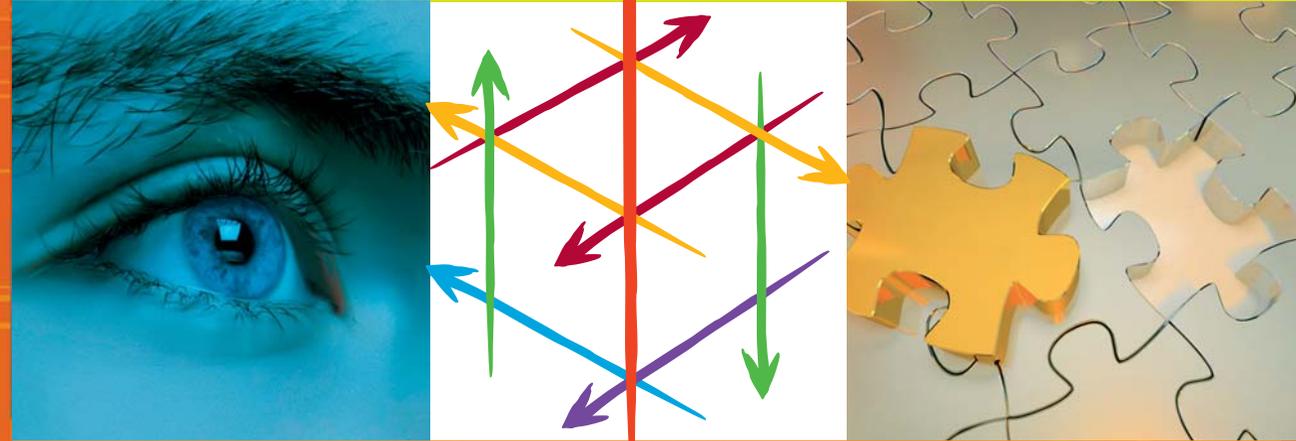


Plan Estratégico de la Administración de Modernización de Castilla y León



Una Administración de todos



PLAN ESTRATÉGICO DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMUNIDAD DE CASTILLA Y LEÓN

Una administración de todos



Introducción	13
Marco Legal/ Normativo	17
Antecedentes	23
Metodología	27
PLAN ESTRATÉGICO	35
Misión, Visión, Valores	39
Identificación de grupos de interés	45
Análisis estratégico	47
1. Marco de Referencia	49
2. Evaluación del Plan Avanza Castilla y León	58
3. Análisis de las Actuaciones de Modernización en las Comunidades Autónomas	62
4. Análisis interno	71
4.1 Características de la Administración Autonómica	71
4.2 Análisis funcional	99
5. Análisis Externo	105
5.1 Características de la Comunidad de Castilla y León	107
5.2 La influencia del entorno en la Administración	117
6. Confrontación de los análisis interno y externo	121
6.1 El impacto de las amenazas externas en la organización	122
6.2 El impacto de las oportunidades en la organización	123
7. Conclusiones estratégicas	125
Objetivos Generales	129
Estrategias y objetivos específicos	135
Red de Programas de actuación	143
Mapa Estratégico	173
Cuadro de Mando integral	177
IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	185
Modelo de gestión	191
Escenario Presupuestario	199
Alianzas	203
Audiencia	209
Validación	213

Una administración de todos



Plan Estratégico de Modernización
de la Administración de Castilla y León



Debemos ser muy conscientes de una importante realidad, como es que la Administración autonómica es la principal “imagen” de nuestra Comunidad ante la sociedad. Es su principal referencia para muchos ciudadanos, que valoran la utilidad de la Comunidad en función del buen hacer, del buen servicio que les proporcione su Administración. Por ello, es preciso afirmar que la modernización, el perfeccionamiento de ésta no es una cuestión técnica sino un objetivo plenamente político.

Estamos hablando de prestar servicios, de asistir a la sociedad y, de algún modo, influir en ella, de transformarla a través de la actuación de la Administración. No olvidemos, por ejemplo, que la Administración de Castilla y León es, hoy día, la primera empresa de la Comunidad, tanto por el número de trabajadores, como por su capacidad de influencia.

Todo ello hace que debamos afrontar un desafío fundamental: el desafío del mejor servicio. El ciudadano pide más utilidad. Pide soluciones concretas y directas. Busca poder realizar gestiones a través de una página Web. Quiere cumplir sus obligaciones fiscales a través de la Red. Le gustaría poder seleccionar su médico o matricular a sus hijos desde el ordenador de su casa. Espera que sus datos personales sean debidamente tratados y que ni estén debidamente expuestos ni tenga que aportarlos innecesariamente. Preferiría que se pudieran utilizar los últimos medios de comunicación, como el teléfono móvil, en sus contactos con la Administración. Desea ver cómo los procedimientos que les afectan se resuelven en tiempo real, sin demoras innecesarias. A todo ello es a lo que hay que dar respuesta.

El Plan Estratégico de Modernización de la Administración de Castilla y León 2008-2011, recoge esta voluntad de lograr una Administración innovadora, flexible, creativa y orientada al ciudadano, que apueste por adaptarse a la Sociedad del Conocimiento y que ofrezca Servicios Públicos de mayor valor para mejorar la calidad de vida.

Una Administración con un liderazgo implicado, participativo, que coordine y gestione el cambio organizativo y cultural hacia la excelencia. Que desarrolle y comunique una visión y obtenga resultados.

Una Administración orientada al aprendizaje e innovación. Que optimice la motivación y satisfacción de los empleados públicos y que permita el desarrollo pleno de sus competencias.

Una Administración, en definitiva, con sistemas avanzados y nuevas tecnologías que apoyen la gestión, y logren el progreso económico, la igualdad de oportunidades y la cohesión social.

El Gobierno de Castilla y León, desde su responsabilidad y desde su firme compromiso con la modernización de la Administración Pública, asume el reto de conseguir una Administración Excelente que nos sitúe entre las Comunidades Autónomas de referencia en el ámbito nacional y europeo. El presente Plan constituye, sin duda, un importante instrumento para avanzar por este camino.

Juan Vicente Herrera Campo
Presidente de la Junta de Castilla y León

Aprendizaje y modernización son, en la actualidad, los conceptos más utilizados para justificar un cambio en la forma de trabajar y la necesidad de una Administración adaptada a los ciudadanos del siglo XXI.

Las Administraciones Públicas se enfrentan al desafío que suponen los cambios sociales y económicos, así como a las crecientes expectativas de los ciudadanos, que exigen transparencia en la toma de decisiones, mayor participación en las políticas públicas y servicios de más calidad.

Modernizar la Administración es una política pública que supone una reorganización comprensiva y tecnológica de los procesos y procedimientos administrativos internos.

Actualmente es imprescindible aprovechar la plena interrelación administrativa y la interoperabilidad tecnológica de redes, para avanzar hacia una auténtica gestión inteligente y de calidad de los servicios públicos, anticipándose a las necesidades de los ciudadanos, prestándoles una atención más personalizada y especializada por el canal que elijan.

Una política de modernización tiene que garantizar el derecho de los ciudadanos a una “buena administración” consagrada en nuestro recientemente aprobado Estatuto de Autonomía y tiene que contar con el talento de sus empleados públicos y con su implicación e identificación con el proyecto estratégico.

En este entorno, la Administración Autonómica, mediante este Plan Estratégico de Modernización de la Administración de Castilla y León 2008-2011, pretende ser una Administración más fácil, inteligente, emprendedora, abierta, responsable e integradora.

Isabel Alonso Sánchez
Consejera de Administración Autonómica

Una administración de todos

Introducción



El presente Plan Estratégico de Modernización de la Administración de Castilla y León 2008-2011 constituye el documento de referencia en materia de innovación, calidad y mejora de los Servicios Públicos de nuestra Comunidad.

Este Plan es el resultado de la reflexión, del análisis, de la valoración y del compromiso de la Administración con el futuro de la Comunidad de Castilla y León.

En la elaboración de este documento, es necesario destacar la importancia de la participación de los empleados públicos de todas las Consejerías, Organismos Autónomos, Entes Públicos de Derecho Privado y Delegaciones Territoriales, que han aportado en las etapas de Análisis y Formulación estratégica una visión enriquecedora y global. Asimismo, para su elaboración se ha contado con la valiosa opinión de organizaciones y agentes sociales de nuestra Comunidad.

Todas estas aportaciones se integran y sintetizan en la formulación de la misión, visión y valores, que sirven como referentes del modelo de organización que se define y a partir del cual se establecen los hitos a alcanzar.

Los resultados de los estudios efectuados, la información acerca de buenas prácticas, la evaluación del Plan AVANZA 2004-2007, de la organización y del entorno, ha permitido valorar la situación actual de la Administración Autónoma de Castilla y León y ha facilitado la detección de puntos débiles y fuertes, logrando con ello un mejor conocimiento de nosotros mismos, que nos asegure el éxito en el futuro.

Este Plan Estratégico es el marco global que determina las acciones necesarias para impulsar la modernización, en él se definen los objetivos generales y específicos, las estrategias y los grupos de interés, estableciéndose una Red de programas que serán ejecutados coordinadamente desde todas las Consejerías, Organismos Autónomos, Entes Públicos de Derecho Privado y Delegaciones Territoriales.

La implantación del Plan necesita un modelo de gestión, que permita el desarrollo eficaz de los programas de actuación y defina los mecanismos de coordinación, que le haga flexible y a la vez riguroso, facilitando su adecuación a la realidad e incorporando las posibles variaciones.

Además, este Plan determina los criterios para la evaluación, no sólo del cumplimiento de las actuaciones en él contenidas, sino también de consecución de los objetivos propuestos.

En definitiva, este Plan Estratégico de Modernización pretende ser el marco de actuación que impulse a la Administración de la Comunidad de Castilla y León hacia una mejora fundamental que asiente las bases para hacer de esta organización **“Una Administración de todos”**.

Una administración de todos

Marco Legal / Normativo



En la elaboración del presente Plan Estratégico de Modernización de la Administración de Castilla y León 2008-2011 se han considerado una serie de iniciativas de ámbito europeo, nacional y autonómico relacionadas con la modernización y mejora de los servicios públicos que debemos considerar y que detallamos a continuación.

Marco europeo

- **Iniciativa e-Europe 2002**, trata de impulsar el desarrollo de la sociedad de la información.
- **Plan de acción e-Europe 2005**, pretende crear un marco favorable a la inversión privada y la creación de nuevos puestos de trabajo, impulsar la productividad, la formación y brindar la oportunidad de participar en la sociedad de la información, así como la modernización de los servicios públicos con el desarrollo de la Administración Electrónica (e Government).
- **Plan de acción sobre Administración electrónica izo10**: Cuyo objetivo es acelerar la Administración electrónica en Europa en beneficio de todos.

Marco nacional

- **Ley 34/2002, de 11 de julio**, de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico.
- **Plan Moderniza 2006-2008**, con el objetivo de mejorar la Administración establece medidas de mejora de la Organización, de la Función Pública y de las Relaciones con los Ciudadanos.
- **Plan AVANZA 2006-2010**, se integra en uno de los ejes del Plan Nacional de i+D+i que ha puesto en marcha el Gobierno a través del Programa Ingeniería 2010 y configura una serie de áreas de actuación con especial mención a los Servicios-on-line.
- **Ley 7/2007, de 12 de abril**, por el que se aprueba el Estatuto Básico del Empleado Público.
- **Ley 11/2007, de 22 de junio**, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos, que establece el derecho de los ciudadanos a relacionarse con las Administraciones Públicas por medios electrónicos o cualquier otro canal, desde cualquier lugar y en el momento que él elija.
- **Plan de Acción para la implantación de la Ley 11/2007 de 22 de junio, de Acceso electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos**, aprobado por el Consejo de Ministros del 28 de diciembre de 2007.

- **Ley 56/2007, de 28 de diciembre**, de Medidas de Impulso de la Sociedad de la Información.

Marco autonómico

- **Decreto 46/2000, de 9 de marzo**, que aprueba el Plan Marco de Mejora de la Calidad de los Servicios de la Administración de la Comunidad de Castilla y León.
- **Acuerdo de 4 de mayo de 2000**, por el que se aprueba el Segundo Plan de Atención al Ciudadano.
- **Decreto 232/2001, de 11 de octubre**, regula el sistema de evaluación de la calidad de los servicios de la Administración de la Comunidad de Castilla y León. Por el que se adopta el modelo de Excelencia EFQM, modificado por **Decreto 79/2005, de 27 de octubre**, que regula el sistema de evaluación de la calidad de los servicios de la Administración de la Comunidad de Castilla y León.
- **Orden de 17 de mayo de 2002**, de la Consejería de Presidencia y Administración Territorial, aprueba el Cuestionario de Autoevaluación de la Calidad de los Servicios de nuestra Administración, elaborado tomando como referente el Modelo EFQM de Excelencia.
- **Acuerdo 29/ 2004, de 19 de febrero**, por el que se aprueba el Plan Estratégico de Modernización de los Servicios Públicos de la Administración de la Comunidad de Castilla y León, define las actuaciones en materia de modernización e innovación necesarias para el periodo 2004-2007.
- **Ley 7/2005, de 24 de mayo**, de la Función Pública de Castilla y León.
- **Acuerdo 67/2007, de 10 de mayo**, por el que se aprueba la Estrategia Regional para la Sociedad Digital del Conocimiento, 2007-2013.
- **Ley orgánica 14/2007, de 30 de noviembre**, de reforma del Estatuto de Autonomía de Castilla y León. Norma fundamental de la Comunidad de Castilla y León que pone en manos de los ciudadanos y de las instituciones de Castilla y León los instrumentos precisos para configurar un horizonte de progreso social, cultural y económico de la Comunidad, estableciendo el “Derecho a una buena Administración”.

Asimismo se regula mediante:

- **Decreto 230/2000, de 9 de noviembre**, las Cartas de Servicios al Ciudadano en la Administración de la Comunidad de Castilla y León.
- **Orden de 21 de febrero de 2001**, de la Consejería de Presidencia y Administración Territorial, la constitución y funcionamiento de grupos de mejora.
- **Decreto 193/2001, de 19 de julio**, el Servicio Telefónico 012 de Información Administrativa y Atención al Ciudadano de la Administración de la Comunidad de Castilla y León.
- **Decreto 14/2002, de 24 de enero**, el sistema interno de sugerencias de la Administración de la Comunidad de Castilla y León.
- **Decreto 118/2002, de 31 de octubre**, las transmisiones por telefax para la presentación de documentos en los registros administrativos de la Comunidad de Castilla y León y se declaran los números telefónicos oficiales.
- **Decreto 2/2003, de 2 de enero**, los servicios de información y atención al ciudadano y la función de registro en la Administración de la Comunidad de Castilla y León.
- **Orden PAT/1452/2004, de 3 de septiembre**, el Libro de Sugerencias y Quejas de la Administración de la Comunidad de Castilla y León. Modificada por la Orden PAT/365/2007, de 20 de febrero.
- **Orden PAT/136/2005, de 18 de enero**, el Registro Telemático de la Administración de la Comunidad de Castilla y León y se establecen criterios generales para la presentación telemática de escritos, solicitudes y comunicaciones de determinados procedimientos administrativos.
- **Decreto 40/2005, de 19 de mayo**, la utilización de técnicas de administración electrónica por la Administración de la Comunidad de Castilla y León.
- **Orden PAT/1662/2005, de 21 de noviembre**, el Inventario Automatizado de Procedimientos Administrativos de la Administración de la Comunidad de Castilla y León.
- **Decreto 12/2006, de 9 de marzo**, los premios a la calidad y modernización de la Administración.
- **Convenio específico** de colaboración entre la Junta de Castilla y León y la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre-Real Casa de la Moneda para la prestación de servicios de certificación de firma electrónica.

Una administración de todos

Antecedentes



El Plan Estratégico de Modernización de la Administración de Castilla y León 2008-2011 continúa un proceso que se inició, con la aprobación mediante Acuerdo de 30 de octubre de 1997, del Plan de Atención al Ciudadano. Posteriormente se aprueban: con el Decreto 46/2000, de 9 de marzo, el Plan Marco de Mejora y Calidad de los Servicios de la Administración de la Comunidad de Castilla y León, con el Acuerdo de 4 de mayo de 2000 de la Junta de Castilla y León, el Segundo Plan de Atención al Ciudadano y con el Acuerdo 29/2004, de 19 de febrero, el Plan Estratégico de Modernización de los Servicios Públicos de la Administración de la Comunidad de Castilla y León (Plan Avanza Castilla y León).

