAU (Servicio de Atención al Usuario) (6.6.).

◇ *Dirección General de Tributos.*

- Renovación parcial de los equipos multifuncionales departamentales y ampliación de la capacidad de los equipos informáticos, tanto PC's como portátiles (6.1.).
- Adquisición de licencias de programas de reconocimiento de voz y renovación de las licencias de otros programas existentes (6.2.).
- Realización de estudios tendentes a la mejora interna de las aplicaciones propias de la Dirección General (6.2.).
- Elaboración de una Resolución por la que se aprueba el formulario normalizado para la presentación telemática de consultas tributarias (6.4.).



◇ *Dirección General del Catastro.*

- Autorización de la instalación de 2.868 Puntos de Información Catastral (PIC) como mecanismos de acercamiento del Catastro a los ciudadanos y de colaboración para el acceso de estos a la sociedad de la información (6.4.).
- Redacción de un Proyecto de Resolución para la disponibilidad de una oferta electrónica global para refundir contenidos y facilitar el acceso a nuevos servicios prestados a través de la Oficina Virtual del Catastro (OVC) (6.4.).
- Adquisición de una herramienta de gestión sobre tecnología *business intelligence*, para facilitar la integración de todas las bases de datos en una sola plataforma disponible para todos los directivos de la organización (6.5.).

◇ *Dirección General de Coordinación Financiera con las Comunidades Autónomas.*

- Adquisición de dos servidores en configuración *cluster* con la finalidad de dar una mayor disponibilidad al usuario, así como de una unidad de disco, 45 ordenadores de sobremesa, 5 impresoras y un *escáner* (6.1.).
- Desarrollo de una aplicación informática de gestión de los fondos bibliográficos como ayuda al personal encargado de la Biblioteca (6.2.).
- Puesta en marcha de una aplicación para la consulta de vacaciones y permisos por asuntos particulares adaptada a la normativa actual del Estatuto Básico del Empleado Público (6.2.).
- Inicio del desarrollo de dos nuevas aplicaciones informáticas para captura, gestión y explotación de los presupuestos y liquidaciones de los presupuestos de las Comunidades Autónomas y para gestión de los Fondos de Compensación Interterritorial (6.2.)
- Mejoramiento y dotación de mayores funcionalidades a la aplicación *Inventario de Entes Integrantes de las Comunidades Autónomas*, añadiendo una serie de módulos que permitan una mejor gestión de los datos (6.4.).



- Adquisición de un armario ignífugo con el fin de mantener la salvaguardia de las copias de seguridad (6.7.).

◇ *Dirección General de Coordinación Financiera con las Entidades Locales.*

- Adquisición de un servidor tetraprocesador, 7 discos de 73,4 Gb., para aumento de la capacidad de almacenamiento del servidor de base de datos, así como de diversos periféricos (6.1.).
- Introducción de la firma electrónica en cuatro aplicaciones para autenticar de forma inequívoca al presentador (6.2.).
- Introducción de un nuevo sistema para recibir las certificaciones del esfuerzo fiscal de los Ayuntamientos, así como para la detección y depuración automática de presupuestos y liquidaciones de las Entidades Locales (6.2.).
- Desarrollo de dos aplicaciones en la Intranet para los Servicios Provinciales, una para descarga de notificaciones de pagos a las Entidades Locales en formato PDF y otra para consulta de la depuración de los presupuestos y liquidaciones de las Entidades Locales (6.2.).
- Desarrollo interno a medida para los usuarios finales a fin de permitir la consulta vía *web* de los presupuestos y liquidaciones de las Entidades Locales y sus imputaciones (6.5.).

◇ *Tribunal Económico-Administrativo Central (TEAC).*

- Sustitución en los Tribunales Económico Administrativos de 101 impresoras personales, 10 impresoras departamentales, 63 ordenadores, 8 escáneres y 2 sistemas de alimentación ininterrumpida (6.1.).
- Instalación de un nuevo servidor corporativo de Tribunales para gestión documental y adquisición, como equipamiento adicional, de 2 servidores departamentales y otro equipamiento diverso para los edificios de la calle Claudio Coello y Génova y otras oficinas (6.1.).
- Mejoras en la aplicación de gestión y tramitación de las reclamaciones económico-administrativas TAREA (aumento de las herramientas de



notificación múltiple, mejora de los listados de notificaciones para Correos, recogida de la tramitación independiente de los recursos tipo y procedimientos que no constituyen una reclamación, etc.) (6.2.).

- Actualización de todos los contenidos de la página *web* de Tribunales Económico Administrativos en el Portal del Ministerio de Economía y Hacienda (6.3.).
- Mejora de la aplicación de consulta por parte de la Agencia Tributaria de los datos de reclamaciones económico administrativas (6.3.).
- Mejora y ampliación en sus funcionalidades de la aplicación SALAS SIN PAPEL para gestionar de forma electrónica las ponencias de resolución (6.4.).
- Puesta a disposición de los usuarios de Tribunales de versiones por Internet de las aplicaciones jurídicas West Law-Aranzadi, Normacef- Ceflegal y Nautis-Memento Fiscal-Contable (6.4.).
- Introducción de diferentes mejoras solicitadas por los usuarios (nuevos listados, nuevos campos de datos necesarios, etc.) (6.5.).
- Diseño y puesta en práctica en los Tribunales Económico Administrativos de un sistema de actualizaciones de seguridad automatizado (6.7.)

◇ *Dirección General de Presupuestos.*

- Puesta en funcionamiento de la aplicación QUANTO-ENMIENDAS, que permite el tratamiento informatizado de las enmiendas a los Proyectos de Ley de Presupuestos Generales del Estado, así como también los preceptivos informes que emite la Dirección General de Presupuestos en relación con ellas (6.2.).
- Mejora de la aplicación FINANCI@ para tramitación telemática de la totalidad de los contenidos de los presupuestos de explotación y capital y desarrollo de las funciones que respecto a los mismos tienen las Oficinas Presupuestarias de los Departamentos y la Dirección General del Patrimonio del Estado (6.5.).

◇ *Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas.*



- Implantación definitiva de la aplicación informática PLANESTRA, para seguimiento y control tanto de los objetivos específicos como de las actividades (6.2.).
- Realización de mejoras en los sistemas de reconocimiento y pago de las pensiones de Clases Pasivas OLAS e ISLA para permitir el ejercicio de las nuevas competencias asumidas por la Dirección General (6.2.)
- Puesta en marcha y plena operatividad de la incorporación informática de los expedientes de modificación de las RPT del personal laboral, conjuntamente con el Ministerio de Administraciones Públicas (6.2.).
- Desarrollo de una nueva aplicación informática en el ámbito de análisis de costes denominada IMPACTO DE COSTES, así como realización de otras mejoras puntuales como desarrollo de nuevas utilidades en la aplicación de gestión de expedientes o implantación de una nueva versión de la aplicación WINFOCA para manejo de datos de puestos y efectivos reales (6.2.).
- Trabajos iniciales de desarrollo de un nuevo registro electrónico de Clases Pasivas (6.2.).
- Actuaciones de mejora de la aplicación de registro en aspectos como la ejecución de los asientos registrales, simplificación para la emisión de listados, envíos masivos de comunicaciones a pensionistas, etc. (6.2.).
- Inicio de las gestiones para la creación de un canal de televisión digital terrestre TDT-Clases Pasivas, en la Plataforma de Servicios TDT-060 del Ministerio de Administraciones Públicas (6.3.).
- Reformulación de la Intranet del centro directivo con objeto de que se convierta en un foro de conocimiento para los funcionarios de la organización (6.3.).
- Incorporación de nuevos contenidos al Portal de Clases Pasivas del Ministerio de Economía y Hacienda (6.4.).
- Introducción de mejoras en el sistema DARETRI sobre retribuciones y efectivos del sector público estatal (6.5.).



◇ *Dirección General de Fondos Comunitarios.*

- Implementación de dos nuevas utilidades que mejoran la aplicación de gestión de los Incentivos Regionales para localización geográfica de la ubicación de los expedientes en un mapa, y realización de búsquedas de todo tipo respecto a los mismos (6.2.).
- Puesta en explotación de una aplicación para el control y solicitud de permisos para el personal de las Subdirecciones Generales de Incentivos Económicos Regionales y de Inspección y Control (6.2.).
- Migración de la aplicación para la gestión de los Incentivos Regionales del formato cliente-servidor al formato Intranet Corporativa (6.3.).
- Reestructuración de la página *web* para adaptarla a la inclusión de los nuevos Programas Operativos de las Perspectivas Financieras 2007-2013 (6.3.).
- Puesta en explotación de una nueva aplicación para la solicitud, recepción y tratamiento de la información sobre vida laboral mediante intercambio electrónico con la Tesorería General de la Seguridad Social (6.4.).
- Puesta en explotación de una nueva aplicación para la notificación de avisos de incidencias y errores de los sistemas informáticos (6.6.).

◇ *Intervención General de la Administración del Estado (IGAE).*

- Actuaciones diversas en materia de apoyo informático a la gestión de los empleados públicos y las pensiones de clases pasivas del Estado (6.2.).
- Puesta en funcionamiento de la nueva estructura de catalogación documental y categorización de los documentos incluidos en el Portal de la Administración Presupuestaria (6.2.).
- Incorporación de nuevas prestaciones al sistema de control de recepciones de la IGAE para facilitar la firma masiva de comunicaciones electrónicas, su seguimiento y el control de solicitudes duplicadas (6.2.).
- Implantación de nuevos subsistemas y utilidades de apoyo para la elaboración y tramitación de los Presupuestos Generales del Estado (6.2.).