Con el primer Plan, se obtuvieron resultados importantes como la extensión de la Ventanilla Única y la creación de la Ventanilla Única Empresarial.

Por su parte, el Plan Marco de Mejora y Calidad de los Servicios estableció los criterios generales en materia de calidad para la Administración de Castilla y León, destacando las siguientes iniciativas:

- La constitución y funciones de los Grupos de Mejora
- El sistema de evaluación de los Servicios de la Administración de Castilla y León, que adopta el Modelo EFQM de Excelencia
- El sistema de sugerencias
- La creación de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos de Castilla y León.

El siguiente paso consistió en la aprobación y puesta en marcha del Plan AVANZA Castilla y León, que define las líneas de actuación a seguir en materia de calidad y modernización, durante el periodo 2004-2007.

La ejecución del PLAN AVANZA, constituye un importante paso en el proceso de modernización de los servicios públicos permitiendo que los ciudadanos perciban a la Junta de Castilla y León como una Administración preocupada por atender a sus necesidades y por la mejora de su organización interna.

En este periodo se han sentado las bases para:

- una gestión horizontal de servicios y procedimientos.
- el desarrollo de soluciones integrales, en el ámbito organizativo y tecnológico.
- la implantación de un modelo único de atención al ciudadano, de carácter centralizado, integrado y multicanal.

Una administración de todos

Metodología



La Junta de Castilla y León, a través de la Consejería de Administración Autonómica, inicia la elaboración de un nuevo Plan Estratégico de Modernización de la Administración de Castilla y León 2008-2011, con el objetivo de alcanzar un Modelo de Excelencia que implique a toda la Administración, que facilite la relación de los ciudadanos con la Administración, que incremente su grado de satisfacción con los servicios públicos y mejore su calidad de vida y su bienestar social.

La implantación de una nueva estrategia va más allá de la redacción del documento del Plan Estratégico. La formulación del Plan es una fase de este proceso que, como veremos a lo largo del documento, se inicia mucho antes y termina con la ejecución y la evaluación del propio proceso. Esta convicción y la experiencia acumulada por el conjunto de la organización a lo largo de estos años, han llevado a diseñar detalladamente un Plan Estratégico de Modernización para la Administración de Castilla y León.

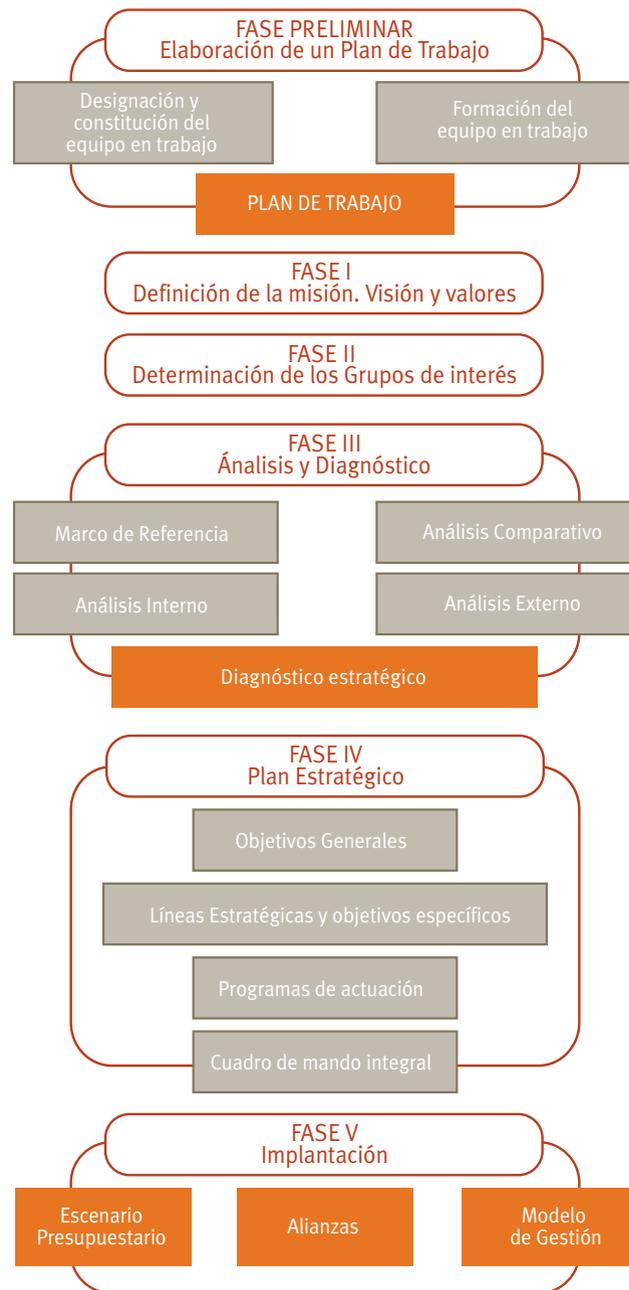
Para desarrollar este proceso se constituye en el seno de la Consejería de Administración Autonómica un Equipo de Proyecto, formado por representantes de todos los centros directivos de la Consejería y de las Delegaciones Territoriales, que ha dirigido y coordinado las actuaciones de los distintos equipos de trabajo en todas las fases del proceso, e impulsado el avance del Plan.

Además, se han conformado seis equipos de trabajo integrados por empleados públicos de todas las Consejerías, todas las Delegaciones Territoriales y de todos los Organismos Autónomos y Entes Públicos de Derecho Privado, que han aportado su conocimiento, experiencia y compromiso en la definición de los Programas de actuaciones contenidos, en cada una de las seis estrategias que diseña el propio Plan.

Asimismo, es importante destacar la participación y aportación de los Grupos de Mejora constituidos en el seno de nuestra Administración con amplia experiencia en la mejora continua de la Organización.

El trabajo realizado se ha desarrollado en las siguientes fases:

- Preliminar
- Definición de la misión, visión y valores
- Grupos de interés
- Análisis y diagnóstico
- Plan Estratégico
- Implantación



1- Fase Preliminar

En esta fase se determinan los instrumentos que garantizan la realización de los trabajos encomendados, el cumplimiento de los objetivos en el tiempo estimado, así como el liderazgo y compromiso institucional necesario para el éxito del mismo.

Tiene por objeto la constitución y formación del equipo de trabajo encargado de coordinar el proceso de elaboración del Plan Estratégico de Modernización de la Administración de Castilla y León y la redacción del programa de trabajo y calendario para su elaboración.

Asimismo es importante dar a conocer e involucrar a todas aquellas personas y organismos que puedan verse implicados o afectados por el Plan.

En la elaboración del plan de trabajo se han tenido en cuenta las siguientes premisas:

Debe ser un plan liderado por la propia Organización

La nueva legislatura comienza con la creación de la Consejería de Administración Autónoma que hace realidad el compromiso del Gobierno Regional con una Administración del siglo XXI capaz de mejorar el bienestar de las personas y de las familias de Castilla y León.

La Consejería de Administración Autónoma asume el liderazgo y expresa su firme voluntad de desarrollar este plan, de facilitar y promover su implantación y garantizar sus resultados y fija su responsabilidad con nuestra Comunidad definiendo la misión, visión y valores.

Debe contar con el Conocimiento de la Organización.

Las organizaciones caracterizadas por la innovación y la calidad cada vez más, ponen el énfasis en el conocimiento de sus empleados y en la gestión de su talento, dando lugar a organizaciones inteligentes que se caracterizan por la equidad y el reconocimiento del esfuerzo y los méritos de cada empleado de la organización.

La experiencia acumulada y el gran potencial de los trabajadores de la Administración de Castilla y León, han permitido la elaboración y puesta en marcha de este Plan Estratégico cuya finalidad es la mejora de la Administración Regional.

Por ello, partiendo de la idea de que la propia Administración debe convertirse en protagonista de su futuro, tanto el proceso de elaboración como la posterior implantación del Plan se han convertido en elementos de aprendizaje y mejora para la organización en su conjunto.

Debe ser participado

En la metodología seguida para la elaboración del Plan Estratégico se ha adoptado una dinámica abierta y participativa pero, al mismo tiempo, sistemática y organizada. Todas las Consejerías, Delegaciones Territoriales, Organismos Autónomos y Entes Públicos de Derecho Privado, han aportado su experiencia y conocimiento en los equipos de trabajo constituidos para establecer las líneas futuras de actuación en materia de calidad e innovación para lograr una mejor prestación del servicio, sentando las bases de una organización moderna que se oriente a la Excelencia.

Por otra parte, las acciones a implantar para conseguir los objetivos propuestos no pueden ignorar el punto de vista de sus destinatarios, los ciudadanos de nuestra Comunidad Autónoma, quienes al manifestar su opinión facilitan la incorporación de propuestas constructivas para mejorar los servicios públicos que utilizan habitualmente.

También se ha contado con la colaboración de todos los organismos y agentes sociales de nuestra Comunidad como una fuente importante de conocimiento.

2- Fase I. Definición de la misión, visión y valores

La Consejería de Administración Autonómica define su visión, misión y valores, con el objetivo de movilizar creativamente, las capacidades y talento de los individuos y equipos, hacia el logro de objetivos de desarrollo corporativo y social.

El objetivo de la Misión es orientar y optimizar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades del entorno, y sintetizar los principales propósitos que serán conocidos y compartidos por los empleados públicos de nuestra Administración.

La Visión es la idealización del futuro de la Organización, que en este caso, supone el impulso para obtener una Organización Excelente.

La formulación de los Valores de la organización tiene como finalidad generar un compromiso compartido dentro de la cultura organizacional.

3- Fase II. Identificación de los grupos de interés

Los grupos de interés son aquellas personas, grupos y organizaciones que pueden ser afectados por los resultados alcanzados en el presente Plan y que, a su vez, pueden influir en la Administración.

Para lograr una Organización Excelente es imprescindible identificar los grupos con los que se establece una relación habitual, conocer sus necesidades y expectativas y cómo afecta nuestra visión a cada uno de ellos, al objeto de establecer las actuaciones que nos permitan dar respuesta a sus demandas.

4- Fase III. Análisis y diagnóstico

La reflexión sobre el contexto en el que se produce la elaboración del Plan y sobre las capacidades de la organización ha sido imprescindible en la formulación de una estrategia de cambio. El análisis del entorno, tanto interno como externo, constituye el marco lógico de toma de decisiones orientadas a la finalidad y objetivos propuestos en el Plan.

En primer lugar, se consulta la información relativa a la modernización y calidad a través de informes y estudios, del conocimiento de las buenas prácticas y de las nuevas tendencias en otros contextos similares. Se completa la información documental con las bases de datos específicas para conocer las características de nuestra Administración y del contexto de nuestra Comunidad Autónoma.

El análisis de nuestra Organización ha permitido detectar nuestros puntos débiles y fuertes y, por tanto, lograr un mejor conocimiento de nosotros mismos.

El análisis externo ha sido necesario para identificar la situación y perspectiva del entorno, en relación con aspectos demográficos, económicos- laborales y de la sociedad de la información, variables, que son esenciales a la hora de definir las estrategias y los programas de actuación, para lograr la equidad social.

La interrelación de las pautas obtenidas del análisis de la información anterior y el diagnóstico de las capacidades, carencias y demandas son la base de partida para el establecimiento de estrategias y proyecciones de futuro.

5- Fase IV. Plan Estratégico

En esta fase se pone de manifiesto la virtualidad de todo el proceso. El Plan estratégico es el documento que establece el marco objetivo para conseguir el fin propuesto – la modernización de la Administración de Castilla y León -.

El Plan Estratégico de Modernización se plasma a través de seis estrategias que recogen el trabajo realizado en las fases anteriores, presentándose en un formato que integra los grupos de interés, los objetivos específicos, los programas y las líneas de actuación propuestas para cada uno de ellas.

Se completa este instrumento con los indicadores de medición de resultado, que aseguran que la gestión del plan pase de la subjetividad de las valoraciones puramente cualitativas a la objetividad de lo cuantitativo, por ello se establece en esta fase el cuadro de mando integral y se definen los indicadores clave.

6- Fase V. Implantación

Este Plan presenta un gran número de actuaciones e intervienen en su desarrollo, ejecución y presupuesto, las doce Consejerías, los Organismos Autónomos, Entes Públicos de Derecho Privado y las Delegaciones Territoriales de nuestra Administración Autonómica, por ello es necesario elaborar un modelo de gestión del Plan que facilite su implantación de manera eficaz, permita su seguimiento, y defina mecanismos de coordinación.

En esta fase de implantación se han definido tres niveles diferenciados que imprimen al plan un carácter transversal.

En primer lugar, el nivel de gestión e impulso, diseña, desarrolla e implanta aquellas líneas de actuación que son condición necesaria para que se produzca el cambio propuesto en la estrategia de modernización.

Para que se produzca un verdadero cambio organizacional es imprescindible que las decisiones iniciales se implanten en toda la organización, por ello en el segundo nivel – denominado de implantación- se ejecutarán las actuaciones que han de ponerse en marcha en todas y cada una de las Consejerías, Delegaciones Territoriales, Organismos Autónomos y Entes Públicos de Derecho Privado.

Además y desde la confianza en que la aportación individual de cada uno de los empleados públicos es la mejor garantía de compromiso con los ciuda-

danos, se establece un nivel de despliegue, que armoniza el impulso institucional con la responsabilidad profesional. Este nivel contiene aquellas actuaciones que cada miembro de la organización puede desarrollar de manera cotidiana y habitual contribuyendo así a transformar el marco formal en la cultura de la mejora.

Por último en la fase de implantación se han determinado las técnicas, herramientas y recursos necesarios para apoyar la estrategia de modernización, destacando en esta fase el establecimiento de alianzas, que se han llevado a cabo en el desarrollo del Plan Estratégico.

PLAN ESTRATÉGICO

Una administración de todos



Plan Estratégico de Modernización
de la Administración de Castilla y León



Una administración de todos

Misión, Visión, Valores



La misión, visión y valores define: ¿Quiénes somos?, ¿A dónde vamos? y ¿Qué es importante para cumplirlas?. A través de la primera pregunta identificamos los ámbitos de actuación prioritarios para impulsar el proceso de modernización. Contestando a la segunda, definimos el futuro que queremos alcanzar y la forma en que afecta a cada grupo de interés que se relaciona con nuestra Administración. Finalmente, explicitamos la forma en que vamos a actuar, y para ello, ponemos de manifiesto los principios y valores que consideramos importantes, y que utilizaremos para tomar decisiones.

El punto de inicio del proceso estratégico es el compromiso del Gobierno con el futuro de nuestra Comunidad Autónoma a través de la modernización de sus Servicios Públicos, compromiso que se recoge identificando los ámbitos de actuación prioritarios para impulsar el proceso de modernización y definiendo el futuro que queremos alcanzar.

Misión

Castilla y León es una Comunidad moderna, competitiva, en progreso, que crece y que ofrece una adecuada calidad de vida a sus ciudadanos.

Es una Comunidad con enormes posibilidades y con capacidad para seguir avanzando:

- desde su madurez, con un mayor autogobierno.
- desde su población que nos lleva a una Comunidad más viva.
- desde su cohesión territorial, con una nueva ordenación territorial y con más y mejores infraestructuras y nuevas comunicaciones.
- desde su mayor dinamismo y su carácter más abierto.

En este contexto, la Junta de Castilla y León a través de la Consejería de Administración Autonómica afronta el reto de un nuevo impulso de modernización, con el fin de construir la mejor Castilla y León, y define como **Misión** *conseguir una Administración cercana, transparente y accesible, para lo cual se requiere de servicios ágiles y elementos de modernización que faciliten las relaciones con los ciudadanos, fundamentalmente mediante el aumento de la profesionalización del empleo público, la consolidación de la Administración electrónica y un nuevo modelo de gestión y dirección.*

Utilizar nuestro potencial como primera empresa de Castilla y León exige liderar un proceso capaz de mejorar y transformar la realidad de nuestra Comunidad, de hacer posible la cohesión territorial, económica y social que requiere el bienestar de nuestros ciudadanos en un nuevo marco de relaciones entre la Administración y los ciudadanos.