- Implantación en la Dirección General de Presupuestos de la nueva aplicación de elaboración presupuestaria del subsector empresarial y fundacional e implementación de un nuevo procedimiento para las entidades integrantes del Grupo Patrimonio (6.2.).
- Implantación de una solución corporativa de seguimiento interno de expedientes y de apoyo a la fiscalización en las Intervenciones Delegadas en Organismos Autónomos (6.2.).
- Nueva solución de gestión de recursos compartidos y servicio para envío de alertas y mensajes SMS a través del Portal de la Administración Presupuestaria (6.3.).
- Implantación del Inventario de Entes del Sector Público Estatal (INVESPE) y publicación en el Portal de la Administración Presupuestaria (6.3.).
- Desarrollo del sistema para la gestión de la información procedente de las empresas públicas estatales autonómicas y locales derivada de la Ley 4/2007 (6.3.).
- Finalización del desarrollo del sistema de gestión integral de las formas de intervención cofinanciadas por el FEDER y el Fondo de Cohesión en el Marco Estratégico Nacional de Referencia para el periodo 2007-2013 (6.3.).
- Impulso y seguimiento de experiencias piloto en la utilización del servicio de firma electrónica del fichero de transferencias, en colaboración con el Banco de España (6.3.).
- Desarrollo de un componente para validar la adecuación a las pautas WAI de contenidos a publicar en el Portal de la Administración Presupuestaria y apertura de un nuevo espacio colaborativo de carácter restringido para la CECIR y de un nuevo sitio para el Foro Iberoamericano de Contabilidad Pública (6.4.).
- Publicación de una nueva versión de la aplicación informática de soporte del modelo básico de contabilidad para las entidades locales (BASICAL) (6.4.).
- Adaptación inicial de la información presupuestaria al nuevo Estatuto Básico del Empleado Público y digitalización de la información histórica de los Presupuestos Generales del Estado desde el año 1989 (6.4.).



- Implantación de nuevas versiones del sistema de apoyo a la gestión económico-presupuestaria de Centros Gestores y Organismos Públicos (SOROLLA) (6.5.).
- Implantación de la gestión de expedientes patrimoniales integrada en la Central de Información de Bienes Inventariables del Estado (CIBI) (6.5.).
- Incorporación de nuevas prestaciones al Sistema de Gestión del Inventario Departamental (GDI) (6.5.).
- Desarrollo de diversas medidas en materia de infraestructura informática y de comunicaciones y seguridad informática (6.7.).
- Sustitución del equipo de alimentación ininterrumpida mediante instalación de uno nuevo de 120 KVAS (6.7.).
- Nuevo sistema de archivo digital para las Intervenciones Delegadas, con procesos de digitalización y archivo más eficientes (6.8.).
- Elaboración del Plan Director actualizado de sistemas de información y comunicaciones de la Secretaría General de Presupuestos y Gastos e Intervención General de la Administración del Estado para el período 2007-2009 (6.8.).

◇ *Instituto Nacional de Estadística (INE).*

- Actualización del Sistema COSPRO que contabiliza el tiempo dedicado mensualmente por el personal del INE a cada proyecto estadístico (6.2.).
- Adaptación de la *web* del Instituto a la iniciativa WAI (6.3.).
- Extensión de la funcionalidad del sistema ARCE de recogida de cuestionarios de encuestas económicas por Internet a todas las encuestas que realiza el Instituto dirigidas a las empresas (6.3.).
- Inclusión en la *web* del INE del nuevo banco de series temporales TEMPUS2 (6.3.).
- Actuaciones tendentes a facilitar la consulta por Internet de las inscripciones en el Censo Electoral para los ciudadanos mediante el uso de certificado digital reconocido (6.4.).



- Implantación del Servicio de Verificación de Datos de Residencia, gestionado por el Ministerio de Administraciones Públicas, en correspondencia con la supresión de peticiones del volante de empadronamiento en las actuaciones de los ciudadanos con la administración (6.4.).
- Ampliación del Centro de Respaldo con incorporación de cuatro nuevas operaciones (6.7.).
- Propuesta, a todo el personal del INE, de la firma de un compromiso de confidencialidad para mejorar el conocimiento de las obligaciones inherentes al deber de guardar secreto estadístico (6.7.).
- Actualización del Manual de Protección de Datos del INE y puesta a disposición de todo el personal promoviendo su utilización y cumplimiento (6.7.).
- Mejoras del control de seguridad en el acceso a las instalaciones del Instituto, a los sistemas y a los lugares de almacenamiento de información sensible (6.7.).
- Implantación, para el personal directivo, de un sistema de acceso remoto a los sistemas de correo y ficheros internos mediante dispositivos securizados (6.7.).

◇ *Instituto de Crédito Oficial (ICO).*

- Adquisición de 2 servidores *Blades* que permiten virtualizar equipos individuales consiguiendo un mejor rendimiento de las aplicaciones para el usuario (6.1.).
- Implantación de la solución SAP-RRHH., como sistema integral de gestión de recursos humanos (6.2.).
- Finalización del desarrollo de la aplicación, CUENTAS CORRIENTES, que permite la gestión y control de las Cuentas Corrientes del ICO. (6.2.).
- Inclusión de los contenidos de la *web* ICO en las lenguas oficiales del Estado hasta el primer nivel de información (6.3.)



- Activación del Comité de Contenidos del Portal de la Intranet PÓRTICO para conseguir que los contenidos estén completamente actualizados (6.4.).
- Adquisición de un dispositivo anti-spam que permite eliminar la mayor parte del correo no deseado, logrando importantes mejoras en la gestión por los usuarios (6.4.).
- Mejora del Centro de Atención a Usuario (CAU) centrada en los tiempos de respuesta de las incidencias presentadas por los empleados (6.6.).

◇ *Dirección General del Tesoro y Política Financiera.*

- Puesta en marcha de dos aplicaciones, una para solicitud de permisos, licencias y vacaciones y otra para petición de material del almacén a través de la Intranet corporativa con firma electrónica para todo el personal de la Dirección General (6.2.).
- Automatización de determinados flujos de información para integrarlos en procedimientos de pago y para facilitar información sobre los citados pagos a otros Centros Gestores (6.2.).
- Actualización de contenidos de la página *web* del Tesoro con inclusión de modelos y consultas en materia de transacciones económicas con el exterior y prevención del blanqueo de capital (6.3.).
- Mantenimiento en el Portal Corporativo de la Dirección General de las condiciones de accesibilidad de las personas con discapacidad a que se refiere el Real Decreto 1494/2007 de 12 de noviembre (6.3.).
- Iniciación del desarrollo de la aplicación que permitirá en un futuro inmediato la adquisición a través de Internet de la Deuda del Estado mediante la utilización de cuentas con varios titulares (multicuenta) (6.4.).

◇ *Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones.*

- Mejoras de las aplicaciones de gestión en aspectos como la creación del Registro de Agentes Exclusivos, maduración del Sistema de Gestión de Expedientes y creación de nuevos tipos de expedientes para la tramitación electrónica de actividades transfronterizas de fondos de pensiones de empleo (6.2.).



- Adaptación de los procedimientos telemáticos en Internet al registro electrónico del Ministerio de Economía y Hacienda e integración con la plataforma @FIRMA (6.3.).
- Creación de nuevas aplicaciones de captura de la información estadístico-contable y desarrollo de una solución para la remisión de la información de agentes exclusivos en formato Excel (6.3.).
- Adquisición de 3 servidores para iniciar el proyecto piloto de centro de respaldo (6.6.).
- Realización de una consultoría de análisis de riesgos del Centro de Proceso de Datos llevando a cabo, como resultado, mejoras en las instalaciones para aumentar el grado de seguridad y fiabilidad del entorno (6.7.).

◇ *Dirección General de Financiación Internacional.*

- Mejora de la difusión de las oportunidades de negocio generadas por los distintos instrumentos de financiación externa mediante la publicación regular en la página *web* del Ministerio de todas las licitaciones, documentos y estudios relevantes (6.3.).
- Mejoras en la gestión de la página *web* de anuncios de las propuestas en materia de gestión de los Fondos de Consultoría (6.3.).

◇ *Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC).*

- Finalización del proceso de mejora en la adecuación del sistema informático de gestión interna del Servicio de Publicaciones con creación de una base de datos de clientes actualizada, una aplicación de la normativa sobre facturación, envío de recibos y del Boletín Oficial del ICAC, introducción de los índices de todos los libros y del “carro de la compra virtual”, preparación del acceso a los contenidos de todas las publicaciones, etc., (6.2.).
- Trabajos de adaptación de la página *web* del ICAC a los estándares de accesibilidad WAI (6.3.).
- Trabajos de mejora de la *web* en orden a la incorporación de un procedimiento electrónico de solicitud y expedición de los certificados emitidos por el Secretario General del ICAC en relación con el ROAC (6.3.).



◇ *Comisionado para el Mercado de Tabacos.*

- Realización de un estudio de procesos asociados y desarrollo de las adaptaciones en el sistema de tramitación telemática para permitir el acceso a través de Internet a procedimientos administrativos competencia del Comisionado relativos a expendedores, solicitantes de puntos de venta con recargo y mayoristas (6.3.).
- Revisión integral de la configuración de la base de datos e implantación de una serie de mejoras en el sistema de gestión de Puntos de Venta con Recargo que han optimizado sustancialmente su funcionamiento (6.2.).
- Implantación del sistema de cumplimentación de solicitudes de Punto de Venta con Recargo en la página *web* (6.3.).

◇ *Fábrica Nacional de Moneda y Timbre-Real Casa de la Moneda.*

- Automatización de los procesos de información sobre el diseño de productos (6.2.).

◇ *Parque Móvil del Estado (PME).*

- Distribución de un certificado digital de la FNMT en tarjeta criptográfica a todo el personal de oficinas y una parte de los conductores del organismo (6.7.).

◇ *Secretaría General Técnica.*

- Cumplimiento de los criterios de accesibilidad al catálogo de revistas (papel e Internet) de la Biblioteca Virtual (6.3.).
- Introducción de mejoras en el servicio de acceso a la página *web* de información bibliográfica, consultas y búsquedas de la Biblioteca del Ministerio (6.3.).
- Implantación del acceso y visualización informáticos de los expedientes del personal al servicio del Departamento (6.4.).



◇ *Dirección General del Patrimonio del Estado.*

- Realización de diversas mejoras en los equipos y aplicaciones ofimáticas de la Subdirección General de Edificaciones Administrativas (6.1.).
- Implantación en los Servicios Centrales de la Dirección General del Patrimonio del Estado del nuevo sistema informáticos CIBI (Central de Información de Bienes Inventariables) para el control permanente y actualización del inventario general de bienes y derechos del Estado, así como de la nueva aplicación para la tramitación de procedimientos patrimoniales que relaciona la gestión con la llevanza y permanente actualización del inventario (6.2.).
- Actualización de la página *web* con los datos más significativos de las Empresas del Grupo Patrimonio (6.3.).

◇ *Subdirección General de Administración Financiera e Inmuebles.*

- Introducción de mejoras en la aplicación informática EMBLA (6.2.).
- Implantación de un programa piloto para adopción de un sistema de gestión de pagos masivos (6.2.).

◇ *Subdirección General de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (SGTIC)*

- Actualización de los sistemas de alta disponibilidad de los servidores (6.1.)
- Implantación y configuración de un sistema completo de monitorización de servidores y actuaciones iniciales de implantación de un sistema de monitorización completa de servicios (6.1.).
- Desarrollo e implantación de un total de 13 medidas en materia de mejora de las aplicaciones de gestión (6.2.).
- Implantación de la nueva estructura de información del Portal del Ministerio de Economía y Hacienda y realización de diversos trabajos en la



accesibilidad al mismo de cara a lograr la prioridad 2 de la Norma UNE 139803:2004 (6.3.).

- Adopción de un total de 31 medidas concretas de mejora de los servicios prestados a través del Portal del Ministerio (6.4.).
- Desarrollo de una Guía metodológica de referencia para la realización de proyectos de desarrollo de *software* de la Subdirección General de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (6.5.).
- Realización de la gestión de incidencias y control de inventario (6.6.).
- Elaboración del Plan Director de Seguridad y adopción de un total de 20 medidas de mejora específicas en la seguridad de la información (6.7.).
- Impulso de la implantación de la Firma Electrónica en el Ministerio de Economía y Hacienda (6.7.).



7. Comunicación y Relaciones Externas.



Instituto de Estudios Fiscales (IEF).

- Suscripción de convenios con la AEAT y Subsecretaría del Ministerio de Economía y Hacienda para el desarrollo del Master en Dirección Pública; con el CEDDET para el desarrollo de las Maestrías Internacionales; y continuación del Convenio con el Consejo General del Poder Judicial para el desarrollo de acciones conjuntas. (7.1.).
- Reforzamiento de las relaciones existentes con Instituciones de Investigación Nacionales e Internacionales, tanto en el ámbito de la Economía Pública como Derecho Financiero (7.1.).
- Desarrollo de un folleto internacional que sirva de información al exterior sobre las características del Instituto y las funciones que lleva a cabo (7.2.).
- Obtención del XII Premio de Economía de Castilla y León Infanta Cristina y del Premio TELECYL a la contribución más innovadora Estadística Pública (7.3.).



◇ *Dirección General del Catastro.*

- Suscripción de 731 Convenios con Entidades Locales sobre gestión Catastral, y de Convenios Específicos con los Colegios de Gestores Administrativos y de Abogados, así como con el Consejo General del Poder Judicial (7.1.).
- Edición de 11 Boletines Digitales del Catastro incluidos en la página *web* (7.2.).
- Actuaciones de difusión del Programa de Concienciación Medioambiental y de Supresión de Barreras Arquitectónicas, mediante la realización de un curso y publicación en la Intranet de un decálogo de buenas prácticas medioambientales (7.3.)
- Elaboración, en el marco del Plan de Comunicación Interna y Externa, de un análisis y evaluación del grado de comunicación en la Organización previa recogida de información en las Gerencias Territoriales (7.3.).

◇ *Dirección General de Coordinación Financiera con las Comunidades Autónomas.*

- Ejercicio de la Secretaría del Consejo de Política Fiscal y Financiera, órgano de coordinación entre la Administración General del Estado y las Comunidades Autónomas (7.3.).

◇ *Dirección General de Coordinación Financiera con las Entidades Locales.*

- Colaboración, en materias de interés común, con el Registro de Entidades Locales del MAP, Inspección General de Economía y Hacienda, el Tribunal de Cuentas, la IGAE, el Instituto Nacional de Estadística, así como con la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Granada para el estudio de la financiación local (7.1.).
- Presentación en TECNIMAP 2007 (Gijón) de una ponencia y un taller sobre la experiencia en el uso del estándar XBRL, y participación en dos Congresos Internacionales (Alemania y Chile) sobre el mismo tema y la



experiencia en aplicación del estándar XBRL a la captura de datos de la liquidación del presupuesto de las Entidades Locales (7.2.).

◇ *Tribunal Económico-Administrativo Central (TEAC).*

- Puesta en marcha del proyecto de intercambio electrónico de documentación entre la AEAT y los Tribunales Económico-Administrativos (7.1.).

◇ *Dirección General de Presupuestos.*

- Intervención de directivos del Centro como ponentes en diversos Seminarios, Cursos y Jornadas en materia de estabilidad presupuestaria, política fiscal, financiación pública y presupuestación (7.1.).
- Mantenimiento de reuniones con Delegaciones de Paraguay, Finlandia y Polonia, en el marco del intercambio de experiencias en relación a sistemas presupuestarios (7.1.).
- Asesoramiento a las Comunidades Autónomas de Canarias y de Castilla y León en relación con la elaboración de escenarios presupuestarios (7.1.).
- Impartición de la primera edición de la Maestría Internacional en la Hacienda Pública y Administración Financiera y del Curso Virtual, Presupuestación y Estabilidad Presupuestaria en el Contexto Económico Actual y su contribución a la cohesión social, organizados ambos por el Instituto de Estudios Fiscales (7.1.).
- Constitución de grupos de trabajo multidisciplinares que permitan un mejor conocimiento de la evolución de las políticas presupuestarias (7.1.).

◇ *Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas.*

- Colaboración con la AEAT para definir el modelo de transmisión de datos tributarios necesarios para resolver las solicitudes de indemnizaciones por tiempo de prisión (7.1.).
- Colaboración con el Ministerio de Justicia en la redacción del Real Decreto 1618/2007, de 7 de diciembre, sobre organización y funcionamiento del Fondo de Garantía del Pago de Alimentos (7.1.)



- Mantenimiento de una relación directa con la Tesorería General de la Seguridad Social para definir los parámetros del Servicio *web* de Vida Laboral en fase de pruebas (7.1.).
- Realización de 3 campañas divulgativas sobre certificados de renta, revalorización de las pensiones de Clases Pasivas y comunicación del cambio de sede de la Dirección General (7.2.).

◇ *Intervención General de la Administración del Estado (IGAE).*

- Creación de un nuevo portal del Foro Iberoamericano de Contabilidad Pública (7.1.).
- Ejercicio de la Presidencia del Grupo de Trabajo de Análisis del Gasto Sanitario y coordinación del Grupo de Trabajo Interministerial sobre sistemas de identificación y autenticación en la Administración Pública Estatal (7.1.).
- Celebración de reuniones de trabajo con las Intervenciones Generales de las Comunidades Autónomas para unificar criterios en materia de Contabilidad Nacional y control de Fondos Comunitarios, y celebración de sesiones de difusión dirigidas a los órganos gestores de los Departamentos Ministeriales sobre los procedimientos para la tramitación electrónica de expedientes y documentos contables (7.1.).

◇ *Instituto Nacional de Estadística (INE).*

- Actuaciones tendentes a promover, a través de la Secretaría de la Comisión Interministerial de Estadística, la creación dentro de cada Ministerio de una Unidad Centralizada de Estadística y de una Comisión Ministerial de Estadística (7.1.).
- Creación de la Comisión Nacional de Estadística Judicial (7.1.).
- Participación en el Grupo de Trabajo con el Ministerio de Economía y Hacienda en materia de coordinación de las Bibliotecas de la Administración del Estado y de sus entidades vinculadas o dependientes (7.1.).



- Ampliación de la colaboración con la comunidad académica, instituciones, empresas y expertos en general para mejorar la metodología y métodos aplicados en la producción del Instituto (7.1.).

◇ *Instituto de Crédito Oficial (ICO).*

- Mantenimiento de convenios de colaboración con organismos públicos y privados y realización de campañas de comunicación conjuntas en relación con las diferentes líneas de financiación que el Instituto mantiene (7.1.).
- Desarrollo de la campaña de las Líneas ICO de Apoyo a la Empresa y colaboración con las campañas lanzada por el Ministerio de Educación y Ciencia, la Dirección General de Tráfico y RED.es para la difusión de otras líneas de financiación específicas (7.1.).
- Realización de un *mailing* a pequeños y medianos empresarios y autónomos con información y folletos sobre líneas de financiación y creación de una base de datos para enviarles información y noticias complementarias (7.2.).

◇ *Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones.*

- Colaboración con la Dirección General de Política Económica y la Dirección General de Presupuestos para la elaboración de un modelo de predicción de la evolución de la previsión social (7.1.).
- Colaboración con otros centros del Ministerio de Economía y Hacienda y el propio sector asegurador para presentar ponencias sobre diferentes aspectos relativos a la supervisión de las entidades aseguradoras (7.1.).
- Potenciación de la colaboración con los agentes vinculados con el sector de Planes y Fondos de Pensiones para la elaboración de la normativa en materias de interés común (7.1.).
- Creación de un grupo de expertos en blanqueo de capitales bajo el protocolo de colaboración entre la Dirección General y el Servicio de Prevención del Blanqueo de Capitales (7.1.).



- Actualizaciones en la página *web* para facilitar el conocimiento por parte de las entidades de los criterios oficiales en aquellas materias que pudieran suscitar dudas en su interpretación (7.2.).