Este liderazgo lo ejerceremos desarrollando políticas transversales que incrementen la eficacia y la eficiencia de los Servicios Públicos Regionales, en el ámbito de los recursos humanos, de la innovación tecnológica y de la atención al ciudadano.

Para ello:

- En el ámbito de los recursos humanos estableceremos las directrices de la política de personal, planificando, coordinando y dirigiendo la política de empleo público de esta Comunidad, apostando por la formación como elemento de mejora y la prevención de riesgos laborales como sistema de protección integral de los trabajadores de la Administración regional.
- En el ámbito de las tecnologías de la información y de las comunicaciones en la Administración Regional impulsaremos la implantación de la administración electrónica y las soluciones tecnológicas más innovadoras, dirigiendo, ejecutando y gestionando los sistemas de información y la red corporativa de la Administración de Castilla y León.
- En el ámbito de la atención al ciudadano, elaboraremos, coordinaremos y ejecutaremos los planes y programas que mejoren la gestión pública y que establezcan un nuevo marco de relaciones con el ciudadano a través de más y mejores servicios públicos.

Visión

Nuestra ambición es mejorar el bienestar de las personas y de las familias de Castilla y León, contribuyendo a satisfacer las necesidades, mediante la prestación de unos servicios públicos “que sean reflejo de la vida real y que ofrezcan a los ciudadanos lo que realmente quieren”.

En definitiva, *queremos convertirnos en un referente de calidad entre las Administraciones Públicas españolas, que comparte el conocimiento y las experiencias que genera a la vez que contribuye al desarrollo socioeconómico de la Comunidad Autónoma.*

Valores

Trabajamos para construir un modelo propio de gestión de los servicios públicos basado en un nuevo modelo de atención al ciudadano, en una apuesta decidida por la innovación, y en el aprovechamiento de todo el potencial de los empleados públicos. Un modelo que fomenta la calidad y la eficiencia en la prestación de los servicios públicos.

Valoramos especialmente:

- El trato personalizado al ciudadano que podrá ser atendido por el canal que elija.
- La cooperación entre instituciones tanto públicas como privadas.
- La innovación y la gestión del conocimiento.
- La profesionalidad e imparcialidad de los empleados públicos.
- La mejora continua de nuestro sistema de gestión.

Una administración de todos

Identificación
de grupos de interés



LOS GRUPOS DE INTERÉS son los colectivos que pueden afectar y ser afectados por los resultados estratégicos alcanzados y que tienen demandas en relación con la actividad administrativa.

En la sociedad del conocimiento, la organización pasa a ser concebida como un organismo vivo, donde todo está en función de todo y donde se intenta convertir el talento individual en talento organizativo. Para conseguir este objetivo, se debe propiciar el aprendizaje organizativo como camino de la innovación, lo cual exige contar con el conocimiento de los empleados, el de los clientes y proveedores con quienes se mantienen relaciones basadas en la confianza, que propician la creación, el desarrollo y el mantenimiento de una red de relaciones.

Es importante atender las expectativas de todos los interesados en la Organización y equilibrar la respuesta a todos ellos formulando objetivos que apoyen la estrategia global de la organización.

En el contexto de una sociedad del conocimiento cada vez más desarrollada, compleja e interdependiente, los ciudadanos demandan más y mejores prestaciones, en este sentido, el primer destinatario de los servicios públicos que presta la Administración de Castilla y León es, por razones obvias el grupo de **Ciudadanos**.

La Administración de Castilla y León debe ser transparente y asegurar a los ciudadanos no solo servicios eficientes, sino servicios de calidad, facilitando, al mismo tiempo, el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.

Además, un tipo específico de usuario de nuestros servicios está formado por las **Empresas**, que constituyen un elemento básico para dinamizar nuestra economía.

La Administración de Castilla y León ha de ser un modelo para las empresas de nuestra Comunidad, potenciando valores que estimulen la eficacia, la calidad y la innovación. Al mismo tiempo es imprescindible potenciar la coordinación con las empresas y reducir los plazos y costes asociados a las relaciones establecidas.

Del mismo modo, un interlocutor y destinatario de las políticas y programas de la Administración Autonómica lo constituye la **Administración Local**, especialmente importante en una Comunidad que cuenta con 2.248 Municipios.

Es necesario crear entornos para la colaboración con la Administración Local, dado que persigue objetivos comunes y realiza , procesos similares, por tanto resulta fundamental crear cauces para compartir e intercambiar experiencias, recursos, mejores prácticas, etc.

La **Sociedad de Castilla y León** constituye un grupo de interés cuya peculiaridad es la responsabilidad y el compromiso con el futuro.

La sociedad exige a la Administración formas de gestión y de relación con ella, más abiertas, flexibles, transparentes, democráticas y participativas, y pide asunción de responsabilidades basadas en el control de los resultados.

Además de los grupos de interés externos, se ha de tener en cuenta a otros internos. De hecho no resulta posible mejorar la organización sin contar con los **Empleados Públicos** que tienen legítimos intereses relacionados con su desarrollo profesional.

Los empleados públicos constituyen el capital más importante de la Administración de Castilla y León. Esta dimensión humana es fundamental, puesto que, a través de un proceso de aprendizaje, lleva a liberar las competencias y transformarlas en innovación.

De la misma forma, **el Gobierno de Castilla y León** en tanto que elegido libremente por los ciudadanos de nuestra Comunidad tiene un interés evidente en construir un modelo de Administración Pública que permita mejorar la calidad de vida de nuestros ciudadanos. Para ello debe aprovechar el desarrollo tecnológico de la sociedad del conocimiento para automatizar y simplificar el trabajo desarrollado por la Administración, y el reto de explotar todo su potencial para mejorar la propia acción del gobierno y contribuir al desarrollo de los derechos y libertades de los ciudadanos de Castilla y León.

Una administración de todos

Análisis Estratégico

La realización de un análisis estratégico supone examinar los factores internos y externos que pueden tener una incidencia relevante en la estructura y funcionamiento de una organización y en el cumplimiento de su misión, con una perspectiva que contemple un período temporal suficientemente prolongado.

Para la redacción del presente Plan se ha realizado un análisis de esta naturaleza y, para ello, se ha estudiado las distintas áreas que influyen en la elaboración de una estrategia de modernización.

1. Marco de Referencia

La globalización es un proceso a nivel mundial y constituye el centro de gravedad de los grandes cambios tecnológicos, económicos y políticos que se producen actualmente. Afecta a todas las organizaciones y en consecuencia éstas deben afrontar procesos de cambio para adaptarse a la nueva situación del mundo, de modo que puedan hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades.

En este entorno dinámico y complejo, la Administración Pública requiere afrontar grandes retos de modernización y cambio, que propicien la adaptación de la organización a lo que requiere la sociedad, propiciando una Administración más ágil, rápida y flexible que responda a las demandas de los ciudadanos.

Las dimensiones que definen el contexto al que debe hacer frente la Administración Pública pueden encuadrarse en los siguiente entornos:

Económico: La aportación del sector público a la productividad de un país, se realiza a través de la gestión de un volumen significativo de recursos y al mismo tiempo, sus actuaciones producen importantes efectos en el ámbito social, político y económico.

Los países más destacados en cuanto a eficiencia de su sector público son también los que mejores resultados alcanzan en relación al rendimiento económico y la competitividad. Esta relación entre la competitividad, la modernización y la calidad de las administraciones públicas significa que una administración mejor, más eficiente, eficaz y transparente, es fundamental para aumentar la competitividad de un país.

Por ello, la modernización de la Administración Pública constituye un reto y exigencia, como factor clave para la dinamización de la economía.

Social: Administración Pública y Sociedad están relacionadas y son interdependientes. La sociedad demanda la prestación de más y mejores servicios públicos, en busca de bienestar social y un cambio de Administración legisladora a una Administración prestadora de servicios, que refuerce la representación y participación de los ciudadanos.

La modernización de la Administración afecta a los ciudadanos, a las instituciones y a la sociedad en su conjunto y sus posibles beneficios son la calidad de vida, la igualdad de oportunidades y la cohesión social.

Cultural: Se ha experimentado una evolución de las expectativas de los ciudadanos con respecto al servicio que la Administración les presta y al desa-

rollo de un mayor nivel de exigencia hacia esta. Así a la conciencia social se une la exigencia de nuevas formas de gestión y relación más abiertas, flexibles, transparentes, democráticas y participativas, y pide asunción de responsabilidades, políticas y administrativas, basadas en el control de resultados.

En este ámbito se demanda una nueva Gestión Pública, basada en la economía, eficacia y eficiencia y una Administración enfocada al Servicio Público, que incorpore medidas de mejora y reforma internas de la propia Administración y que integren la filosofía y la metodología de las estrategias de calidad.

Político-Institucional: En el que intervienen diferentes agentes e interlocutores a los que hay que involucrar tanto en la elaboración de las políticas, como en la gestión. Es fundamental la gestión de la diversidad. Es preciso articular la política y la Administración que deben funcionar como dos engranajes perfectamente sincronizados. En este entorno, político-institucional, resulta fundamental el papel de la gestión del conocimiento desde:

- La colaboración y coordinación intra e interadministrativa
- Creación de canales para compartir e intercambiar recursos, experiencias, buenas prácticas etc, entre las distintas Administraciones.

Sociedad de la Información: La facilidad en el acceso a los recursos informáticos y telemáticos genera cambios decisivos en las Administraciones Públicas, las empresas y los hogares y permite que la información y los servicios sean inmediatos y accesibles desde cualquier punto.

La Administración electrónica, abarca el conjunto de procesos y procedimientos administrativos internos, y hace posible una Administración mejor y más eficaz, puesto que mejora el desarrollo y la aplicación de políticas públicas y ayuda a enfrentarse a la contradictoria exigencia de ofrecer más y mejores servicios con menos recursos.

En la gestión de la información, para que los recursos técnicos sean eficaces, la aportación de las personas es fundamental.

Sociedad del Conocimiento: A partir de la última década del siglo XX el conocimiento se transforma en la pieza clave de la sociedad, al ser considerado como el factor más importante para explicar la competitividad de las organizaciones, lo fundamental es el capital intelectual. En este entorno, una de las funciones de la Administración del siglo XXI será propiciar el aprendizaje como proceso de creación, desarrollo y aplicación del conocimiento a la innovación.

La sociedad de la información pone el énfasis en el desarrollo e implantación de las nuevas tecnologías, mientras que, en la sociedad del conocimiento, el énfasis se pone en las personas como usuarios de las tecnologías para apoyar el aprendizaje y la aplicación del conocimiento derivado del mismo. El desarrollo de las nuevas tecnologías impulsa la sociedad del conocimiento, siendo una parte de la misma.

La gestión del conocimiento debe estimular el desarrollo de redes en las que se comparta talento como camino para crearlo, y posteriormente utilizarlo y convertirlo en talento organizativo, de modo que se avance hacia la Administración inteligente, lo cual exige contar con el talento de los empleados públicos, de los ciudadanos y demás aliados con quienes mantiene estrechas relaciones en un marco de confianza.

La confianza hará posible la implicación. Ésta exige que los empleados públicos estén autorizados y quieran actuar como líderes en un proyecto compartido en el que se les facilita la formación y se confía en ellos propiciando su libertad de acción para que liberen su talento y lo pongan en funcionamiento contribuyendo a la innovación y de este modo avanzar hacia la visión compartida.

La orientación a las personas está íntimamente asociado al compromiso, la implicación y/o participación y el desarrollo de competencias de las personas y la formación, por ello la Organización debe fomentar:

- El compromiso de sus empleados públicos con la misión y objetivos
- La motivación y compromiso con la calidad por parte de los empleados, estimulando la responsabilidad compartida y la autoresponsabilidad
- La participación de todo el personal en la mejora continua
- La planificación y mejora de las competencias de las personas definidas en función de la misión y la estrategia
- Los sistemas de reconocimiento que incorporen explícitamente recompensas al esfuerzo individual y a los resultados colectivos
- La comunicación ascendente, descendente y lateral efectiva

En la sociedad del conocimiento, donde la base para competir es el talento, las organizaciones deben centrar sus esfuerzos en mejorar el aprendizaje organizativo. La transformación continua del conocimiento en innovación llevará hacia la excelencia.

La Excelencia debe ser el pilar básico del funcionamiento de nuestra Administración, empujándola a ser mejor, a hacer cada día mejor su trabajo, a querer avanzar permanentemente hacia la perfección.

La Excelencia supone que la organización se mantiene inmersa en una cultura de mejora sistemática en servicios, sistemas y procesos.

En respuesta al reto del cambio y modernización, la sociedad demanda una Administración inteligente, flexible y adaptada, capaz de aprender, de desarrollar acciones orientadas hacia la consecución de su visión, misión, objetivos y retos. En definitiva, una Administración que oriente y aproxime la decisión política y su actividad a los ciudadanos, basada en nuevas formas organizativas y nuevos modelos de gestión pública orientada a dar un servicio de calidad a la sociedad, a sus ciudadanos y a sus instituciones.

Este cambio exige una concepción de la Organización diferente que debe orientarse:

- al servicio público: con objetivos y orientada a resultados
- orientada a todos los Grupos de interés y del conocimiento
- adaptada a la sociedad, flexible y anticipadora
- democrática y participativa, con valores políticos y éticos
- colaboradora interadministrativamente
- inteligente, que innova y que aprende

La modernización requiere la integración de estrategias y metodologías de calidad para asegurar la eficacia, eficiencia, economía y calidad del servicio, participación e involucración de los grupos de interés introduciendo la innovación y mejora continua en la actividad de la Administración para lograr la Excelencia.

Modernización en la Administración de Castilla y León

El Gobierno de Castilla y León, viene apostando desde hace diez años por la modernización y calidad de los servicios de su Comunidad. Por ello, en esta legislatura se crea la Consejería de Administración Autonómica, quien a través de sus tres Direcciones Generales sustenta los tres pilares básicos de la modernización:

- Atención a los Ciudadanos y Calidad de los Servicios
- Innovación y Modernización Administrativa
- Función Pública

Los procesos de cambio en el ámbito de la Administración y la cultura requieren un tiempo, la transformación necesita de un liderazgo político fuerte y comprometido, guiado por una visión que apela a los intereses de los grupos de interés, un alto nivel de implicación de los empleados públicos y sistemas avanzados para apoyar la gestión, el aprendizaje y la innovación.

La Consejería de Administración Autonómica asume el liderazgo de la modernización de la Administración de Castilla y León y a través de este Plan Estratégico de Modernización de la Administración de Castilla y León se definen objetivos y actuaciones que en esta materia se desarrollarán e implantarán durante el periodo 2008-2011.

La modernización conlleva una nueva Gestión Pública que pretende conseguir una Administración:

Orientada a las necesidades de los ciudadanos:

Próxima y accesible: Debe basarse en el principio de igualdad de oportunidades de acceso a los servicios públicos y a través de distintos dispositivos, ágiles y generalizados, facilitar la comunicación rápida y permanente y posibilitar el acceso a bases de datos compartidas entre las Administraciones.

Que propicie *una mayor participación del ciudadano* en la toma de decisiones.

Con mecanismos que permitan *captar la opinión de los ciudadanos* y sirva de elemento de corrección y mejora de los servicios públicos.

Que fomente la sensación de *seguridad y confianza de los ciudadanos* en lo que respecta al acceso y la interacción: privacidad de datos, autenticación y gestión de identidad.

Responsable, transparente y abierta que fortalezca el proceso democrático.

Estratégica: con capacidad de análisis y de anticipación.

Eficaz, eficiente y de calidad: planifica sus actividades y obtiene resultados.

Innovadora y moderna

Se trata de aprovechar la plena interrelación administrativa y la interoperabilidad tecnológica y de redes para avanzar hacia una auténtica gestión inteligente y de calidad de los servicios públicos, para anticiparse a las necesidades y peticiones de los ciudadanos, para atenderles de una manera más personalizada, especializada, y para proveerles de una atención multicanal desde cualquier lugar, en cualquier momento y por medio de cualquier dispositivo o terminal.

Debe ser una Administración que utiliza las nuevas tecnologías para mejorar tanto los procesos de trabajo internos como sus relaciones con los ciudadanos.

La Junta de Castilla y León, con la aprobación de **La Estrategia Regional para la Sociedad Digital del Conocimiento 2007-2013**, describe las grandes pautas de actuación en materia de Sociedad Digital del Conocimiento.