◇ *Dirección General de Financiación Internacional.*

- Establecimiento de grupos de trabajo *ad-hoc* con la Secretaría de Estado de Comercio para lograr un mejor aprovechamiento por España de la financiación proporcionada por las nuevas iniciativas comunitarias y para el diseño y puesta en marcha de la iniciativa italo-española de creación de una Agencia Mediterránea de Desarrollo Empresarial (7.1.).
- Realización de una amplia labor de coordinación en los campos de trabajo conjunto con otras instancias de la Administración, como la Dirección General de Planificación de Políticas de Desarrollo, la Agencia Española de Cooperación Internacional y Desarrollo, el ICEX o la Dirección General de Comercio e Inversiones del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (7.1.).
- Intensificación de la coordinación con la Dirección General de Fondos Comunitarios para potenciar una mayor absorción de financiación del grupo Banco Europeo de Inversiones por parte de España, así como con la Dirección General de Asuntos Económicos de la Unión Europea para defender de forma más efectiva los intereses de España en el diseño de nuevas iniciativas comunitarias (7.1.).

◇ *Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC).*

- Renovación del Convenio con las tres Corporaciones de Auditores de España, la Universidad de Alcalá, y la Asociación Española de Profesores Universitarios de Contabilidad (ASEPUC) para dar soporte al proyecto denominado Índice de Contabilidad y Auditoría en Lenguas Ibéricas (ICALI) (7.1.).

◇ *Fábrica Nacional de Moneda y Timbre-Real Casa de la Moneda.*

- Participación en diversos grupos de trabajo en el seno del Banco Central Europeo (7.1.).



◇ *Secretaría General Técnica.*

- Mejora de la difusión del patrimonio documental e histórico depositado en el Archivo y la Biblioteca del MEH mediante ampliación del Fondo Histórico Virtual (7.2.).
- Actividades de divulgación de las publicaciones en foros abiertos al público o a los profesionales, así como de comunicación específica y directa (mailing) a posibles clientes (7.2.).

◇ *Dirección General del Patrimonio del Estado.*

- Realización del levantamiento planimétrico, toma de datos de ocupación y carga en el sistema integral de gestión de espacios y puestos de trabajo de los inmuebles del MAP (7.1.).

◇ *Subdirección General de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (SGTIC)*

- Participación en 6 Comisiones o Grupos de Trabajo en el ámbito del Ministerio de Economía y Hacienda y otros 13 de carácter interministerial (7.1.).



8. Relaciones con el Ciudadano.

◇ *Entidad Pública Empresarial Loterías y Apuestas del Estado (EPELAE).*

- Realización de estudios de investigación cualitativa sobre la aceptación de diversas modificaciones en los productos que gestiona la Entidad (8.1.).
- Elaboración de una Carta de Servicios adecuada a la nueva estructura de la Entidad (8.10.).

◇ *Instituto de Estudios Fiscales (IEF).*

- Desarrollo de encuestas sobre cuestiones medioambientales (8.1.).
- Realización de cuestionarios de satisfacción de los usuarios del centro mediante la aplicación EVASYS (8.2.).



- Obtención, en el Plan de Formación Voluntaria Virtual, de elevados porcentajes de valoración “Buena o Muy Buena” (un 93,07% para los cursos y un 94,47% para los profesores) (8.5.).
- Sistema de difusión a través de la página *web* detallando todos los cursos a realizar por semestres (8.8.).
- Elaboración de una primera Carta de Servicios y sometimiento de la misma a los trámites oportunos para su aprobación (8.10.).

◇ *Dirección General del Catastro.*

- Realización de una Encuesta de Expectativas y de Satisfacción Ciudadana a Clientes Presenciales en 6 Gerencias Territoriales (8.2.).
- Elaboración y desarrollo de 4 encuestas a los clientes externos dirigidas a Clientes Presenciales, Clientes de Línea Directa, Cliente Telemático y la AEAT (8.2.).
- Ampliación del horario de atención al público en 16 nuevas Gerencias Territoriales (8.4.).
- Aprobación de la actualización de la Carta de Servicios Convencional de la Dirección General, adoptando unos mayores niveles de autoexigencia frente a los ciudadanos (8.10.).

◇ *Tribunal Económico-Administrativo Central (TEAC).*

- Colocación en todos los locales de los Tribunales Económico Administrativos del rótulo o cartel anunciador de la existencia de hojas, libro ó sistema de Quejas y Sugerencias (8.4.).
- Optimización del trámite de Puesta de Manifiesto para Alegaciones en los expedientes de reclamación económico-administrativa (8.4.).

◇ *Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas.*

- Realización de 2 encuestas de calidad en la prestación del servicio a los nuevos pensionistas (8.2.).



- Reorganización de los espacios interiores de las Oficinas de Atención al Público en la nueva sede de la Dirección General, para conseguir lugares más amplios y cómodos para los usuarios (8.4.).
- Reforzamiento del Servicio de Información Escrita de Clases Pasivas para reducción del tiempo de contestación a las consultas (8.5.).
- Dotación de un nuevo puesto al Servicio Telefónico de Información Gratuita de Clases Pasivas (Línea 900) para atender mayor volumen de llamadas y reducir el tiempo de espera (8.9.).

◇ *Dirección General de Fondos Comunitarios.*

- Implementación, en materia de Incentivos Regionales, de un sistema que permite la comunicación en tiempo real a la dirección del correo electrónico del beneficiario de las subvenciones de que se ha contabilizado la correspondiente orden de pago (8.5.).
- Puesta en explotación de un sistema de intercambio de información en materia de incentivos regionales que permite la consulta por Internet de los expedientes por los beneficiarios de los mismos (8.8.)
- Elaboración de las fichas de seguimiento de los procedimientos que componen los expedientes de Incentivos Regionales e inclusión de las mismas en la página *web* de la Dirección General (8.8.)
- Continuación de los trabajos de elaboración de la Carta de Servicios de la Subdirección General de Incentivos Regionales (8.10.).
- Creación de una línea del Agente de Seguimiento con los Promotores y realización de informes trimestrales de la publicidad que éstos llevan a cabo en materia de Espacio Económico Europeo (8.11.).

◇ *Intervención General de la Administración del Estado (IGAE).*

- Encuesta sobre calidad de los servicios proporcionados por la Informática Presupuestaria de la IGAE a los usuarios externos en el ámbito de la Administración Presupuestaria (8.2.).



◇ *Instituto Nacional de Estadística (INE).*

- Realización de la Encuesta de Satisfacción de los Usuarios para conocer la percepción que tienen los usuarios cualificados de las estadísticas del INE respecto a la calidad de la información que utilizan (8.2.).

◇ *Instituto de Crédito Oficial (ICO).*

- Reducción del plazo medio de respuesta en materia de quejas y sugerencias (8.3.).
- Edición de folletos informativos en castellano y en las lenguas oficiales del estado para la correcta difusión de las Líneas de Financiación del ICO y elaboración de notas de prensa para su difusión en medios de comunicación nacionales y extranjeros (8.8.).

◇ *Comisionado para el Mercado de Tabacos.*

- Traslado a la sede del Comisionado de una parte del servicio de atención telefónica, lo que permite acceder en modo consulta a los sistemas de información de una forma directa, agilizar las respuestas y aportar al ciudadano una información más precisa (8.9.).

◇ *Parque Móvil del Estado (PME).*

- Revisión y simplificación del modelo utilizado para la realización de encuestas de satisfacción de usuarios (8.2.).
- Realización de la encuesta anual entre usuarios de los servicios de automovilismo para evaluar su grado de satisfacción, así como de una específica sobre el servicio de conductor único con refuerzo (8.2.).

◇ *Secretaría General Técnica.*

- Puesta en marcha del servicio de tramitación electrónica en las áreas de Publicaciones, Biblioteca, Archivo, y Servicio de Información (8.5.).



- Puesta en funcionamiento del procedimiento administrativo para petición por los ciudadanos de certificaciones y copias auténticas de documentos y expedientes custodiados en el Archivo General del Ministerio (8.5.).
- Incorporación de nuevos contenidos a la base de datos documental del BOMEH en Internet (8.8.).



9. Comunicación y Relaciones Internas.

- ◇ *Instituto de Estudios Fiscales (IEF).*
 - Mejoramiento del *interface* de usuario de la *Intranet*, a la vez que se dota a ésta de mayor contenido y prestaciones para los usuarios del Instituto (9.1.).
- ◇ *Dirección General del Catastro.*
 - Implantación en su primera fase de un sistema de video conferencia en la Dirección General del Catastro (9.1.).
- ◇ *Dirección General de Coordinación Financiera con las Entidades Locales.*
 - Sustitución de la información en papel por una información gestionable a base de filtros y criterios de ordenación (9.2.)
 - Sustitución del proceso de comunicación con las unidades de coordinación por vía de teléfono y fax, por otra en base a medios informáticos y telemáticos (9.2.).
- ◇ *Tribunal Económico-Administrativo Central (TEAC).*
 - Mejoramiento a nivel técnico de la Base de Datos CRITERIOS DE LOS TRIBUNALES REGIONALES (9.2.).
- ◇ *Dirección General de Fondos Comunitarios.*
 - Puesta en uso del sistema de información documental KNOSYS que, mediante base de datos documental, permite la gestión y control de la información de la Subdirección General de Incentivos Regionales (9.2.).



- ◇ *Intervención General de la Administración del Estado (IGAE).*
 - Publicación electrónica de boletines bimestrales de noticias de los servicios de informática presupuestaria en la Intranet correspondiente (9.2.).
- ◇ *Instituto Nacional de Estadística (INE).*
 - Creación de una página que se abre automáticamente al iniciar cualquier ordenador en el INE, con las principales noticias de actualidad del Organismo (9.1.).
 - Adhesión a la iniciativa internacional para impulsar un formato estándar para la difusión de datos y metadatos estadísticos SDMX (9.2.).
 - Aprobación por él Consejo de Dirección de una nueva política editorial consistente en la reducción de las publicaciones en papel de aquellos resultados que ya se encuentren en la *web* y, al propio tiempo, impulso a la elaboración de publicaciones de síntesis, panorámicas, revistas y folletos divulgativos (9.2.).
- ◇ *Instituto de Crédito Oficial (ICO).*
 - Ejecución de todas las actuaciones planteadas por el Plan de Mejoras EFQM 2007 para la mejora global de la comunicación interna (Comité de Contenidos, Manual de Comunicación Interna, Gestión de Contenidos por Perfiles de Usuario y Guía de uso de la Intranet) (9.1.).
- ◇ *Dirección General de Financiación Internacional.*
 - Diseño e inicio de implementación de una base de datos global de todos los documentos y cifras de la deuda externa del resto del mundo con el Estado Español (9.2.).
 - Continuación del proceso de agrupación geográfica de tareas de la Subdirección General de Instituciones Financieras Europeas para que cada unidad realice el seguimiento tanto de los instrumentos financieros como de las instituciones financieras en cada zona geográfica (9.2.).