Establece las siguientes líneas estratégicas de actuación:

1. Plan director de telecomunicaciones
2. Ciudadano digital
3. Entorno empresarial digital
4. Municipios digitales de Castilla y León
5. e-administración
6. Servicios públicos para la sociedad digital y del conocimiento
7. Contenidos y servicios digitales
8. Impulso del sector audiovisual

Función Pública / Empleados públicos

En la sociedad del conocimiento, las personas adquieren la categoría de capital humano, entendiendo éste, como el talento de las personas y que se define como las competencias del personal de la empresa puesta en acción. Talento es igual a saber + querer + poder + acción.

Este proceso de planificación estratégica ha buscado la participación y el compromiso de los empleados públicos, ya que son los que mejor conocen su trabajo y pueden realizar contribuciones al aprendizaje, innovación y satisfacción de los clientes.

Es necesario disponer, en cada momento, del talento necesario, en función de la estrategia y para conseguirlo se deben afrontar los siguientes retos:

- Implicar a sus empleados con la implantación de la estrategia.
- Aportar metodología y herramientas para basar el proceso estratégico en el aprendizaje de las personas, de los equipos y convertirse en una organización inteligente.
- Destacar la importancia de los equipos de trabajo, en este proceso de cambio y mejora.
- La dirección debe actuar como falcitadora del cambio.

Para desarrollar el modelo de cambio estratégico que proponemos en nuestra Administración contamos con la participación y el compromiso de todas la Consejerías, Organismos Autónomos, Entes Públicos de Derecho Privado, Delegaciones Territoriales, tanto en la elaboración del Plan como en la puesta en marcha de iniciativas propias que se plasman en el siguiente cuadro adjunto:

CONSEJERÍA	ACTUACIONES
La Presidencia	Mejorar los contenidos de la Web institucional, su interactividad y agilidad en la respuesta a demandas informativas de los ciudadanos. Asegurar la versión electrónica BOCYL "Iniciativa", "proximidad". Encuentros con ciudadanos en situaciones "singulares".
Interior y Justicia	Portal específico para emigrantes
Hacienda	Plan de Modernización de la Administración Tributaria, regido por el principio de calidad de los servicios Potenciación del control financiero: ampliación del régimen de fiscalización previa. Manual de procedimiento en la gestión, adaptado a los nuevos Programas Operativos

Economía y Empleo	Red de 250 agentes para zona rural Intermediación y orientación laboral Puesta en marcha de la Oficina Telemática de Empleo. Realización de trámites vía Internet Adaptación de los protocolos de gestión dentro del Plan de Modernización, para atención personalizada de los usuarios del Servicio Público de Empleo
Fomento	Oficinas de Vivienda Nuevos canales de información y ampliación existentes Catálogos de Servicios a la vivienda, Servicios especializados de información de vivienda Plataforma tecnológica propia
Agricultura y Ganadería	Portal de Internet Acercar la gestión administrativa al ciudadano, incorporando sistemas telemáticos para agricultores y ganaderos
Medio Ambiente	Información ambiental Red de centros de información Sistema de indicadores ambientales de Castilla y León Sistema de información forestal Prevención ambiental Plan para la mejora de la gestión ambiental de la Administración de la Comunidad
Sanidad	Plan Integral de Calidad Total en los Servicios Sanitarios Creación de un Centro Autonómico para la calidad y la acreditación de los servicios sanitarios
Sacyl	Plan Tecnológico de Sistemas de la Gerencia Regional de Salud 2008-2011 Modelo propio de Recursos Humanos Plan de Ordenación de Recursos Humanos
Familia e Igualdad de Oportunidades	Oficinas de Autonomía para los jóvenes Estrategia para facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral

Gerencia Servicios Sociales	Sistema unificado de acceso a los servicios sociales avanzando en el modelo de ventanilla única: facilitar presentación de documentación, recibir asesoramiento y orientación acerca de las prestaciones más adecuadas, accesibilidad e información sobre estado del expediente Establecimiento de un catálogo de prestación de Servicios Mejora continua en los servicios e impulso de los programas de calidad en centros y servicios Medidas para promover la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad
Educación	Plan General de Evaluación del sistema educativo Programa de mejora de la Calidad Mejora de la gestión de los centros de formación profesional a través de planes y modelos de aseguramiento de la calidad y excelencia según normas ISO y/o EFQM
Cultura y Turismo	Bibliotecas: Método de gestión unificado Plan de Calidad de Bibliotecas

2. Evaluación del plan avanza Castilla y León

El objetivo general del Plan AVANZA 2004-2007 ha sido facilitar la relación de los ciudadanos con la Administración e incrementar su grado de satisfacción con los servicios públicos.

Este objetivo general se estructuraba en siete objetivos específicos que han sido desarrollados en siete planes:

- 1.- Atención Integral al Ciudadano
- 2.- Administración Periférica
- 3.- Racionalización Administrativa
- 4.- Excelencia
- 5.- Eficiencia de Recursos
- 6.- Desarrollo de la Función Pública
- 7.- Comunicación.

Tras finalizar el plazo de ejecución del Plan Avanza en diciembre de 2007, la Junta de Castilla y León ha llevado a cabo una evaluación del mismo, con tres objetivos fundamentales:

1. Conocer y analizar el grado de consecución de los objetivos inicialmente planteados.
2. Identificar los principales resultados y experiencias realizadas.
3. Identificar las bases y premisas a tener en cuenta para la elaboración de un nuevo Plan Estratégico de Modernización de la Administración de Castilla y León.

Para acometer la citada evaluación, la Junta de Castilla y León ha desarrollado las siguientes actuaciones:

1. **Un análisis cuantitativo del Plan**, consistente en la revisión de los resultados globales por Planes y por Consejerías en relación con los siguientes aspectos:
 - Presupuesto
 - Actuaciones llevadas a cabo
 - Grado de cumplimiento de las actuaciones programadas

2. **Un análisis cualitativo del Plan**, estructurado desde dos puntos de vista:

- **Encuestas** de percepción de la modernización de los servicios públicos, dirigidas **a los empleados públicos** de las **diferentes Unidades Administrativas** (Consejerías, Delegaciones Territoriales y otros Organismos de la Junta de Castilla y León), que han sido responsables de la ejecución del Plan, a través de un cuestionario, en relación a las siguientes variables:

1. Diseño y contenidos del Plan
2. Modelo Operativo del Plan
3. Necesidad de la elaboración de un nuevo Plan
4. Reflexiones generales

Posteriormente, se crearon grupos de trabajo con las Unidades que participaron en la cumplimentación de los cuestionarios, con el objetivo de contrastar los resultados del análisis de los mismos y recoger las propuestas y sugerencias en lo relativo a la extensión de la modernización.

- **Encuestas** de percepción de la modernización de los servicios públicos dirigidas **a los ciudadanos como usuarios de los servicios** de la Administración de la Comunidad de Castilla y León.

Análisis cuantitativo del Plan

Este análisis ha tenido como objetivo plasmar los resultados obtenidos durante el periodo de vigencia del Plan, por Consejería y por Planes, teniendo en cuenta las variables definidas.

Resultados por Consejerías

En relación con el **presupuesto y grado de ejecución** de las actuaciones llevadas a cabo, durante los años 2004-2007, por cada una de las Consejerías, el análisis ha permitido extraer las siguientes conclusiones:

- Se han invertido un total de **276 millones de euros para la ejecución de 1.138 actuaciones**.
- Se ha producido **una gran concentración de la inversión** total del Plan, en tres Consejerías: Sanidad (52,27%), Fomento (33,16%) y Presidencia y Administración Territorial (12,08%).
- Respecto al grado de ejecución, **las Consejerías de Educación, Presidencia y Administración Territorial, y Cultura y Turismo** han sido las que han alcanzado **un mayor grado de ejecución**.

Resultados por Planes

En relación al análisis de estos planes respecto del número de actuaciones programadas, presupuesto destinado y grado de ejecución las principales conclusiones obtenidas han sido:

- El 38,57% del total de las actuaciones programadas estaban enmarcadas dentro del **Plan de Atención Integral al Ciudadano**. Para ello, se ha destinado el 29,64% del presupuesto total, siendo el segundo en presupuesto programado.
- El **Plan de Administración Periférica** ha contado con un **mayor presupuesto** (48,66% sobre el total) para la ejecución de un total de 101 actuaciones.
- El Plan con **mayor grado de ejecución** de sus actuaciones (80,10%) ha sido el de **Atención Integral al Ciudadano**.

Los datos completos del análisis realizado se recogen en la siguiente tabla:

PLANES	2004-2007	
	Actuaciones (número)	Presupuesto (€)
Atención Integral al Ciudadano	439	81.962.902
Administración Periférica	101	134.545.820
Racionalización Administrativa	200	18.277.673
Excelencia	159	8.429.161
Eficiencia de Recursos	76	5.662.139
Desarrollo de la Función Pública	133	26.303.187
Comunicación	30	1.317.215
TOTALES	1.138	276.498.099

Análisis cualitativo del Plan

A continuación se presentan las conclusiones obtenidas de las actuaciones desarrolladas: encuestas de percepción de la modernización de los servicios públicos a los empleados públicos, a los ciudadanos, y grupos de trabajo, en relación a las distintas variables.

En relación con el **diseño y contenidos del Plan**, los resultados del análisis realizado han puesto de relieve las siguientes conclusiones:

- Entre las principales fortalezas percibidas en el análisis del Plan Avanza, se apuntaba, que el mismo ha sido un instrumento de ayuda al entendimiento y puesta en marcha del proceso de modernización de la Junta de Castilla y León, destacándose su concreción y su claridad.
- Las principales **áreas de mejora** detectadas en opinión de los encuestados son:
 - Medidas de **comunicación y difusión** del Plan, que permitan facilitar el conocimiento del Plan por parte de empleados y ciudadanos.
 - **Compromiso institucional y liderazgo**, que se considera clave para el impulso interno del Plan.
 - **Participación de los ciudadanos y empleados** en el diseño del mismo.
- Un aspecto clave y muy destacado tiene relación con la demanda expresada por las **Delegaciones Territoriales en relación a poder desarrollar actuaciones propias** adaptadas a las necesidades territoriales y a las demandas de los ciudadanos de cada una de las provincias.

Respecto al Modelo Operativo del Plan (Coordinación, participación, comunicación, difusión y estructura), las principales conclusiones obtenidas fueron:

- Entre los aspectos más valorados por los encuestados se destacan los siguientes:
 - Se apuntaba la importancia de la implicación de los empleados en la ejecución del Plan, participando desde el primer momento en su diseño.
 - Se valoraba notablemente la participación de otras unidades, organismos y administraciones, que no estaban directamente implicadas en las acciones previstas en el Plan.
 - El personal de las Delegaciones Territoriales señalaba su interés por incrementar su participación en la planificación, ejecución y seguimiento del Plan.
 - Se proponía el establecimiento de acciones de comunicación y difusión, que permitan a los ciudadanos y empleados públicos conocer el Plan en profundidad.

Respecto a la **necesidad de la elaboración de un nuevo Plan**, la mayoría de los participantes en el proceso de evaluación estimaban como **muy necesaria la puesta en marcha de un nuevo Plan de Modernización, o una actualización del actual**.

Como **claves del éxito en el diseño y ejecución** de un nuevo Plan se apuntaban las siguientes:

- El **compromiso institucional** y la existencia de liderazgo y de responsables de las distintas iniciativas.
- La **participación activa** en el diseño de todos los agentes (Consejerías, Delegaciones Territoriales y Ciudadanos).
- La **comunicación, difusión, formación y concienciación de todos**.
- El establecimiento de **mecanismos efectivos de seguimiento y control**.
- La necesidad de **lanzar un proceso de reflexión estratégica previo a la elaboración de un nuevo Plan**.
- La **valoración global** otorgada por los Castellanos y Leoneses a los servicios ofrecidos por la Junta de Castilla y León ha sido de **6,2 sobre 10. Consideran que la Administración está en el camino correcto** (los ciudadanos reconocen una mejora en los servicios de la Administración Autonómica) **y apuntan que aún existe margen para mejorar en el proceso de modernización de los servicios públicos**.

3.- Análisis de las Actuaciones de Modernización de las Comunidades Autónomas

Con el objetivo de realizar un análisis del estado de las actuaciones de modernización de las Comunidades Autónomas, es preciso establecer los aspectos más destacados dentro del denominado proceso de modernización.

Partiendo de estas premisas se podrá situar mejor, el momento en que se encuentra cada una de ellas, y su evolución.

La doctrina, establece unos **factores críticos** que son necesarios tener en cuenta, para desarrollar un proceso de modernización e innovación administrativa, y que son:

- Compromiso y liderazgo: este proceso debe responder a un compromiso político y presupuestario.
- Objetivos definidos y compartidos: es necesario una visión única y compartida respecto de los objetivos del mismo, su estado de situación y los resultados esperados.

- Soporte legal: es necesario disponer de un soporte normativo del proceso que garantice el principio de seguridad jurídica.
- Estructura de dirección: ha de existir un órgano, de máximo rango jerárquico, que administre y gestione el proceso, con una dirección única, que centralice la toma de decisiones estratégicas y garantice su extensión a toda la Administración.

Asimismo es necesario definir los **principios básicos** de estos procesos de modernización, que quedan circunscritos a:

- *Estrategia y planificación.* Considerado como la necesidad de definir el proceso con precisión, sometido a una planificación, gestión y evaluación centralizado, de carácter abierto y participativo y liderado por un único órgano.
- *Gestión por procesos.* Los procesos se han de constituir en el pilar fundamental de la nueva organización y la base de la modernización administrativa.
- *Personas y Organización.* El cambio en la gestión y dirección llevará consigo cambios en la organización actual y en la forma de trabajar de las personas, siendo necesario una estructura organizativa y un equipo de trabajo alineados con la nueva filosofía.
- *Soporte legal.* Para mantener el Principio de Seguridad Jurídica, este proceso ha de estar dotado de un soporte normativo.
- *Administración electrónica.* La tecnología debe ser un aliado en este proceso de modernización y tiene por objetivo la puesta a disposición de los ciudadanos, empresas y empleados públicos soluciones tecnológicas que contribuyan a mejorar los canales de atención y acceso a los servicios públicos, los procesos de trabajo internos y la interoperabilidad.
- *Formación y comunicación.* Estos cambios exigirán una formación adecuada de los empleados públicos, y una política de comunicación tanto interna como externa.

Todos estos factores y principios se van a recoger en las actuaciones de modernización e innovación a través de varios ejes que van a definir la planificación estratégica.

Antecedentes

El proceso de modernización en España ha pasado por diferentes etapas, que se iniciaron en la década de los ochenta y parte de la de los noventa, con medidas puntuales, específicas que trataban de mejorar el sistema administrativo, como pueden ser la agilidad, la adaptación de estructuras, la necesidad de orientar los servicios a los ciudadanos... En esta época destacan dos intentos de realizar planes de reforma de la administración en su conjunto, protagonizados por Aragón en 1985 y Cataluña en 1986, con una visión más general y que intentó abarcar todas las áreas, pero no depararon resultados satisfactorios inmediatos sino transcurridos varios años desde su puesta en funcionamiento (Rodríguez Arana, 2001).

Ya en esta época se dan cuenta de la importancia de las personas en la organización, la necesidad de implicación y formación. Se regulan los recursos humanos a través de la creación de Leyes autonómicas basadas en la Ley 30/1984, de medidas para la Reforma de la Función Pública, y se crean las primeras Escuelas de Formación autonómicas: Cataluña, Galicia, País Valenciano.

También se realizan programas específicos de introducción de las nuevas tecnologías de forma generalizada, con el objetivo de simplificar trámites y agilizar la tramitación de expedientes, esto obligó a la creación de unidades administrativas especializadas en estos temas.

Posteriormente, en los años noventa, comienzan otros modelos más ambiciosos. Estos proyectos surgen por varios motivos no solo internos, como la necesidad de control de unas administraciones autonómicas cada vez más dimensionadas por el proceso de traspaso de competencias, y de sus presupuestos, sino también por los condicionantes externos: desarrollo de nuevas tecnologías, experiencias de modernización en el sector privado, y mayor exigencia de los ciudadanos en la prestación de un servicio público de calidad.

Todos estos factores, llevan a la necesidad de plantear la aplicabilidad de todos los principios básicos antes reseñados, para emprender un verdadero proceso de modernización.

En este momento es clave el cambio de filosofía del servicio público, que sitúa en el centro de la actividad administrativa, al ciudadano, el cual, expresa unas necesidades y expectativas que pretende sean cubiertas por las Administraciones públicas. Ya no es un mero receptor de servicios sino un impulsor de los mismos.

Este testigo es recogido por todos los Planes desarrollados en esta época y así la satisfacción del ciudadano constituye un objetivo básico que cada una de las Comunidades Autónomas va a tratar de abordar desde distintas perspectivas.

Todos los Planes recogían la necesidad del compromiso y liderazgo como un factor clave de éxito de los mismos, por eso, se crearon órganos específicos en la estructura organizativa y órganos representativos de todas las departamentos o consejerías, para su coordinación y desarrollo y lograr el objetivo de compromiso de todas las áreas administrativas en el proceso de modernización.

Destacar, entre otros, la Comisión Interdepartamental para la reforma administrativa de Canarias, la Dirección General de Calidad de la Comunidad de Madrid, la Dirección para la Renovación y Modernización Administrativa de Aragón o nuestra propia Comisión de Dirección del Plan Marco de Mejora y Calidad de los Servicios.

Respecto a la mejora en la atención al ciudadano, en este periodo se realizó el proyecto de Ventanilla única, por Acuerdo del Consejo de Ministros en 1997, y, al cual, en tres años estaban adheridas 10 Comunidades Autónomas y el proyecto de Ventanilla única empresarial en 1999, cuya primera oficina se instaló en nuestra Comunidad Autónoma.

Asimismo, se abordó el proceso de simplificación y racionalización tanto de las unidades administrativas como de los procedimientos, que permitió cambios en la organización y en los métodos de trabajo, y estableció una nueva cultura de trabajo.

Estos proyectos se plasman en nuevos sistemas de gestión, como el establecido en Andalucía a través del Sistema Informatizado de Gestión y Seguimiento de Expedientes, el Sistema Integrado de Gestión de Expedientes en Navarra, la elaboración de guías de procedimientos en Canarias.

Situación actual

Las Comunidades Autónomas abordan el proceso de modernización en el siglo XXI, con la experiencia de una década de actuaciones que han servido para realizar proyectos globales de modernización administrativa, no tan voluntaristas como hasta el momento, sino con una marcada visión estratégica.

Los Planes que actualmente están en marcha parten de una planificación estratégica abordando todas las etapas de ésta:

- Definición del ámbito de acción
- Metas
- Análisis estratégico
- Determinación de los objetivos estratégicos
- Planes, Programas y Proyectos
- Evaluación y seguimiento

A continuación se destacan las actuaciones llevadas a cabo en varias de las Comunidades Autónomas, haciendo hincapié en que en algunas, los planes han finalizado en el año 2007, y se encuentran en proceso de elaboración de los nuevos.

El **País Vasco**, es una de las autonomías que posee tres planes de desarrollo de la modernización. El Plan Euskadi en la Sociedad de la Información desde el 2002 al 2005, cuyo objetivo es adaptar la sociedad a la nueva era digital, favorecer el cambio cultural y poner las nuevas tecnologías al servicio de todas las personas. Y que se traduce en una Administración digital que reinventa y digitaliza los servicios prestados, agiliza la gestión interna y mejora la calidad de la información ofrecida.

El Plan Estratégico de la Administración on line cuyo objetivo es ajustar los servicios públicos a las necesidades y demandas de la sociedad vasca, tanto en el contenido de los mismos como en la forma de ser prestados. Este plan que trata de aprovechar las oportunidades que ofrecen las TIC se caracteriza por impulsar la descentralización de los servicios, potenciar la interacción con el ciudadano y la integración de los servicios prestados.

Actualmente se ha aprobado el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación, vigente hasta el 2010 cuyos pilares son: el desarrollo de la capacidad y competencia de la Ciencia y la Tecnología Vasca, la generalización de la Sociedad del Conocimiento y la profundización y extensión al conjunto de las organizaciones privadas y públicas, del principio de Calidad en las organizaciones.

Cataluña ha elaborado dos Planes directores concebidos como instrumentos para el logro de los objetivos establecidos en el Plan de Gobierno 2004-07. Estos objetivos eran extender el conocimiento y el uso de Internet y de las TIC's al conjunto de la población. Ambos planes tratan de lograr el desarrollo de la

sociedad de la información y del conocimiento, uno desde la perspectiva de las infraestructuras y el otro de los Servicios. Tienen una visión global de las administraciones públicas catalanas que se traduce en la creación e impulso de instrumentos organizativos para la cooperación de éstas, para el mejor desarrollo de la administración electrónica, así como el diseño y desarrollo de soluciones de la forma más eficiente y eficaz aprovechando las sinergias creadas.

Galicia cuenta con el proyecto para la calidad de la gestión e implantación de planes de mejora en los centros directivos denominado Mejora 2009, fue aprobado en el año 2006 y su finalidad es fomentar la cultura de la calidad en la gestión y asumir la mejora continua como un valor esencial de la organización para lograr la satisfacción de los ciudadanos.

Parte de modelos basados en el EFQM, y trata de realizar planes de mejora en cada centro directivo y de dotar a toda la organización de la metodología y herramientas necesarias.

La implicación de los centros se establece a nivel de Dirección General.

Andalucía aprobó en el año 2006 la Estrategia de Modernización de los Servicios Públicos 2006-2010 con el objetivo de vertebrar las actuaciones de la administración en torno a la ciudadanía, para ser más próxima, moderna, flexible y participativa.

Este objetivo se consigue a través de varias líneas estratégicas que van desde la consecución de una Administración próxima, potenciación de los mecanismos de atención ciudadana, hasta la orientación a los resultados, el compromiso público, la mejora continua, la creación de valor a través de las personas profesionales, la gestión del conocimiento y la cooperación interna de la administración.

El **Principado de Asturias**, siguiendo una fórmula participativa y dinámica ha elaborado y aprobado el Plan e- Asturias 2012 dirigido al desarrollo de la Sociedad de la Información y al fomento de las nuevas tecnologías en todos los ámbitos: ciudadanos, administración y empresas. Algunos de los objetivos marcados son acceder a Internet por banda ancha del 100% de la población, fomentar su uso seguro, continuar con las medidas ya emprendidas para acercar la administración al ciudadano, ampliando el catálogo de e-servicios de tramitación electrónica completa y en la estrategia hacia las empresas fomentar soluciones concretas de extensión del uso de la factura electrónica y la firma digital.

La **Comunidad Valenciana**. El Plan denominado AVANTIC, que abarca del 2004 al 2010 se desarrolla en tres programas (PEVTA, PETIC y horizontales) cuyos objetivos son contribuir al desarrollo de las Telecomunicaciones como soporte tecnológico de la Sociedad Tecnológica y del Conocimiento, transformar y orientar a la Comunidad Valenciana hacia esa sociedad, y desarrollar herramientas que se integren en la estructura organizativa y que contribuyan a alcanzar los fines establecidos.

Destacar dentro de estos programas el camino que se sigue para alcanzar unas telecomunicaciones corporativas avanzadas e integradas, y la segmentación de las actuaciones destinadas a ciudadanos, Pymes y la propia Administración.

Castilla la Mancha sigue la línea de dos Planes Estratégicos uno denominado Plan Funciona que parte de un Acuerdo del Consejo de Gobierno del año 2001 que establece los objetivos y crea un Comité de seguimiento presidido por el Vicepresidente de la Junta.

Los objetivos son adaptar las estructuras de la administración regional a las exigencias de flexibilidad y diversidad, acercar la administración a los ciudadanos, potenciar un estilo integrador de planificación, sumergir a la organización en la sociedad de la información, mejorar la productividad y la satisfacción de las personas en la organización y la calidad de los servicios públicos.

Por otra parte, se desarrolla actualmente el Plan Estratégico de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, que finaliza en el año 2010, y que trata de impulsar la Sociedad de la Información en la comunidad, y que en el ámbito de la administración pública trata de mejorar los servicios públicos mediante la aplicación de las TIC y desarrollando los servicios de la administración en línea.

Canarias tiene en fase de ejecución dos Planes que constituyen los pilares de la modernización. Uno de ellos impulsa el desarrollo de la Administración Electrónica mediante un Plan de Inversiones, 2005 al 2010. Se centra en el desarrollo de las infraestructuras, equipamiento y soportes así como, en la sociedad de la información, mediante el desarrollo de la administración electrónica, y establece, entre otros, un marco de prestación de servicios telemáticos, y define una arquitectura tecnológica abierta y flexible.

El otro Plan de investigación, desarrollo, innovación y difusión, pretende impulsar la I+D+i, basándose en el capital humano y sus capacidades y teniendo como objetivo el acercamiento a la política europea, la transferencia y difusión del conocimiento y el fomento del aprendizaje permanente.

La unión de ambos Planes da como resultado la consecución de la interacción multicanal con los usuarios, ya sea presencial, por Internet, telefónico, canal móvil o TDT. El establecimiento de servicios comunes a toda la Administración con la firma electrónica, el anexo de documentos, formularios electrónicos, gestión documental. La utilización de herramientas de gestión a través de la automatización de la gestión, el teletrabajo o los cuadros de mando.

La **Comunidad Foral de Navarra** ha concluido en el año 2007 la ejecución de dos Planes relacionados con la modernización administrativa. Uno de ellos denominado Plan de Reforma y Modernización Administrativa desarrollado en cinco años cuyas líneas estratégicas han sido la construcción de la Administración común con el desarrollo de proyectos horizontales y verticales dentro de cada Consejería que abarcan las áreas de seguridad corporativa, interrelación con el ciudadano, gestor de expedientes o el programa registra y todo ello apoyado con la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos.

También ha finalizado el II Plan de Promoción de la Sociedad de la Información 2005-07 que pretende ser el instrumento para el impulso del proceso de desarrollo económico en toda la sociedad, aprovechando las tecnologías de la información y comunicación como instrumento de desarrollo, cohesión y equilibrio, tanto social como territorial.

Para llevar a cabo estos planes de una forma coordinada se crea una nueva Dirección General, responsable de ambos, con el objetivo de abordar bajo una única dirección la promoción de la Sociedad de la Información y la Modernización de los Servicios Públicos.

Extremadura cuenta con el Plan de Modernización, Simplificación y Calidad para la Administración, 2004 al 2007. Su objetivo, como el de otros planes ya analizados, ha sido progresar en la mejora del servicio ofrecido. Para su desarrollo estableció cinco ejes de atención centrados en la Atención al ciudadano, la utilización de técnicas de calidad aplicadas a la administración, la simplificación y normalización de procedimientos, la implantación de las tecnologías de la información y las comunicaciones y la implicación de los recursos humanos.

El seguimiento es realizado por un Comité presidido por la Consejera de Presidencia y compuesto por Secretarios Generales de todas las Consejerías, se sigue el principio de implicación de todos los órganos administrativos.

Baleares ha elaborado el segundo Plan Estratégico de Calidad, aprobado en diciembre de 2007 con una vigencia de 7 años. Quiere servir de instrumento para determinar, desarrollar y evaluar las líneas estratégicas que permitan difundir los valores y los principios de la calidad pública, así como extender la implementación de actuaciones de mejora en el mayor número de centros y unidades. Para ello, establecen programas a desarrollar tanto por la Unidad directiva como por todas las Consellerías. Las medidas abarcan desde sensibilizar a la organización sobre la necesidad de mejorar los servicios que se prestan, recabar la visión de los ciudadanos, impulsar la gestión para la mejora y el cambio hasta desarrollar alianzas estratégicas.

Por otra parte, han aprobado el Plan Estratégico de Implantación de la Administración Electrónica para el periodo 2006-08. Está compuesto de varios programas con actuaciones transversales, que se deben implantar en la totalidad de unidades de esta administración de forma gradual y planificada. Las líneas de actuación consisten en potenciar la relación de ciudadano con el gobierno balear, la cooperación entre administraciones, el aumento de la coordinación, colaboración y eficacia interna y el impulso, fomento y gestión del cambio cultural y tecnológico de la administración electrónica.

Madrid acaba de finalizar la Segunda fase del Plan Estratégico de Simplificación de la Gestión Administrativa. Los objetivos del plan consisten en la reducción del uso del papel, el intercambio de información con otras administraciones y el desarrollo de canales que faciliten las relaciones entre ciudadanos, empresas y administración.

Para el desarrollo de estos objetivos establece tres líneas estratégicas que se centran en la simplificación y racionalización administrativa, la automatización e informatización y la administración electrónica. Estas líneas se concretan en proyectos horizontales, con la intención de extender el proceso de modernización a toda la organización.

4. Análisis Interno

El primer paso para iniciar la elaboración de un Plan Estratégico es determinar si la organización posee la capacidad necesaria para emprenderlo con éxito.

Al formular la estrategia es importante maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades y para eso debemos conocerlas. Es por lo tanto muy necesario que la organización pueda identificar con la mayor precisión posible sus principales puntos fuertes y su vulnerabilidad crítica.

El análisis interno de nuestra organización, permite fijar nuestras fortalezas y debilidades a través de un estudio que nos aporte información sobre la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta nuestra Administración.

Los puntos fuertes de la organización constituyen un recurso para el crecimiento y la diversificación, acrecentándose principalmente por la experiencia de la prestación de servicios. Son igualmente importantes los puntos fuertes y las debilidades de desarrollo de cada uno de los integrantes de la organización, el grado en que la capacidad individual es eficazmente aplicada a la labor de conjunto, y la calidad de la coordinación entre el esfuerzo individual y el grupal.

Para realizar el análisis interno hemos optado por analizar sus características y estudiar cada una de las funciones básicas de la organización a partir del modelo EFQM de Excelencia.

4.1 Características de la Administración Autonómica

La Administración de la Comunidad es la primera empresa de Castilla y León, por el número de efectivos con que cuenta y por su capacidad de influencia y repercusión sobre la estabilidad de la sociedad y sobre el bienestar de los ciudadanos.

Aprovechar al máximo esa capacidad en beneficio de los ciudadanos es la finalidad y la razón de ser de la Administración y ahí se enmarca su firme voluntad de modernización.

En el ámbito personal y familiar, es clara la incidencia de la Administración Autonómica, pues se ocupa de aspectos tan importantes como la educación, la sanidad, la familia y la cultura. Estos servicios públicos se traducen en proporcionar centros de educación, en todos sus niveles, sanitarios a través de

hospitales, centros de especialidades, de salud, en apoyo directo a las familias en la atención a determinados colectivos con necesidades específicas, a la juventud a través de actividades orientadas hacia ellos, y la cultura mediante la promoción de museos, bibliotecas, etc.

En el ámbito del tejido productivo, existe una clara incidencia en las empresas. Esta influencia abarca desde el apoyo a las empresas tanto del sector secundario como terciario (ayudas a la creación, a la competitividad a la internacionalización), a la gestión del mercado de trabajo, y todas las actuaciones relacionadas con el sector primario: agricultura y ganadería.

En el ámbito económico, esta influencia se produce vía presupuestaria y tributaria, a través del gasto público realizado que va a incrementar la producción, y a través de los tributos produciendo una redistribución de la riqueza.

En el ámbito de la sociedad, todas las actividades de servicio público inciden en la mejora global de la sociedad y directamente en el llamado desarrollo sostenible, mediante la implantación de forma interna de políticas que lo desarrollen, el apoyo a las iniciativas externas y realización de campañas de divulgación.

Los presupuestos de la Comunidad de Castilla y León para 2008 prevén un volumen de gasto de 10.384.241.095 euros, cantidad que supone una parte significativa del producto interior bruto regional. Estos créditos presupuestarios se destinarán básicamente a sufragar actividades de carácter social: sanidad, educación, empleo, vivienda, mejora de los servicios básicos, desarrollo rural e I+D+I.

La sanidad absorbe prácticamente la tercera parte de los recursos. Otra parte importante de los recursos económicos se destinará al sistema educativo en todos sus niveles.

Con la vista puesta en estos grandes objetivos, y en un contexto de reducción de la financiación comunitaria, cobra una importancia capital el modo en que la Administración de la Comunidad aproveche los recursos humanos y materiales que tiene asignados, para llevar a cabo las actuaciones y prestar los servicios a los ciudadanos con el máximo nivel de calidad y al menor coste posible.