◇ *Secretaría General Técnica.*

- Actualización del organigrama y directorios telefónicos del Departamento en papel, Internet e Intranet (9.2.).

➤ **10. Procedimientos.**

◇ *Entidad Pública Empresarial Loterías y Apuestas del Estado (EPELAE).*

- Reducción de los trámites administrativos manuales mediante la realización de procesos automatizados on-line y establecimiento de procesos de verificación y control de indicadores sobre el rendimiento de las actividades realizadas (10.3.).
- Atención sistemática a las denuncias, quejas, reclamaciones, sugerencias y solicitudes de información presentadas por los ciudadanos, los titulares de los puntos de venta y las Delegaciones Comerciales de la Entidad (10.8.)

◇ *Instituto de Estudios Fiscales (IEF).*

- Finalización del proceso de elaboración e implantación por Unidades de los Protocolos de Formación para Nuevo Ingreso, Plan de Formación Voluntaria Presencial, Plan de Formación Permanente y Seminarios a celebrar en Iberoamérica. (10.7).
- Diseño de un nuevo procedimiento de evaluación de los trabajos de investigación realizados por colaboradores externos (10.11.)

◇ *Dirección General del Catastro.*

- Incorporación de nuevas utilidades en las aplicaciones informáticas de gestión catastral SIGECA y SIGCA2 que redundan en una mejora en la tramitación de los procedimientos (10.2.).
- Realización de diversas actuaciones relativas a los procesos clave, procesos estratégicos y procesos de soporte de la organización, en el marco del estudio para la elaboración de un Manual de Procedimientos (10.7.).



◇ *Dirección General de Coordinación Financiera con las Entidades Locales.*

- Automatización de los señalamientos de pagos a las Entidades Locales descargable por el usuario final (10.1.).
- Implementación en un directorio común de la documentación generada en el desarrollo y mantenimiento posterior de las aplicaciones así como de los manuales de explotación, para poder ser compartidos por las Áreas de Administración Electrónica y de Planificación de Sistemas Informáticos de la Subdirección General de Análisis y Estadística (10.7).

◇ *Tribunal Económico-Administrativo Central (TEAC).*

- Puesta en marcha en los Tribunales Económico Administrativos de diversas acciones encaminadas al cumplimiento de los plazos de la Ley 58/2003 que regula el nuevo procedimiento en materia de reclamaciones económico-administrativas (10.2.).

◇ *Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas.*

- Revisión de todos los impresos de Clases Pasivas para incluir el consentimiento de los interesados para consultar los Sistemas de Verificación de Datos de Identidad y de Residencia (10.1.).
- Inicio de la ejecución del proyecto de unificación de la nómina de Clases Pasivas (10.1).
- Ampliación y mejora de los controles para verificar el derecho al percibo de las prestaciones de primeras Clases Pasivas cruzando la información de pensionistas con la obrante en otros organismos (10.2.).
- Comienzo de los trabajos de desarrollo del proyecto de tramitación electrónica del impreso de iniciación de oficio del procedimiento para el reconocimiento de pensiones de jubilación (10.2.).
- Experiencia piloto de integración de la nómina de la Unidad de Clases Pasivas de El Ferrol en La Coruña, en el marco del proyecto de unificación de la nómina de Clases Pasivas (10.9).



- Actuaciones en materia de reformas de los procedimientos de gestión de las retribuciones en la Administración General del Estado y de la actuación de la CECIR (10.11.).

◇ *Intervención General de la Administración del Estado (IGAE).*

- Aprobación del Real Decreto 1465/2007, de 2 de noviembre, para actualizar el procedimiento de justificación de los libramientos relativos al pago de haberes y retribuciones al personal en activo (10.11.).
- Aprobación de la Instrucción de 12 de noviembre de 2007 por la que se regula el procedimiento de emisión y remisión a los distintos destinatarios de los informes definitivos de auditoría pública y globales de control financiero de control financiero permanente (10.11.).

◇ *Instituto de Crédito Oficial (ICO).*

- Continuación del proceso de revisión y actualización de los procedimientos documentados y de los procesos estratégicos, operativos y de soporte identificados en el Mapa de Procesos en el marco de Sistema de Gestión por Procesos (10.7).

◇ *Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones.*

- Eliminación de la obligación de publicar en el BOE determinados procedimientos relacionados con los fondos de pensiones, así como de la obligación de remitir las especificaciones de los planes de pensiones de empleo que no pertenezcan a la modalidad de prestación definida (10.1.).
- Reducción del número de expedientes precisos para la inscripción de los fondos de pensiones en el Registro Administrativo correspondiente (10.1.).
- Incorporación a la aplicación de gestión de expedientes de la documentación completa correspondiente a un expediente mediante el escaneo total de la misma (10.3.).

◇ *Dirección General de Financiación Internacional.*

- Estudios para desarrollo de un manual de las materias propias de la Subdirección General del Sistema Financiero Internacional (10.7.).



◇ *Subdirección General de Recursos Humanos.*

- Mejora de la normativa y simplificación del procedimiento de concesión de becas de idiomas y promoción interna (10.1.).

La consideración cuantitativa y cualitativa de las numerosas actividades de mejora llevadas a cabo en el ámbito del Ministerio de Economía y Hacienda permite resaltar la importancia de las relacionadas con los recursos tecnológicos ligadas, en buena medida, al singular interés con que se afronta el impulso de la administración electrónica, como más adelante se comentará en el epígrafe 4.3 de este informe.

3. RESULTADOS.

Además de cuantificar y describir las actividades de mejora realizadas se ha procedido, como en informes anteriores, a cuantificar y clasificar los resultados de las mismas. Los criterios de clasificación y cuantificación han sido los siguientes:

- Sí una misma actividad tenía efectos en dos conceptos de resultados, se computó en los dos.
- 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 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 actividades sí se computaron como “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”.

Bajo esas premisas, se obtuvieron 531 resultados, de los cuales, 448 mejoras, esto es, el 84,4% corresponden a Resultados en la Organización y el Ciudadano y 83, esto es, el 15,6% restante, corresponden a Resultados Sociales y Económicos.



Estos resultados supusieron un ligero descenso (7,3%) respecto a los de 2006, habiéndose mantenido unos porcentajes por tipo de resultados similares a los del ejercicio anterior: 84,4% en 2007 frente a 88,5% en 2006 en Resultados en la Organización y el Ciudadano, y 15,6% en 2007 frente a 11,5% en 2005 en Resultados Sociales y Económicos. El desglose, por tipo de resultados, se detalla en el cuadro que figura en la página siguiente, en el que puede observarse lo siguiente:

- El 7,0% de los resultados suponen mejoras en los sistemas de evaluación de resultados.
- El 29,6% de los resultados dan lugar a mejoras en la satisfacción de los clientes.
- El 11,9% de los resultados generan mejoras generales de la calidad.
- El 10,7% de los resultados implican mejoras en la satisfacción de los trabajadores.
- El 7,0% de los resultados producen mejoras en la colaboración interadministrativa.
- El 3,6% de los resultados suponen mejoras en la seguridad.
- El 9,8% de los resultados dan lugar a la reducción de plazos.
- El 9,2% de los resultados implican mejoras en la coordinación interna.
- El 1,7% producen mejoras en los resultados económicos.
- El 2,6 de los resultados generan mejoras generales en los resultados sociales.
- El 1,5% de los resultados suponen mejoras en la igualdad de género.
- El 1,3% de los resultados implican mejoras medioambientales.



- El 0,6% de los resultados suponen mejoras en los sistemas de evaluación del rendimiento del personal.
- El 1,3% de los resultados producen ahorros de costes.
- Por último, el 2,2% de los resultados dan lugar a otro tipo de mejoras.

En el cuadro siguiente, que cierra el modelo SIMAM, se resumen los datos de resultados



MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA		
11.. RESULTADOS	TIPO DE RESULTADO	TOTAL
11.1.	Resultados en la organización y el ciudadano.	448
11.1.1.	Mejoras en los sistemas de evaluación de resultados	37
11.1.2.	Reducción de plazos	52
11.1.3.	Mejoras en la satisfacción de los clientes	157
11.1.4.	Mejoras en la satisfacción de los trabajadores	57
11.1.5.	Mejoras en los sistemas de evaluación del rendimiento del personal	3
11.1.6.	Mejoras generales de la calidad	63
11.1.7.	Mejoras en la seguridad	19
11.1.8.	Mejoras en la coordinación interna.	49
11.1.9.	Ahorros de costes.	7
11.1.10.	Otros.	4
11.2.	Mejoras en los resultados sociales y económicos.	83
11.2.1.	Mejoras en los resultados económicos	9
11.2.2.	Mejoras en la igualdad de oportunidades	8
11.2.3.	Mejoras en la igualdad de género	8
11.2.4.	Mejoras medio ambientales	7
11.2.5.	Mejoras en la colaboración interadministrativa	37
11.2.6.	Mejoras generales en los resultados sociales	14
11.2.7.	Otros	-
11.3.	Otras Mejoras	-
11.3.1.	Otros	-
TOTAL		531



Con respecto al ejercicio anterior, se aprecia una mayor participación de las actividades que suponen mejoras en los sistemas de evaluación de resultados, la reducción de plazos, la coordinación interna, los resultados sociales, la igualdad de género y las mejoras medioambientales, manteniéndose igual las relacionadas con la satisfacción de los clientes y reduciéndose las relativas a satisfacción de los trabajadores.

4. OTRAS ACTIVIDADES

4.1. QUEJAS Y SUGERENCIAS.

El Real Decreto 951/2005 define como uno de los programas que integran el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado el de quejas y sugerencias.