A. Datos de Estructura de la Organización

La Administración General de la Comunidad de Castilla y León se estructura en doce Consejerías: De la Presidencia, Administración Autónoma, Interior y Justicia, Hacienda, Economía y Empleo, Fomento, Agricultura y Ganadería, Medio Ambiente, Sanidad, Familia e Igualdad de Oportunidades, Educación y Cultura y Turismo.

En cada una de las nueve provincias de la Comunidad existe una Delegación Territorial en la que se integran los servicios territoriales dependientes de cada Consejería. Asimismo en Ponferrada y Miranda de Ebro, existen Centros Administrativos dependientes de las Delegaciones Territoriales de cada una de las Provincias correspondientes.

Además, la Administración de la Comunidad de Castilla y León cuenta con:

- Cuatro Organismos Autónomos: Gerencia de Servicios Sociales, Gerencia Regional de Salud, Servicio Público de Empleo e Instituto de la Juventud, alguno de ellos, con servicios periféricos en todas las provincias
- Tres Entes Públicos de Derecho Privado: Agencia de Inversiones y Servicios de Castilla y León, Ente Regional de la Energía e Instituto Tecnológico Agrario.

La Administración de la Comunidad se despliega en un conjunto de órganos o unidades que podemos clasificar en:

- Directivos, entendiéndose por tales aquellos que ejercen funciones de dirección ejecutiva superior de la Administración, tanto en servicios centrales como en la organización periférica.
- Ejecutivos, entendiéndose por tales aquellos que integran las unidades o puestos de la estructura ejecutiva operativa.
- Operativos, engloba a los órganos de base administrativos (secciones, negociados, centros de prestación de servicios y centros de trabajo ejecutor).
- De apoyo, englobando a las Secretarías Territoriales y Secretarías Técnicas de la Administración Periférica.

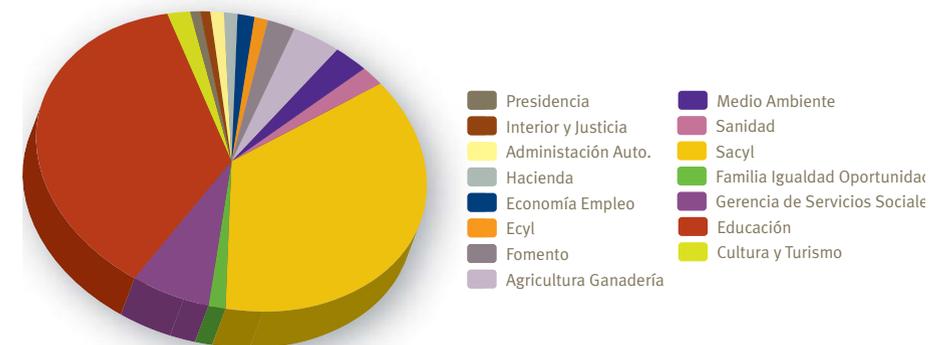
CONSEJERÍA / ORGANISMO	Directivos	Ejecutivos	Operativos	De apoyo	Total
De la Presidencia	8	12	25		45
Administración Autónoma	14	30	269		313
Interior y Justicia	6	9	43		58
Hacienda	8	54	402	10	474
Economía Empleo (SSCC)	10	28	161	0	199
Fomento	8	38	564	9	619
Agricultura y Ganadería	7	47	802	9	865
Medio Ambiente	6	38	371	8	423
Sanidad	5	169	313	9	496
Familia e Igualdad de Oportunidades	6	26	286	9	327
Educación	9	28	1313		1350
Cultura y Turismo (SSCC)	6	19	175		200
Educación y Cultura	1	37	778	18	834
Industria, Comercio y Turismo	2	36	301	18	357
Gerencia de Servicios Sociales	2	34	425		461
SACYL	5	486	805	27	1323
ECYL	1	23	277	10	311

B. Datos de Recursos Personales

La Administración de la Comunidad de Castilla y León es por su volumen de empleados la primera empresa de la Región. Cuenta con unos efectivos de personal de 86.475 empleados públicos, a diciembre de 2007, distribuidos del modo en que se refleja en los siguientes cuadros.

Efectivos de personal de la Junta de Castilla y León. Distribución por Consejerías.

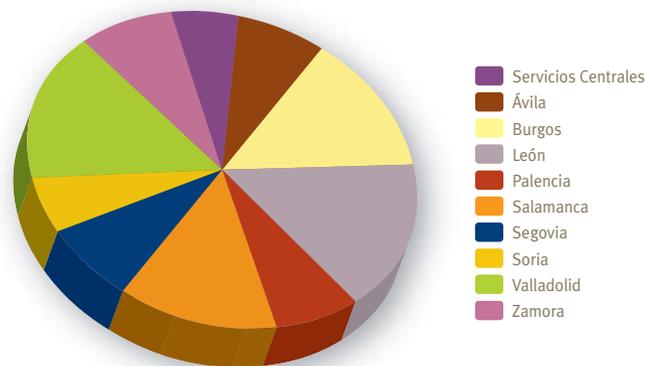
Efectivos de Personal Junta de Castilla y León				
Distribución por Consejerías				
	Consejerías	Centros Docentes no Universitarios	Instituciones Sanitarias	TOTAL
La Presidencia	95			95
Interior y Justicia	70			70
Administración Autónoma	892			892
Hacienda	1.035			1.035
Economía Empleo	1.107			1.107
Ecyl	1.087			1.087
Fomento	2.046			2.046
Agricultura y Ganadería	3.429			3.429
Medio Ambiente	2.358			2.358
Sanidad	1.791			1.791
Sacyl	873		31.342	32.215
Familia e Igualdad de Oportunidades	1.191			1.191
Gerencia de Servicios Sociales	5.598			5.598
Educación	932	31.137		32.069
Cultura y Turismo	1.492			1.492
TOTAL	23.996	31.137	31.342	86.475



El despliegue de ese considerable capital humano en el territorio se recoge en la tabla incluida a continuación, en la que se refleja que la inmensa mayoría de los efectivos corresponden a la organización periférica.

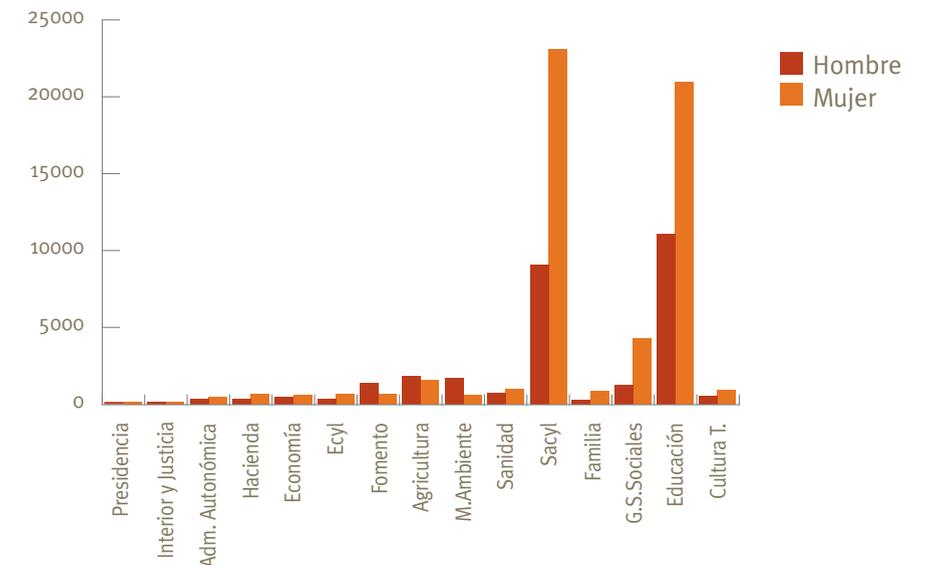
Efectivos de personal. Distribución por provincias.

Efectivos de Personal Junta de Castilla y León				
Distribución por Provincias				
	Consejerías	Centros Docentes no Universitarios	Instituciones Sanitarias	TOTAL
Servicios Centrales	4.957		35	4.992
Ávila	1.622	2.571	1.963	6.156
Burgos	2.794	3.853	4.832	11.479
León	2.674	5.743	5.598	14.015
Palencia	1.840	2.257	2.225	6.322
Salamanca	2.343	4.375	4.755	11.473
Segovia	1.700	2.746	1.853	6.299
Soria	1.771	1.611	1.466	4.848
Valladolid	2.397	5.268	6.189	13.854
Zamora	1.898	2.713	2.426	7.037
TOTAL	23.996	31.137	31.342	86.475



Por lo que se refiere a la distribución de los empleados públicos entre hombres y mujeres, se expresa en los siguientes cuadros:

Efectivos de Personal Junta de Castilla y León									
Consejerías Hombre Mujer									
	Consejería		C.Docente		I. Sanitaria		Total		Total General
	H	M	H	M	H	M	H	M	
Presidencia	36	59					36	59	95
Interior y Justicia	38	32					38	32	70
Administración Autónoma	377	515					377	515	892
Hacienda	377	658					377	658	1.035
Economía	494	613					494	613	1.107
Ecycl.	380	707					380	707	1.087
Fomento	1.378	668					1.378	668	2.046
Agricultura y Ganadería	1.874	1.555					1.874	1.555	3.429
Medio Ambiente	1.722	636					1.722	636	2.358
Sanidad	759	1.032					759	1.032	1.791
Sacyl	303	566			8.801	22.545	9.104	23.111	32.215
Familia e Igualdad de Oportunidades	297	894					297	894	1.191
Gerencia de Servicios Sociales	1.280	4.318					1.280	4.318	5.598
Educación	324	608	10.757	20.380			11.081	20.988	32.069
Cultura y Turismo	546	946					546	946	1.492
TOTAL	10.185	13.807	10.757	20.380	8.801	22.545	29.743	56.732	86.475



La cualificación del personal de la Administración de la Comunidad

La Escuela de Administración Pública de la Comunidad de Castilla y León pretende potenciar la modernización, calidad y profesionalización de la Administración, a través de la formación y perfeccionamiento de los empleados públicos, y aportar un valor añadido a los servicios prestados al ciudadano por medio de los diversos programas y planes formativos.

Los programas y planes formativos intensifican la modernización de la Administración, mejoran la atención e información al ciudadano, extienden la administración electrónica, agilizan las gestiones públicas, incrementan el uso eficiente de los recursos económicos y materiales, mejoran la gestión y formación de los recursos humanos y favorecen la comunicación interna y externa.

Los Planes de Formación desarrollados por la ECLAP potencian la planificación basada en la demanda de formación de las Unidades Administrativas y fundamentada en las necesidades reales de la Organización, entre las que podemos destacar:

- La inclusión de actividades formativas a solicitud de los distintos Centros y Unidades Administrativas de acuerdo con el enfoque de gestión por competencias de la formación.
- La generalización de la teleformación o formación “on line”, como sistema de formación válido para llegar a un elevado número de empleados públicos.
- La potenciación de los cursos destinados a los profesionales que prestan atención al ciudadano con especial incidencia en la atención a colectivos específicos.
- El apoyo a la gestión del conocimiento en la Administración Pública con una amplia programación en el área de tecnologías de la información y de las comunicaciones.
- La profundización en la formación en habilidades y actitudes positivas hacia la mejora continua y eficacia en el puesto de trabajo (áreas de recursos humanos, dirección y gestión pública y calidad de los servicios).

C. Datos sobre Implantación de la Gestión de Calidad

La Administración de la Comunidad de Castilla y León tiene ya recorrida una trayectoria de años en el diseño e implantación de políticas de gestión de la calidad. Los planes desarrollados en esta materia han ido encaminados fundamentalmente a actuaciones de gestión de la calidad, en el marco de la normativa dictada sobre distintos aspectos, como evaluación, cartas de servicios, etc.

Evaluaciones

La Administración de Castilla y León toma como referencia en su actuación el Modelo EFQM de Excelencia. Este modelo establece un enfoque y marco de referencia y excelencia global, objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de cualquier órgano administrativo, líneas de mejora, permite utilizar un mismo lenguaje y comparar las distintas organizaciones.

Se han realizado 19 autoevaluaciones en centros y órganos de la Administración de la Comunidad.

En cuanto a los reconocimientos obtenidos: 12 órganos o centros de la Administración de la Comunidad han obtenido el Sello de Calidad Europea, de los cuales 9 son centros públicos de enseñanza de Castilla y León, un hospital y dos Direcciones Generales (Calidad, Innovación y Formación del Profesorado y Atención al Ciudadano y Calidad de los Servicios).

Es necesario hacer referencia a la participación de la Administración Educativa de Castilla y León en numerosos estudios de evaluación de ámbito internacional (5), nacional (3) y propios de la Comunidad Autónoma (8).

Certificaciones ISO

Tienen como objetivo establecer los fundamentos y requisitos para orientar el trabajo de la organización hacia el aumento de la satisfacción del cliente y marca las directrices para la mejora del desempeño.

Han obtenido certificación 12 órganos de la Administración regional.

Cartas de Servicios al ciudadano

Son documentos que tienen por objetivo informar a los ciudadanos sobre los servicios que presta y los compromisos de calidad asumidos en relación a los mismos.

Se han aprobado 52 Cartas de Servicios, así como 190 Catálogos de Servicios y Compromisos de Calidad de centros y unidades de la Administración Educativa de la Comunidad.

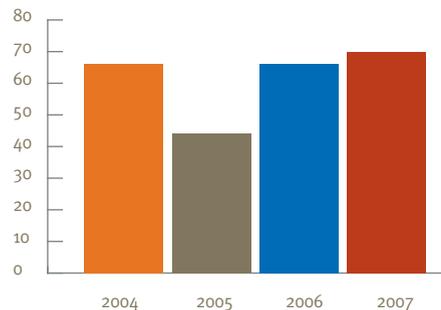
Grupos de Mejora

Existen en la actualidad 34 grupos de mejora en la Administración de la Comunidad de Castilla y León, uno por cada Consejería y Delegación Territorial, Organismos Autónomos y Entes Públicos de Derecho Privado. El resto lo suman los grupos en que se ha desplegado la Consejería de Cultura y Turismo, Delegación Territorial de León y la Delegación Territorial de Salamanca. Cada grupo cuenta entre 5 y 15 miembros.

La vitalidad de estos Grupos de Mejora se refleja en la celebración de convenciones anuales desde el año 2001, en la realización de reuniones periódicas para el debate de sugerencias y en la implantación de casi medio centenar de propuestas de mejora surgidas de ellos.

Sugerencias internas

Existe un sistema de canalización de recogida de las sugerencias internas. Por lo que se refiere a las sugerencias internas tramitadas durante los últimos años, se expresa en los siguientes cuadros la evolución de las mismas:



Año	Número
2004	66
2005	44
2006	66
2007	70

Sistemas de reconocimiento e incentivos. Premios a la Calidad de los Servicios Públicos

Su objetivo es el estímulo y la valoración de aquellas personas, unidades administrativas y organizaciones que han hecho suyo el compromiso de la calidad.

A partir del año 2004, se ha establecido el carácter bienal de los premios, y se dividen en 4 categorías:

- Dirigidas a nuestra Administración.
- Dirigidas a otras Administraciones Públicas.

- Dirigidas a los ciudadanos de Castilla y León en la mejora de nuestros Servicios Públicos.
- Dirigidas a Fundaciones de Castilla y León en las que la Administración de la Comunidad participa como miembro fundador.

En el siguiente cuadro se recogen las unidades y órganos internos de la Administración de la Comunidad que han recibido el premio a la Excelencia y a las Mejoras Prácticas:

AÑO	EXCELENCIA	MEJORES PRÁCTICAS
2002	<p>Ex aequo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Colegio Público «Miguel Delibes» de Burgos por la «Implantación del Modelo EFQM en la gestión de un centro educativo». - El Centro de Atención a Minusválidos Psíquicos de Valladolid por su «Modelo de Calidad Total para un centro residencia de discapacitados psíquicos». 	<ul style="list-style-type: none"> - La Dirección General de Empleo y Formación, por su práctica titulada «Plan de Mejora de la Calidad de la Formación Ocupacional». - El Colegio Rural Agrupado «Pinares Sur» de Casarejos (Soria), por su práctica titulada «Mejorar la educación en valores dentro de la formación integral de nuestros alumnos». - El Laboratorio de Salud Pública del Servicio Territorial de Sanidad y Bienestar Social de Zamora, por su práctica consistente en la «Implantación de un Sistema de Calidad Acreditado, según normas internacionales UNE-EN ISO».