Respecto a esta materia, hay que señalar que en el Ministerio de Economía y Hacienda existen 166 dependencias administrativas que disponen del libro de quejas y sugerencias, siendo el número total de quejas y sugerencias presentadas en 2007 de 90 (78 quejas y 12 sugerencias).

La distribución de las causas de las quejas fue la siguiente:

- Accesibilidad a los puntos de información: 3.
- Calidad de la información: 2 (deficiente e incompleta).
- Trato a los ciudadanos: 7 (3 por falta de amabilidad o cortesía y 4 por falta de interés en ayudar al ciudadano.
- Calidad del servicio: 73, la mayor parte de las cuáles (55) por defectuosa, incompleta o no prestación del mismo y las restantes por tiempos de espera excesivos (4), problemas de coordinación entre unidades (5), petición de documentación innecesaria (4), falta de recursos humanos (1) u horarios (4).
- Instalaciones: 1 (por barreras arquitectónicas).
- Otras causas: 4.



Es decir, del total de quejas y sugerencias presentadas, el 80,0% corresponde a retrasos e incidencias en la gestión, el 7,8% al trato con el público, el 2,2% a recursos humanos y materiales, otro 2,2% a calidad de la información y un 7,8% a causas diversas.

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 Dirección General del Catastro por tratarse de quejas relacionadas con procedimientos de naturaleza tributaria.

En cualquier caso, y a pesar del ligero aumento del número de quejas y sugerencias de 2007 respecto a las presentadas en 2006, que ascendieron a 59, cabe destacar que el volumen sigue manteniéndose en valores reducidos en relación con el número de unidades y de procedimientos existentes. Asimismo hay que señalar que los distintos centros y dependencias del Ministerio tramitan las diversas quejas y sugerencias dentro de los plazos señalados por el Real Decreto 208/1996, de 9 de febrero.

4.2. CARTAS DE SERVICIOS

4.2.1. APOYO EN LA ELABORACIÓN

Las Cartas de Servicio en vigor durante 2007 en el ámbito del Ministerio de Economía y Hacienda eran las siguientes: Dirección General del Catastro, Dirección General de Coordinación Financiera con las Entidades Locales, Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas (Clases Pasivas), Instituto Nacional de Estadística, Parque Móvil del Estado, Secretaría General Técnica (2 Cartas, una para el Archivo General Central, Biblioteca Central y Centro de Publicaciones y otra para el Servicio de Información Administrativa). A ellas hay que añadir la de la Agencia Estatal de Administración Tributaria (ver anexo IV). Existían, asimismo, Cartas de Servicios Electrónicas para las Oficinas Virtuales del Catastro, y de Clases Pasivas. A finales del ejercicio se acometió la actualización de la Carta de Servicios del Instituto Nacional de Estadística y, en las fechas de cierre de este informe, se estaban elaborando otras dos (Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones y Subdirección general de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones).



4.2.2. SEGUIMIENTO.

De acuerdo con lo establecido, inicialmente, en el Real Decreto 1259/1999 y, en la actualidad, en el Real Decreto 951/2005, 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.

Durante el ejercicio 2007, el seguimiento de los compromisos de las Cartas de Servicios arrojó los siguientes resultados, cuyos cuadros resumen se incorporan como anexo:

➤ **Dirección General del Catastro.**

Este Centro, pionero en lo que a calidad se refiere, cuenta con Cartas de Servicios Convencional (actualizada en 2007) y Electrónica. Por lo que respecta a la primera de ellas, los compromisos relativos a las certificaciones catastrales alcanzan un grado de cumplimiento muy satisfactorio, ya que en ambos casos se produce una desviación de tan sólo el 1% en el índice de cumplimiento. En relación con otros compromisos, se observan desviaciones en el referente a que *figure en el Padrón del Impuesto sobre Bienes Inmuebles del año siguiente el nuevo titular catastral-sujeto pasivo de dicho tributo* (7% de media según las modalidades), pero, en general, las cifras de seguimiento ponen de manifiesto un grado de cumplimiento de la Carta de Servicios muy satisfactorio.

Así por ejemplo, el total de citas previas concertadas, 103.102, han tenido lugar en los 7 días siguientes a su solicitud, lo que supone un cumplimiento del 100%, con un incremento respecto al año 2006 de un 25%. Indudables mejoras se aprecian también en aspectos como la adecuación del horario de atención al público (se han habilitado 16 Gerencias con horario de tarde de 14:00 a las 17:30, que han atendido a cerca de 30.000 personas) o la reducción del tiempo de espera en las oficinas de información (en todas las Gerencias ya se ha instalado el servicio de sistemas automatizados de gestión de turnos de atención, siendo el tiempo medio de espera de 9,66 minutos, un 21% menos que en 2006).

Por lo que hace a la Carta de Servicios Electrónica, la Dirección General del Catastro ha mejorado en el año 2007 la Oficina Virtual del Catastro, a cuyo se prestan servicios personalizados a los ciudadanos por medio de la certificación y firma



electrónica. El cumplimiento de los compromisos, el nivel del cumplimiento ha sido del 100 % en los que respecta a todos los compromisos, y en todos los indicadores de seguimiento de la OVC en el año 2007 se ha producido una variación muy satisfactoria con respecto al año 2006; así, el número de programas, formatos de intercambio y formularios descargados se ha aumentado en un 39%, la consulta libre de datos no protegidos en un 31 %, la consulta y navegación de cartografía en 18%, las certificaciones telemáticas han tenido un incremento del 53% y las consultas de datos protegidos de más de un 85 %.

Finalmente, los resultados obtenidos de las respuestas de los ciudadanos en las encuestas de opinión sobre calidad en la atención al público en las oficinas de información del Catastro ponen de manifiesto una percepción positiva de su funcionamiento. A parte de estas encuestas que se realizan anualmente en las Gerencias, en mayo de 2007 se llevó a cabo también la “Encuesta de expectativas y de satisfacción ciudadana”, en la que se analizó, entre otros aspectos, la percepción respecto de la calidad del servicio, manifestando un 72 % de los encuestados que fue muy satisfactorio y un 44 % que el trato fue mejor de lo que esperaba.

➤ **Dirección General de Coordinación Financiera con las Entidades Locales.**

La Dirección General cuenta con la Carta de Servicios de más reciente aprobación, lo que no ha impedido que, durante el primer ejercicio completo de vigencia, las desviaciones que presentan los indicadores de cumplimiento de sus compromisos sean mínimas.

En efecto, de los 13 compromisos de transparencia y/o gestión contenidos en la Carta, tan sólo 3 presentan desviaciones, que afectan al *plazo de comunicación individualizada de pagos a las Entidades Locales* (desviación del 10%), *plazo de resolución de consultas realizadas por las Entidades Locales* (1%) y *plazo de resolución de los expedientes de solicitud de autorización de endeudamiento por las Entidades Locales* (21%). Las causas de dichas desviaciones han sido, en el primer caso, cambios del modelo informático de generación de las nóminas individuales y, en los otros dos, la necesidad de solicitar información o aclaración a otros órganos.



➤ **Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas.**

Este Centro mantiene en vigor la Carta de Servicios de Clases Pasivas, cuyos compromisos se proyectan sobre un colectivo de singular interés constituido por los pensionistas integrados en este sistema.

Como consecuencia de las mejoras en los procedimientos, a los que ya se hizo referencia en el informe correspondiente al ejercicio 2006, se han conseguido desviaciones positivas en el cumplimiento de los indicadores relativos al *pago de las pensiones de jubilación forzosa del personal en situación de activo* y al de las *demás pensiones diferentes de las de jubilación*. Por el contrario, se han producido desviaciones negativas en los indicadores correspondientes al *pago del resto de las pensiones de jubilación* (11,63%), *contestación a información escrita* (10,56%), *contestación a la información solicitada por correo electrónico* (33,15%), *consultas sobre importe de las pensiones de funcionarios próximos a jubilarse* (11,80%) e *información telefónica gratuita* (7,79%).

La Dirección General ha hecho frente a la mayoría de estos casos acometiendo el estudio de nuevas mejoras en los procedimientos y llevando a cabo reasignaciones transitorias de efectivos en el Área de Información.

Como aspectos complementarios de indudable interés, cabe referirse a la existencia de la Oficina Electrónica de Clases Pasivas, que ofrece a los pensionistas, sus representantes legales, Habilitados y ciudadanos en general determinados servicios electrónicos, cuya utilización en algunos casos es libre y en otros requiere certificado digital incluyendo, por ejemplo, la aplicación SIMUL@, que facilita a los funcionarios públicos próximos a jubilarse la posibilidad de calcular, por sí mismos, el importe de sus futuras pensiones.



➤ Instituto Nacional de Estadística.

La Carta de Servicios del INE vigente durante 2007 fue aprobada en el año 2004, habiéndose acometido en el ejercicio objeto de informe una actualización de la misma.

En cuanto al grado de cumplimiento de los compromisos, se producen mínimas desviaciones en los indicadores correspondientes a *emisión de certificados de IPC en el instante* (0,1%), *entrega de otros certificados en 24 horas* (8,1%), *contestación a preguntas por correo electrónico* (0,25%), e *incorporación mensual al Censo Electoral de la información recibida de Ayuntamientos, Consulados y Registros Civiles* (1,7%). Las causas de estas desviaciones radican, básicamente, en el gran volumen de información gestionada y la dificultad de automatizar los procesos dada la distinta temática de las solicitudes o la complejidad de algunas cuestiones que se plantean.

El INE realizó, en 2007, una Encuesta sobre satisfacción de los usuarios de las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística, que se ejecutó siguiendo las recomendaciones metodológicas de Eurostat, siendo la unidad objeto de estudio el usuario cualificado. Los resultados han permitido constatar el elevado grado de satisfacción y aceptación que las estadísticas del organismo tienen entre los usuarios cualificados.

➤ Parque Móvil del Estado.

Al igual que en el ejercicio anterior, los indicadores de seguimiento de los compromisos de la Carta de Servicios del Parque Móvil del Estado (Taller del PME) no presentan desviaciones del valor real respecto a los objetivos, debiendo hacerse constar, no obstante, que el compromiso *utilizar las encuestas de satisfacción de clima laboral para mejorar la calidad del servicio* no ha sido objeto de valoración al no haberse realizado encuesta de clima laboral en 2007.

Cabe recordar que todos los indicadores presentan una fórmula de medición precisa, con un margen de tolerancia al cumplimiento superior al que realmente se ha



producido y que define la periodicidad en su realización y el responsable correspondiente.

➤ **Secretaría General Técnica.**

Como se ha indicado, en el ámbito de este Centro Directivo existen 2 Cartas de Servicios.

Por lo que hace a la primera de ellas, correspondiente al Servicio de Información Administrativa, se observa una desviación del 25% en el indicador del compromiso *información por correo electrónico* atribuible al tiempo empleado en la elaboración de la respuesta por el Centro Competente, siendo prácticamente inexistentes las desviaciones en los indicadores de los restantes compromisos.

En cuanto a la segunda, las desviaciones son también nulas en lo tocante a la Biblioteca Central y la práctica totalidad de los indicadores del Archivo General y el Centro de Publicaciones, observándose tan sólo en compromisos como *acceso a la documentación por parte de los ciudadanos* o *acceso a la investigación científica y a las necesidades culturales del ciudadano* por estar definidos los indicadores en forma de número de consultas atendidas y haber sido menor la cantidad de consultas realizadas.

➤ **Agencia Estatal de Administración Tributaria.**

La primera edición de la Carta de Servicios de la AEAT se remonta al año 2001, habiendo sido actualizada posteriormente en 2006.

Los indicadores de seguimiento de los Compromisos asumidos en la Carta de Servicios de la Agencia ponen de manifiesto, con carácter general, la existencia de mejoras o el mantenimiento de los resultados de anteriores ejercicios. Por lo que hace a aquellos en los que es posible cuantificar desviaciones, se observa lo siguiente:

- En el compromiso *remisión por correo de etiquetas identificativas en el plazo medio de una semana*, se ha producido una desviación positiva, siendo el tiempo medio máximo observado de 5 días.



- En el compromiso *disponibilidad 24 horas al día 7 días a la semana de los servicios ofrecidos en Internet*, las horas semanales de no disponibilidad han sido 1,5, siendo 0 las horas de no visibilidad.
- En el compromiso *disponibilidad en plazo máximo de 5 días de los certificados tributarios que se soliciten vía Internet*, el plazo medio real de obtención de los certificados tributarios ha sido de 0,86 2 días, siendo el porcentaje de certificados disponibles después del plazo máximo de 5 días indicado de tan sólo 0,00971%.
- Respecto al compromiso *los contribuyentes obtendrán sus devoluciones tributarias por él IRPF o IVA-Exportadores en el plazo medio de 30 días, los valores reales han sido de 27 días para el IRPF y de 41 días para el IVA-Exportadores*.
- Finalmente, en el compromiso *tiempo medio del despacho aduanero de mercancías inferior a 1 hora* el valor real medio ha sido de 28,92 minutos.

4.3. EVALUACIONES DE CALIDAD

En el ámbito del Ministerio de Economía y Hacienda, han sido tres las Unidades que han llevado a cabo evaluaciones de calidad a lo largo del año 2007:

La Dirección General del Catastro, el Instituto Nacional de Estadística y el Parque Móvil del Estado tratándose, por lo que hace a la primera, de una autoevaluación conforme al modelo EFQM y, en el caso del PME y del INE de evaluaciones externas conforme a otros modelos.

La Dirección General del Catastro realizó su primer proceso de autoevaluación general conforme al modelo EFQM de Excelencia en el año 2004, procediendo a realizar una segunda autoevaluación en noviembre de 2007. Este nuevo proceso global ha afectado tanto a sus servicios centrales como a los periféricos, participando en el mismo un total de 542 empleados. Previamente se realizaron unos cursos de formación sobre el Modelo y sobre el cuestionario de 120 preguntas como fase necesaria para su materialización.



El resultado medio obtenido ha sido de 306,5 puntos, mientras que en la primera, en 2004, se había obtenido un resultado de 228,61, por lo que la mejora media se cifra en un 34%. En el año 2008 se analizarán las áreas de mejora con el fin de repetir el ciclo completo de evaluación-mejora en los próximos ejercicios.

El Parque Móvil del Estado se ha evaluado frente a los requisitos de las normas de gestión de calidad ISO en número 9001:2000, obteniendo la correspondiente certificación por la empresa auditora APPLUS. A la vez, el Organismo se ha certificado según las normas ISO 1401:2004, de gestión ambiental, y OSHAS 18001:1999 de Prevención de Riesgos Laborales.

Finalmente, el Instituto Nacional de Estadística fue objeto de dos evaluaciones externas:

- Revisión por pares de la OCDE: Encuestas Económicas.
- Evaluación por Homólogos (Peer Review) de la aplicación del Código de Buenas Prácticas de las Estadísticas Europeas.
- El INE ha obtenido las máximas calificaciones en diferentes indicadores de los principios objeto de verificación en las evaluaciones.

4.4. ACTIVIDADES EN MATERIA DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA

Las actividades en materia de administración electrónica en el Ministerio de Economía y Hacienda en el año 2007, íntimamente unidas al incremento de la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos, pueden sintetizarse en las siguientes líneas de actuación, todas ellas de contenido complejo:

1. En primer lugar, se ha realizado un importante esfuerzo en la ejecución de los planes en que se concreta la actuación departamental respecto de la Administración Electrónica, que son:



- Un Plan Director, comprensivo de 33 acciones, destinado a poner unas bases instrumentales firmes para la aceleración del desarrollo de la administración electrónica, y
- Un Plan de Impulso, integrado por 141 proyectos de administración electrónica, interna y externa, que afectan a la práctica totalidad de los centros y organismos del Departamento.

En el plano de la calidad, es de destacar la inclusión de proyectos muy significativos que establecen nuevos servicios electrónicos a disposición de los ciudadanos, siendo consultables estos planes a través del portal de Internet del Departamento.

2. Los portales de Internet del Ministerio, que son el soporte normal de comunicación con los ciudadanos en la prestación de servicios electrónicos, han continuado evolucionando con el fin de facilitar la accesibilidad y la navegabilidad.

3. Se han sentado unas bases institucionales firmes para la coordinación de las políticas ministeriales en materia de administración electrónica, partiendo de la reorganización de la Comisión Ministerial de Administración Electrónica llevada a cabo por la Orden EHA/3507/2006, de 8 de noviembre. Ello ha permitido una colaboración muy activa del Ministerio de Economía y Hacienda con el Ministerio de Administraciones Públicas en el proceso de redacción del proyecto de la Ley 11/2007, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos, cuya repercusión en la calidad de los servicios electrónicos no es preciso subrayar.

4. Dentro del propio año 2007, el Ministerio ha elaborado un plan especial para la adaptación a los requerimientos de dicha Ley, refrendado por la Comisión Ministerial de Administración Electrónica a comienzos del año 2008, con atención especial a la satisfacción de los derechos contenidos en el artículo 6 de la misma, que van a determinar el marco de calidad futura de la administración electrónica departamental.



D) SISTEMAS PROPIOS DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD EN EL ÁMBITO DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA.

1. EL SIECE

El sistema de Indicadores de Eficiencia, Calidad y Eficacia, en lo sucesivo 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. 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 CATICES, Unidades Territoriales de Comercio Exterior y 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 aplicación informática que contiene datos y gráficos referidos a la actividad y gestión de las diversas áreas de las Delegaciones de Economía y Hacienda.
- 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 las 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 prestación de los servicios.

El sistema se desglosa en cuatro subsistemas: Indicadores de actividad, índices de eficiencia, índices de eficacia, 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.

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.

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.

Los órganos incorporados al sistema son todos los de la Secretaría General Técnica, los de la Dirección General del Patrimonio del Estado, los dependientes directamente de la Subsecretaría de Economía y Hacienda, la Inspección General del Ministerio de Economía y Hacienda y el Parque Móvil del Estado.

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.

Según se ha indicado, el sistema se puso en marcha en 2006 y como resultado del mismo se han venido elaborando informes para la dirección, con el análisis, gráfico y cuantitativo, de la evolución de los principales indicadores.



E) CONCLUSIONES.

Las conclusiones del informe se presentan en apartados consecutivos para simplificar la exposición de las mismas.

1. CARACTERÍSTICAS DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA.

➤ El Ministerio de Economía y Hacienda es un Ministerio complejo, que abarca funciones de muy distinta naturaleza y que se encuentra organizado a través de diferentes tipos de estructuras administrativas. Sus funciones ofrecen características donde predomina el peso de las directrices y medidas de política económica, siendo los aspectos de gestión de los servicios públicos de relevancia desigual.

➤ El total de empleados en los servicios centrales, a 31 de diciembre de 2007 ascendía a 5.301, sin computar el personal que presta sus servicios en los organismos u órganos que se han denominado de relevancia singular, y que comprende unidades tan significativas como la AEAT, el INE, el PME, la CNMV, el ICAC, SEPI, etc.

➤ El personal con destino en los servicios periféricos, a igual fecha, ascendía a 5.551 empleados, sin computar el personal de la Agencia Tributaria.

2. CALIDAD. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y MODELOS DE CALIDAD.

➤ La referencia legal al concepto de calidad en el marco de la Administración Pública española está constituida por los artículos 4 y 5 de la Ley 6/97, de 14 de abril, LOFAGE, en los que además del funcionamiento de la administración acorde con los principios de eficacia y eficiencia se hace especial referencia al principio de servicio a los ciudadanos, bajo la premisa de la *continua mejora* de los procedimientos, servicios y prestaciones públicas, de acuerdo con los estándares de calidad.

➤ El concepto de calidad ha evolucionado en las últimas décadas hacia definiciones ligadas a la conformidad con las necesidades y expectativas del cliente.

➤ El concepto de cliente y de satisfacción del cliente presenta peculiaridades en la administración económica como consecuencia de la naturaleza del servicio público prestado, derivado de su carácter de definición de políticas públicas, regulador, presupuestario o de control.