AÑO	EXCELENCIA	MEJORES PRÁCTICAS
2003	Archivo Histórico Provincial de León, por el desarrollo de un sistema de gestión de calidad basado en el Modelo Europeo EFQM.	<ul style="list-style-type: none"> - Al Colegio Rural Agrupado “ El Burgo Ranero” (León) por el esfuerzo desarrollado por implantar un sistema de calidad de los procesos educativos seguidos en el Centro. - El Servicio Territorial de Cultura de Burgos, por la especial involucración y participación en el proceso de Mejora Continua del servicio. - La Dirección General de Salud Pública y Consumo, por la implantación y desarrollo del Servicio de Atención Integral al Consumidor.
2004	El Colegio Rural Agrupado “El Burgo Ranero” (León), por la implantación del Modelo EFQM de Excelencia en la gestión del centro.	<ul style="list-style-type: none"> - El Comité Provincial de Seguridad y Salud Laboral de la Delegación Territorial de Valladolid, por la implantación de un sistema de información al personal invidente sobre la prevención de riesgos y recomendaciones básicas de seguridad en el trabajo. - La Dirección General de Coordinación, Inspección y Programas Educativos, por la implantación de un sistema de información académica y educativa a través de Internet: “Proyecto Info-educ@”. - La Dirección de los Servicios Jurídicos de la Junta de Castilla y León, por la creación e implantación del Boletín de Información Jurídica “Juridoc”.

AÑO	EXCELENCIA	MEJORES PRÁCTICAS
2006	La Delegación Territorial de Salamanca por su proyecto INNOVA:”Hacia una gestión integral e innovadora de las Delegaciones Territoriales únicas”	<ul style="list-style-type: none"> - El Colegio de Educación Infantil y Primaria Martín Monreal por el proyecto de “detección y atención al alumnado con dificultades de aprendizaje” - La Dirección General de Planificación y Ordenación de la Consejería de Sanidad por el Portal de Sanidad de Castilla y León. - La Dirección General de Coordinación, Inspección y Programas Educativos por el “Modelo de Autoevaluación para organizaciones educativas de Castilla y León”.

En 2006 se convocó una nueva modalidad de premios dirigida a los Grupos de Mejora de la Administración de la Comunidad, cuyo objeto era reconocer las mejores prácticas realizadas por ellos.

Los premiados fueron:

- El Grupo de Mejora de la Delegación Territorial de León por el “Despliegue de los Grupos de Mejora en la Delegación Territorial de León”.
- El Grupo de Mejora de la Delegación Territorial de Ávila por la “Guía de Acogida para el personal de nueva incorporación a puestos de trabajo.
- El Grupo de Mejora de la Agencia de Inversiones y Servicios de CyL por su proyecto de “Encuesta de satisfacción y expectativas de clientes”.

Experiencias de calidad en la Administración Educativa

Además de las actuaciones de calidad reseñadas o incluidas en los números globales proporcionados en los apartados anteriores, se ha de mencionar la implantación de iniciativas y programas de calidad en numerosos centros públicos de enseñanza. Han sido en total 245 iniciativas con un volumen de inversión de 1.344 millones de euros, en el periodo 2000-2007.

D. Datos de Atención al Ciudadano

Atención presencial, información y registro

- Oficinas Generales de Información y Atención al Ciudadano.

Estas oficinas ofrecen al ciudadano información general sobre los servicios públicos que presta la Administración de la Comunidad Autónoma, además del servicio de registro único. Asimismo actúan como oficinas de acreditación para la obtención de certificados de firma electrónica.

Existe una Oficina General en cada una de las nueve Delegaciones Territoriales de la Junta de Castilla y León.

- Puntos de Información y Atención al Ciudadano.

Prestan los mismos servicios que las Oficinas Generales. Su dimensión es más reducida y dependen de ellas. Se encuentran ubicadas en Arenas de San Pedro, Aranda de Duero, Miranda de Ebro, Treviño y Ponferrada.

- Oficinas Departamentales de Información y Atención al Ciudadano.

Estas oficinas proporcionan al ciudadano información especializada sobre asuntos competencia de la Consejería a la que pertenecen, y prestan el servicio de registro único.

Existen oficinas departamentales en las sedes centrales de las Consejerías de la Junta de Castilla y León.

- Oficinas de Registro Propias.

Además de las oficinas indicadas anteriormente, existen unidades propias de la Administración de la Comunidad de Castilla y León, en las que los ciudadanos pueden presentar y registrar documentos dirigidos a la Administración.

Las unidades dependientes de distintas Consejerías asciende a 214, distribuidas entre todas las Provincias de la Comunidad, según cuadro adjunto.

Además, otras nueve oficinas, correspondientes a los servicios periféricos de la Agencia de Inversiones y Servicios, en cada una de las Provincias, y una del Instituto Tecnológico Agrario reciben comunicaciones respecto de aquellos asuntos que les corresponde tramitar o gestionar.

CONSEJERÍA	Nº OFICINAS
Agricultura y Ganadería	115
Cultura y Turismo	3
Economía y Empleo	46
Educación	7
Familia e Igualdad de Oportunidades	13
Fomento	3
Medio Ambiente	1
Sanidad	19
Varias	7
TOTAL	214

CONSEJERÍA	Nº OFICINAS
Ávila	23
Burgos	26
León	30
Palencia	22
Salamanca	25
Segovia	20
Soria	18
Valladolid	32
Zamora	18
TOTAL	214

- Unidades de Registro Concertadas.
- Oficinas de registro de las Entidades Locales.

Son aquellas que se han adherido al Convenio Marco de Colaboración entre la Administración General del Estado y la Comunidad Autónoma de Castilla y León para la implantación de una Red de Oficinas Integradas de Atención al Ciudadano en el ámbito territorial de Castilla y León. Prestan en principio el servicio de recepción, registro y remisión de solicitudes, escritos y comunicaciones dirigidos a la Administración de la Comunidad y a la Administración General del Estado.

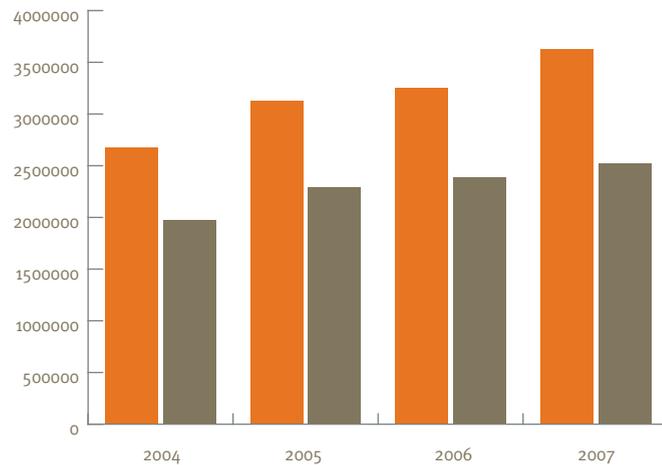
- Otras oficinas concertadas

La Oficina de la Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Castilla y León recibe únicamente aquellos escritos, respecto a asuntos que le corresponda tramitar o gestionar.

A través del Sistema de Registro Único de la Junta de Castilla y León en el año 2007, se han registrado un total de 6.155.557 documentos, distribuidos entre el libro de entrada (3.631.001) y el libro de salida (2.524.556)

La evolución en los últimos años de los documentos registrados en el Registro Único de la Junta de Castilla y León ha sido:

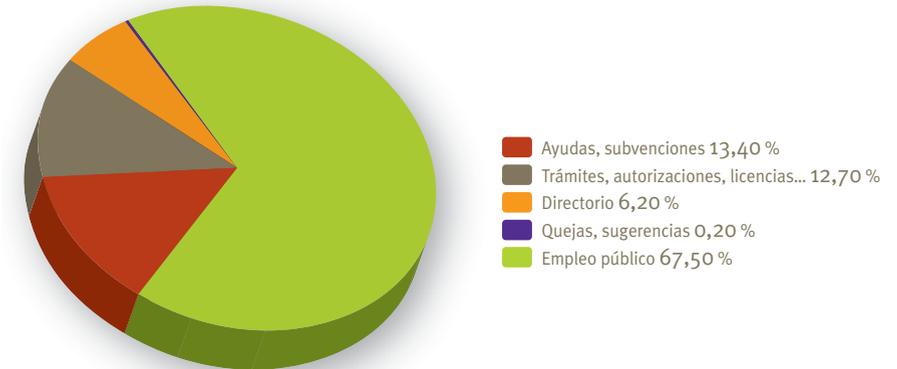
Año	2004	2005	2006	2007
Libro de entrada	2.678.231	3.129.802	3.256.804	3.631.001
Libro de salida	1.977.665	2.289.355	2.386.252	2.524.556
Total	4.655.896	5.419.157	5.643.056	6.155.557



Atención telefónica

El teléfono 012 de información administrativa y atención al ciudadano ha evolucionado notablemente desde su puesta en marcha en 2003 y año a año se ha ido incrementando su utilización y aceptación por los ciudadanos.

En 2007 el número total de llamadas fue de **128.282**. En el siguiente cuadro se refleja la distribución por materias.



Utilización de los fax oficiales

En el año 2002 mediante Decreto 118/2002, de 31 de Octubre, se procedió a la regulación de las transmisiones por telefax, para la presentación de documentos dirigidos a la Administración de la Comunidad.

A través de los distintos fax oficiales, se han registrado 7.845 documentos en el año 2007, siendo su evolución en los últimos años:

FAX OFICIAL	2005	2006	2007
Total documentos	5.660	7.625	7.845



Registro telemático

De los 3.631.001 documentos registrados de entrada, **158.091** lo han sido a través del **registro telemático**.

TOTALES	
2004	0
2005	70
2006	4.941
2007	153.080
Total	158.091



E. Participación de los Ciudadanos

Encuestas de satisfacción a los ciudadanos.

Son el instrumento para medir el grado de satisfacción de los ciudadanos y permiten recabar información para dar una respuesta adecuada a sus necesidades.

Desde el año 2002 la Administración de la Comunidad viene realizando estas encuestas con carácter general, consolidándose y sistematizándose desde 2004.

Se ofrecen a continuación los datos obtenidos tanto de las encuestas telefónicas como presenciales realizadas en los cuatro ejercicios consecutivos:

Encuestas Telefónicas

	2004 4º trimestre	2005 1º 2º trimestre	2006 1º 2º 4º trimestre	2007 1º trimestre	2007 4º trimestre
MUESTRA	5.021	15.059	15.069	5.027	5.038
NIVEL DE SATISFACCIÓN	70 % Bueno o Muy Bueno	60 % Bueno o Muy Bueno	54,26 % Bueno o Muy Bueno	65 % Bueno o Muy Bueno	52,1% Bueno o Muy Bueno

Encuestas Presenciales

	2004 Último semestre	2005 1º 2º semestre	2006 1º 2º semestre	2007 1º semestre	2007 2º semestre
MUESTRA	6.105	20.267	19.553	10.050	10.355
NIVEL DE SATISFACCIÓN	7,4 sobre 10	7,34 sobre 10	7,38 sobre 10	7,52 sobre 10	7,32 sobre 10
ÍNDICE PERCEPCIÓN CALIDAD	7,6 sobre 10	7,30 sobre 10	7,3 sobre 10	7,6 sobre 10	7,8 sobre 10
FORTALEZAS	Amabilidad trato. Comprensión necesidades. Lenguaje comprensible. Confidencialidad. Horario atención al público.	Amabilidad trato. Comprensión necesidades. Lenguaje comprensible. Rapidez tramitación.	Amabilidad trato. Comprensión necesidades. Lenguaje comprensible. Horario atención al público.	Amabilidad trato. Comprensión necesidades. Lenguaje comprensible. Rapidez tramitación.	Amabilidad trato. Comprensión necesidades. Buen asesoramiento y uso de lenguaje comprensible. Profesionalidad del funcionario. Rapidez en la tramitación.
ÁREAS DE MEJORA	Rapidez tramitación. Accesibilidad. Aparcamiento.	Horario atención público. Accesibilidad. Aparcamiento. Señalización oficinas.	Rapidez tramitación. Aparcamiento. Señalización oficinas. Instalaciones adecuadas.	Horario atención público. Señalización oficinas. Aparcamiento.	Grado de burocratización. Conciencia ecológica. Información sobre los servicios existentes. Existencia de aparcamientos.

Sistema de quejas y sugerencias de los ciudadanos

Los ciudadanos pueden enviar sus quejas y sugerencias, mediante escritos dirigidos al órgano competente por la materia, presentándolo en los lugares a los que se refiere la Ley 30/92 de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, a través de telefax a los números oficiales establecidos, mediante escrito depositado en los buzones de sugerencias y quejas habilitados en las Oficinas Generales y Puntos de Información y Atención al Ciudadano, llamando al teléfono 012 de información administrativa y atención, a través del Libro de Sugerencias y Quejas correspondiente, y fundamentalmente a través del Buzón Virtual de Sugerencias y Quejas que figura en la Web institucional.

A lo largo del año 2007 se han recibido un total de 824 quejas y 338 sugerencias, siendo el cauce a través del cual se han formulado más, la Web Institucional, con un total de 539 quejas y 202 sugerencias.

El Servicio Telefónico de Información Administrativa 012, ha recibido durante el 2007, 116 quejas y 104 sugerencias, siendo el segundo año completo de funcionamiento de este medio por el que los ciudadanos pueden realizar sus sugerencias y formular sus quejas, incrementándose frente al año anterior en un 232% total.

Estudios externos de opinión de los ciudadanos sobre servicios públicos.

En este apartado, se considera de interés mencionar algunas de las conclusiones del estudio sobre los servicios de información y atención al ciudadano, realizado por un equipo investigador encabezado por Manuel Alcántara Sáez y publicado por el Consejo Económico y Social (Premio Colección de Estudios del Consejo Económico y Social). Este estudio se basa en un trabajo de campo realizado en servicios periféricos y centrales competentes en la materia y respecto a la opinión de los ciudadanos utiliza los datos del Barocyl de 2005 y 2006.

Conclusiones del estudio:

- Considera que los ciudadanos están satisfechos con la Administración Autónoma (sobre la base de las quejas presentadas al Procurador del Común).
- Se refleja la opinión de los ciudadanos manifestando que el sistema de quejas y sugerencias de la Administración de la Comunidad ha mejorado.
- En relación a la planificación para la modernización, los Planes han sido elaborados con la participación de los ciudadanos (cuestionarios) y de los

empleados públicos (cuestionarios y grupos de mejora).

- Recoge opiniones del personal que integra los servicios de atención al ciudadano que consideran que la atención presencial ha mejorado y que los ciudadanos valoran el trato recibido y la simplificación de trámites, y que es necesario seguir impulsando las mejoras en el funcionamiento del servicio telefónico de información administrativa 012.
- Considera que se ha elevado el rango de la atención al ciudadano, desde el punto de vista de su estructura, pero todavía hace falta diseñar una mejor coordinación para dar un mejor servicio.

Se plantean retos en dos niveles:

Interno:

- Necesidad de un órgano supra-Consejerías encargado de coordinar todas las instancias de la Administración Autónoma en su tarea de atención al ciudadano.
- Establecer incentivos para los funcionarios públicos.
- Inclusión de todas las instancias en la preparación de nuevas líneas de actuación.
- Generar protocolos de actuación e información sobre los cambios para facilitar la fácil comprensión.

Externo:

- Difundir a la sociedad las vías de acceso existentes de Atención al Ciudadano.
- Fomento de las nuevas tecnologías por parte de los ciudadanos.
- Publicidad de los nuevos “productos” para los ciudadanos.
- Fomento de la red de oficinas locales de atención al ciudadano.

F. Alianzas Externas

Relaciones institucionales y cooperación con la Entidades Locales

El Acuerdo de 3 de noviembre de 2005 del Gobierno Regional por el que se aprueba el Pacto Local de Castilla y León, abrió paso a la segunda descentralización en nuestra Comunidad y supuso el punto de partida de un proceso dinámico para la creación de un nuevo marco de relaciones entre la Comunidad

Autónoma y las Corporaciones Locales y el refuerzo de los poderes locales, a través del desarrollo de un conjunto de medidas complementarias entre sí, de naturaleza jurídica y política.