➤ En el ámbito de la administración económica es importante el concepto de cliente interno, entendiendo por tal el que se caracteriza, esencialmente, por prestar sus servicios a otra unidad administrativa. Como ejemplo de la utilización de este concepto hay que destacar la Carta de Servicios del Parque Móvil del Estado, basada en este enfoque.

➤ Los instrumentos de evaluación de la calidad han tenido una evolución similar al propio concepto de calidad, comprendiendo, tanto enfoques de normalización como las normas ISO, los modelos basados en la autoevaluación como el EFQM o los premios a la calidad y los sistemas de Cartas de Servicios.

➤ Los instrumentos para evaluar la gestión de calidad no son mutuamente excluyentes, pues apuntan a distintos niveles de calidad, tanto en el sentido de grado como de perspectiva.

➤ Existen diferentes modelos de calidad que normalizan o evalúan de manera diferente, en función de los objetivos perseguidos, los distintos factores que intervienen en el proceso de producción. En el cuerpo del informe se analizan, sucintamente, las normas ISO, el modelo EFQM, el modelo CAF, el modelo EVAM, el modelo ciudadanía (MC-OSCP) y el modelo IWA 4.

3. ENFOQUE Y METODOLOGÍA DEL INFORME.

➤ El enfoque del informe se basa en la medición de las actividades de mejora realizadas en el Ministerio de Economía y Hacienda a lo largo de 2007 fundamentándose, para ello, 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.

➤ Se destaca la singularidad de la Agencia Tributaria por sus funciones, grado de autonomía dentro del Departamento y por la voluntariedad en la aplicación del contenido del Real Decreto 951/2005 que justifica la incorporación de sus datos en el Anexo.



➤ El parámetro de medición elegido es la actividad de mejora por ser elemento común del heterogéneo conjunto de funciones ejercidas y resultar aplicable tanto si se utiliza el modelo EFQM, las normas ISO o se realizan actividades no incardinadas en modelos formales conocidos de gestión de calidad.

➤ La información recibida se clasificó en 72 grupos de actividades de mejora que se definieron en torno a diez factores de producción: Dirección, organización, planificación, recursos humanos, recursos materiales e inmateriales, recursos tecnológicos, comunicación y relaciones externas, comunicación y relaciones internas, relaciones con el ciudadano y procedimientos.

➤ 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.

4. LAS ACTIVIDADES DE MEJORA EN LAS UNIDADES DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA EN 2007.

➤ El número total de actividades de mejora realizadas en 2007 fue de 494 con el siguiente desglose:

- 13 en materia de Dirección (el 2,6%).
- 53 respecto a Organización (el 10,7%).
- 23 en Planificación (el 4,7%).
- 38 respecto a Recursos Humanos (el 7,7%).
- 79 respecto a Recursos Materiales e Inmateriales (el 16,0%).
- 149 en materia de Recursos Tecnológicos (el 30,2%).
- 50 en el ámbito de la Comunicación y las Relaciones Externas (el 10,1%).
- 19 en el de la Comunicación y Relaciones Internas (el 3,8%).
- 35 para mejorar las relaciones con el Ciudadano (el 7,1%).
- 35 para mejora de Procedimientos (el 7,1%).

➤ En resumen, el 18,0% de las mejoras corresponde a medidas de dirección, organización y planificación; algo más de la tercera parte (el 37,3%), a



medidas de mejora informática y de procedimientos, y el 17,2% a medidas de comunicación, relaciones externas y con el ciudadano; finalmente, las mejoras en los recursos materiales, humanos y en la comunicación interna, absorbieron en su conjunto, el 27,5% restante.

5. RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES DE MEJORA.

➤ Se obtuvieron 531 resultados, de los cuales 448, esto es el 84,4% corresponden a resultados en la organización y el ciudadano y 83, o sea el 15,6% restante, corresponden a resultados sociales y económicos.

➤ El desglose por tipo de resultados muestra como áreas con resultados más relevantes las relativas a mejoras en la satisfacción de los clientes, mejoras generales en la calidad, mejoras en la satisfacción de los trabajadores, reducción de plazos y mejoras en la coordinación interna.

6. QUEJAS Y SUGERENCIAS.

➤ En el ámbito del Ministerio de Economía y Hacienda existen 166 dependencias administrativas que disponen del libro de quejas y sugerencias.

➤ El número total de quejas y sugerencias presentadas en 2007 fue de 90, 78 quejas y 12 sugerencias.

➤ Además, hay que tener en cuenta la existencia del Consejo para la Defensa del Contribuyente con la estructura y funciones reguladas en el Real Decreto 2458/1996, de 2 de diciembre de 1996, cuyas quejas, son recibidas directamente y no se computan en este informe, aunque un resumen estadístico de las mismas se incorpora como anexo.

➤ Del total de quejas y sugerencias presentadas, el 80,0% correspondió a retrasos e incidencias en la gestión, el 7,8% al trato con el público, el 2,2% a recursos humanos y materiales, otro 2,2% a calidad de la información y un 7,8% a causas diversas.

➤ A pesar del ligero aumento de las quejas y sugerencias presentadas respecto al ejercicio anterior, debe destacarse lo reducido de su volumen en relación con



el número de unidades y de procedimientos, así como señalarse el cumplimiento de los plazos del Real Decreto 208/1996, de 9 de febrero.

7. CARTAS DE SERVICIOS Y EVALUACIONES DE CALIDAD.

➤ Durante 2007 estuvieron vigentes Cartas de Servicios en la Dirección General del Catastro, Dirección General de Coordinación Financiera con las Entidades Locales, Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas, Instituto Nacional de Estadística, Parque Móvil del Estado, Secretaría General Técnica (2 Cartas, una para el Archivo General Central, Biblioteca Central y Centro de Publicaciones y otra para el Servicio de Información Administrativa), además de la correspondiente a la Agencia Estatal de Administración Tributaria.

➤ El resultado del seguimiento de los compromisos de las Cartas de Servicios durante el ejercicio 2007 se puede considerar satisfactorio, pues las desviaciones negativas producidas, en general, no son significativas, en algunos casos resultan positivas y en todos los supuestos se han detectado las causas de aquéllas y se han adoptado medidas para su corrección.

➤ El único Centro que ha llevado a cabo una autoevaluación ha sido la Dirección General del Catastro, tratándose de la segunda que realiza conforme al modelo EFQM. El resultado medio obtenido fue de 306,5 puntos frente a los 228,61 de la anterior evaluación producida en 2004.

➤ Por lo que respecta a otro tipo de evaluaciones, se han practicado por entidades externas dos en el Parque Móvil del Estado (obteniendo certificaciones por las Normas ISO 9001:2000, 1401:2004 y OSHAS 18001:1999), y otras dos en el Instituto Nacional de Estadística (Revisión por pares de la OCDE y Evaluación por homólogos de la Aplicación del Código de Buenas Prácticas de las Estadísticas Europeas).

8. ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA.

➤ El Ministerio de Economía y Hacienda ha mantenido, a lo largo de 2007, su posición puntera en lo tocante a desarrollo de la administración electrónica, que es prolongación de su estrategia de mejora de la calidad de los servicios basada en el establecimiento de canales de comunicación cada vez más abiertos y eficaces con los ciudadanos. Las actuaciones en esta materia se sustentan en dos instrumentos básicos:



El Plan Director de Administración Electrónica, comprensivo de 33 acciones con las bases instrumentales para la aceleración del desarrollo de la Administración Electrónica y el Plan de Impulso de la Administración Electrónica. Es de destacar, en el plano de la calidad, la inclusión de proyectos que establecen nuevos servicios electrónicos a disposición de los ciudadanos.

➤ Los portales de Internet del Ministerio han seguido también evolucionando de cara a facilitar la accesibilidad y la navegabilidad.

➤ Por otra parte, el Ministerio ha elaborado un plan especial para la adaptación a los requerimientos de la Ley 11/2007, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos (norma en cuya redacción se colaboró activamente con el Ministerio de Administraciones Públicas), atendiendo especialmente a la satisfacción de los derechos contenidos en el artículo 6 de la misma.

9. SISTEMAS PROPIOS DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD EN EL ÁMBITO DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA: EL SIECE.

➤ El Sistema de Índices 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 se inició con la Circular 10/1985, de 10 de mayo, de la Inspección General que establece el Manual de Información y Estadística de Servicios.

➤ Los Índices de Eficacia, de carácter objetivo, tienen por objeto 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 Eficiencia relacionan los resultados con los medios empleados para conseguirlos y se basan en el análisis de los flujos de tramitación de expedientes.

➤ 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. Los módulos y ratios se basan en los índices de actividad.



➤ Como todo sistema de indicadores globales, el SIECE requiere una unidad común de medición, que en este caso es el tiempo medio homogeneizado empleado por tarea. Permite relacionar bloques de actividad (tareas) con costes, con obtención de objetivos y con evaluación de calidad.

➤ 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 aplicación informática que contiene datos y gráficos referidos a la actividad y gestión de las diversas áreas de las Delegaciones de Economía y Hacienda.

➤ Se elaboran distintos informes que 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 objetivos cuantitativos y el nivel y calidad de prestación de los servicios.

10. SISTEMAS PROPIOS DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD EN EL ÁMBITO DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA: EL SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA SUBSECRETARÍA.

➤ A lo largo del ejercicio 2006 se puso en marcha el sistema de indicadores de gestión de la Subsecretaría de Economía y Hacienda, cuya característica esencial consiste en la utilización de una herramienta informática creada por la Inspección General, que permite la captura informática de los datos de los indicadores por la unidad respectiva y la elaboración de un informe semestral de seguimiento de las diferentes unidades.

➤ Los órganos incorporados al sistema son todos los de la Secretaría General Técnica, los de la Dirección General del Patrimonio del Estado, los dependientes directamente de la Subsecretaría de Hacienda, la Inspección General del Ministerio de Economía y Hacienda y el Parque Móvil del Estado.

➤ El sistema 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* pretenden 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.
- Durante 2007 se llevó a cabo el envío semestral por las unidades de los datos correspondientes al semestre anterior, con una justificación de las principales variaciones producidas en los indicadores, así como la elaboración de informes, también semestrales, con diferentes destinatarios.