Se han asentado las bases del desarrollo del Pacto Local a partir de un importantísimo y fundamental proceso de adhesión voluntaria para las Diputaciones Provinciales y los Municipios mayores de 1.000 habitantes, que alcanzaron un porcentaje final de Entidades Locales adheridas de un 98,59%.

El Pacto Local supone el refuerzo competencial de las Entidades Locales por transferencia o delegación de competencias, así como una integración de competencias impropias de las Entidades Locales en la Administración de la Comunidad de Castilla y León.

El Pacto Local conlleva una cooperación institucional que implica un incremento en las relaciones con las Entidades Locales, a través de una intensificación de los trabajos de los órganos colegiados de cooperación.

A través de la reforma del Estatuto de Autonomía se crea el Consejo de Cooperación Local de Castilla y León, como principal órgano de entendimiento y colaboración entre la Junta de Castilla y León y las Entidades Locales.

La Federación Regional de Municipios y Provincias de Castilla y León, como representante de los intereses de las Entidades Locales de Castilla y León tiene un alto nivel de cooperación con la Administración de la Comunidad en múltiples actividades y procesos.

En materia de modernización administrativa, se firmó el 6 de junio de 2006, el Convenio de Colaboración entre la Administración de la Comunidad de Castilla y León y la Federación Regional de Municipios y Provincias de Castilla y León para el fomento de la modernización y mejora de la calidad de los servicios públicos municipales.

Ventanilla Única

En el año 1997 la Administración de la Comunidad de Castilla y León suscribió con la Administración del Estado, un Convenio Marco para la colaboración en la progresiva implantación de un sistema intercomunicado de registros entre la Administración General del Estado, la Administración de la Comunidad Autónoma de Castilla y León y las Entidades Locales del ámbito territorial de esta Comunidad Autónoma.

Durante toda la vigencia del convenio de la Ventanilla Única se adhirieron un total de 414 Entidades Locales, finalizando el 31 de mayo de 2007, fecha en la que comenzó la adhesión a la Red de Oficinas Integradas.

Red de Oficinas Integradas. Oficinas de Contacto.

En abril de 2007 se firmó Convenio Marco entre la Administración General del Estado y la Comunidad Autónoma de Castilla y León para la implantación de una red de oficinas integradas de atención al ciudadano en el ámbito territorial de Castilla y León, habiéndose adherido 303 Entidades Locales.

Ventanilla Única Empresarial

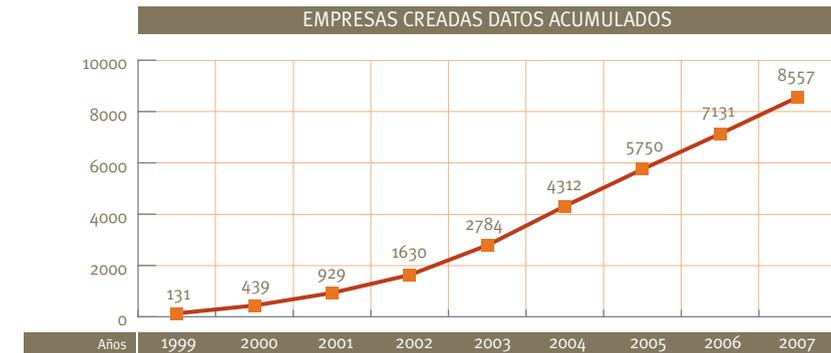
Castilla y León fue la Comunidad Autónoma pionera en implantar el proyecto de Ventanilla Única Empresarial, de tal forma que el 1 de junio de 1999 entraba en funcionamiento la primera Ventanilla Única Empresarial de España en Valladolid.

A fecha de hoy, nuestra Comunidad cuenta con una Ventanilla Única Empresarial (VUE) en cada capital de provincia, además de la de Miranda de Ebro, lo que suma un total de diez centros de este tipo en funcionamiento. De esta forma, Castilla y León sigue siendo la primera Comunidad en cuanto al número de Ventanillas Únicas Empresariales abiertas.

Las ventanillas únicas empresariales se han consolidado como uno de los centros de referencia para los emprendedores de Castilla y León, donde reciben información, asesoramiento y pueden realizar los trámites para crear su empresa.

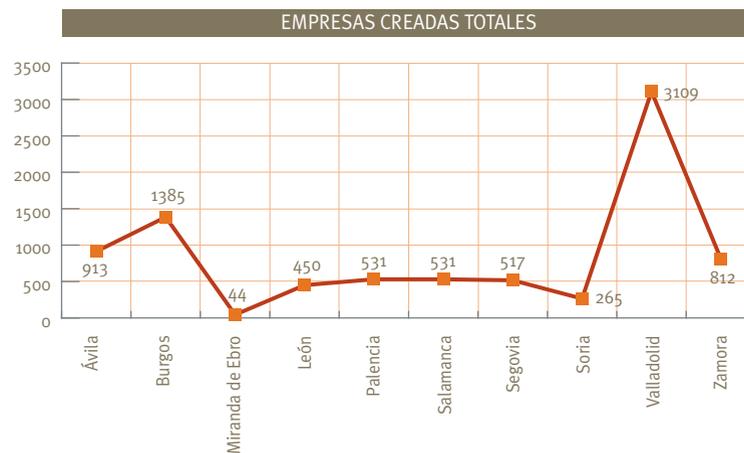
A 31 de diciembre de 2007, Castilla y León, a través del sistema VUE, ha gestionado la creación de **8.557 empresas**, lo que ha supuesto una media de unas 1.500 empresas al año y la creación de **12.836 empleos**.

	1.999	2.000	2.001	2.002	2.003	2.004	2.005	2.006	2.007	TOTALES
AVILA				10	127	183	246	102	245	913
BURGOS		16	142	175	213	240	177	222	200	1385
MIRANDA DE EBRO					6	12	3	17	6	44
LEON					53	125	144	116	12	450
PALENCIA						98	163	134	136	531
SALAMANCA				3	70	114	87	140	117	531
SEGOVIA			5	79	94	94	91	68	86	517
SORIA						24	55	79	107	265
VALLADOLID	131	292	324	352	417	431	344	391	427	3109
ZAMORA			19	82	174	207	128	112	90	812
TOTALES	131	308	490	701	1154	1528	1438	1381	1426	8557
TOTAL ACUMULADO	131	439	929	1630	2784	4312	5750	7131	8557	



Colaboración en los procesos de modernización de las Entidades Locales.

La modernización de la Administración de Castilla y León debe ir unida a los Planes de Modernización de las Entidades Locales de nuestra Comunidad. Por ello, contribuye a este proceso mediante, subvenciones a Entidades Locales (Diputaciones Provinciales, Mancomunidades y Municipios de más de 5.000 habitantes) para el desarrollo de programas técnicos en los ámbitos de la atención al usuario, organización e innovación y gestión de la calidad (programas de modernización), financiándose en el 2007, un total de 15 programas de modernización y 27 proyectos en la línea de infraestructura y equipamiento.



G. Administración Electrónica

El punto de partida legal y programático de la Junta de Castilla y León en materia de Administración Electrónica fue el Decreto 40/2005, de 19 de mayo, por el que se regula la utilización de técnicas de administración electrónica por la Administración de la Comunidad.

Evolución de algunos indicadores

En relación con la Administración Electrónica podemos señalar:

- Empleados con ordenador e intranet. En el periodo 2003-2007 hubo un incremento del 27%.
- Empleados con acceso a Internet: el crecimiento fue del 88.4 % de 2003 a 2007.
- Centros interconectados: se ha pasado de 700 en 2003 a 1.200 en 2007.
- 135 puntos de acceso a la red wifi privada de la Junta de Castilla y León.

- La red corporativa www.jcyl.es ha evolucionado hacia un sistema de información administrativo único, como puerta de acceso a todos los servicios telemáticos de la Administración Autonómica a través de Internet.
- El portal de la Junta de Castilla y León cuenta con certificación de cumplimiento de la accesibilidad doble-A.

Plataforma de teletramitación

La Administración de la Comunidad cuenta con todos los mecanismos necesarios para la prestación de servicios de e-administración. Están operativos y puestos a disposición de los distintos centros directivos todos los elementos habilitantes, entre los que se puede destacar: la plataforma de firma electrónica, publicación y recepción de formularios telemáticos, registro telemático de entrada e implantándose el de salida, pasarela de pago telemático y el gestor de expedientes.

Procedimientos administrativos

La Administración pública realiza sus actuaciones a través de procedimientos administrativos. Conocer exhaustivamente los procedimientos administrativos vigentes es un elemento clave para conocer qué servicios se prestan a los ciudadanos, cómo se prestan y cual es la carga administrativa que conllevan, lo que implica tanto el coste interno en recursos como el peso que corresponde al ciudadano en términos de esfuerzo para el conocimiento y acceso a los mismos.

El estudio y revisión de todos los procedimientos administrativos de la Administración de la Comunidad de Castilla y León va a permitir:

- una reducción de su número.
- el análisis de sus trámites, de cara a simplificarlos por supresión o acumulación, así como reducir la documentación que se incorpora a los mismos.
- incluirlos en la administración electrónica.

De acuerdo con los datos obtenidos por las diferentes Consejerías, a principios del año 2008, y facilitados por la Dirección General de Atención al Ciudadano y Calidad de los Servicios, los procedimientos tramitables dentro de la Administración de la Comunidad son:

CONSEJERÍA-ORGANISMO	Nº TOTAL	Nº INCENTIVOS, AYUDAS Y SUBVENCIONES	Nº PROCED.
La Presidencia	13	3	10
Administración Autonómica	27	3	24
Interior y Justicia	87	15	72
Hacienda	41	2	39
Economía y Empleo	213	36	177
Fomento	43	14	29
Agricultura y Ganadería	132	50	82
Medio Ambiente	106	13	93
Sanidad	60	6	54
Familia e Igualdad de Oportunidades	36	27	9
Educación	103	37	66
Cultura y Turismo	65	22	43
Gerencia Regional de Salud	17	1	16
Gerencia de Servicios Sociales	36	15	21
Servicio Público de Empleo	36	27	9
Agencia de Desarrollo Económico	19	19	
Instituto Tecnológico Agrario	10		10
TOTAL	1044	290	754

Por otra parte y como paso previo a la implantación de un número cada vez más elevado de procedimientos administrativos en línea, se creó el Inventario Automatizado de Procedimientos Administrativos (IAPA), donde paulatinamente se han ido incorporando los procedimientos administrativos tanto internos como externos, con el objeto de dar a conocer sus datos básicos, consultar información adicional, descargar y cumplimentar formularios y presentar formularios automatizados vía Web.

En la actualidad se está procediendo a la reestructuración y actualización del IAPA, a fin de que en un breve espacio de tiempo, todos los procedimientos existentes en nuestra Comunidad figuren en el mismo y puedan ser consultados por cualquier ciudadano.

Diez de los procedimientos incluidos en el IAPA son teletramitables íntegramente, número que irá creciendo paulatinamente, símbolo del compromiso de nuestra Administración con la implantación de la Administración electrónica.

Los servicios telemáticos más relevantes que se han puesto en marcha son:

- Oficina virtual de impuestos autonómicos
- Sistema de información territorial de Castilla y León
- Sistema de información geográfica de parcelas agrarias
- Sistema de información estadístico
- Sistema de información del Servicio Público de Empleo
- Presentación de solicitudes unificado de la PAC
- Sistema de información de indicadores de salud
- Servicio de atención integral al consumidor
- Central de reservas de turismo rural.

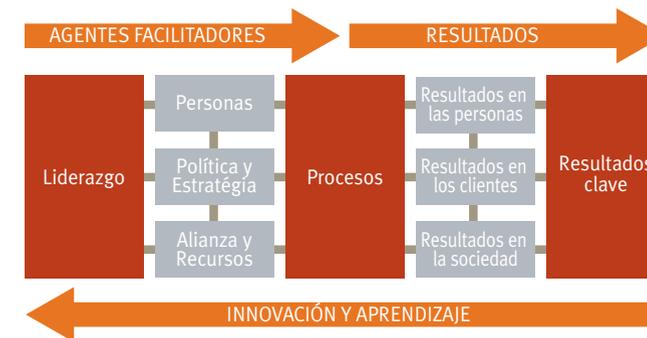
4.2 Análisis Funcional

Para llevar a cabo un diagnóstico de la Administración de la Comunidad se ha optado por utilizar el denominado “análisis funcional”.

Para determinar los puntos fuertes y áreas de mejora de la Administración de Castilla y León se han tenido en cuenta los diferentes criterios y subcriterios del modelo EFQM.

En concreto se ha realizado el análisis de las siguientes áreas: planificación estratégica, liderazgo, personas, alianzas y recursos, procesos y clientes, atendiendo, a su vez, a los aspectos o elementos esenciales de cada una de ellas.

A continuación se exponen los principales resultados obtenidos.



Liderazgo

Los aspectos analizados son: la implicación y compromiso personal de los directivos, la implantación de sistemas de gestión por procesos, la orientación hacia los resultados, la formación gerencial y los sistemas de gestión de la calidad.

Las fortalezas que ha arrojado el análisis en esta materia se concreta en lo siguiente:

- Existe una clara conciencia de la necesidad del compromiso con la modernización al más alto nivel de la organización. El liderazgo se plantea con características de implicación y con valores orientados hacia la mejora continua.
- Se conocen suficientemente las técnicas de gestión por procesos y se han realizado algunas experiencias piloto al respecto.

- En materia de orientación hacia los resultados, puede destacarse como positiva la existencia de mecanismos que permiten llevar a cabo una cuantificación de los resultados.
- En el ámbito de la formación gerencial, se cuenta con una amplia experiencia.
- La Administración de la Comunidad apostó ya en los inicios del proceso modernizador por el modelo EFQM de Excelencia, modelo contrastado y de aceptación generalizada tanto en el ámbito público como privado.

Los puntos débiles del análisis del área de diagnóstico liderazgo viene representada por lo siguiente:

- No se ha llevado a cabo la regulación de la figura del directivo profesional, pieza esencial para la aceleración de los procesos de modernización en el ámbito público.
- El grado de implantación de los sistemas de gestión por procesos se encuentra en un nivel muy incipiente, y se observan importantes resistencias derivadas tanto de la cultura de la organización, como de su propia estructura.
- Se utilizan de manera insuficiente los sistemas de dirección por objetivos. Los esfuerzos se agotan a menudo en el mero desarrollo de las funciones atribuidas y no en la obtención de resultados previamente programados.
- Es necesario continuar con la labor formativa sobre el Modelo EFQM, tanto a nivel gerencial como de los empleados públicos, para lograr una organización inmersa en una cultura de mejora continua.

Planificación Estratégica

Se han considerado distintos aspectos que se corresponden con las fases principales del proceso estratégico.

Los **puntos fuertes** apreciados son:

- La organización cuenta con información relevante sobre el entorno, obtenidas de encuestas, estadísticas y estudios de diversa índole y con calidad técnica adecuada, así como con herramientas informáticas que permiten realizar el seguimiento de las actuaciones y de los resultados obtenidos.
- Existe una cultura de transversalidad y cooperación entre las diversas

Consejerías que integran la Administración de Castilla y León, que facilita en el momento presente el proceso de formulación de la estrategia.

- Las diferentes Consejerías y órganos administrativos son capaces de llevar a cabo adecuadamente el despliegue e implantación de la estrategia de modernización directamente relacionadas con las competencias que tienen atribuidas.
- Finalmente se considera positiva la existencia de un sistema de seguimiento de la programación, con claras atribuciones de funciones al respecto.

Como puntos débiles o **áreas de mejora** se han puesto de manifiesto los siguientes:

- En relación con las fuentes de información sobre el entorno, se ha detectado dispersión de datos en los diferentes centros directivos. Por otra parte las fuentes de información sobre la propia organización no siempre aportan datos con la suficiente celeridad como para permitir una corrección temprana del rumbo de las actuaciones. Se aprecia una escasez de información sobre el impacto real de las actuaciones que se llevan a cabo.
- En ocasiones, cada centro directivo centra su esfuerzo, tanto de programación, como de despliegue e implantación, en exclusiva, en la implementación de sus políticas específicas, obviando las interrelaciones que pueden existir con otros, lo que conlleva disfunciones y pérdida de sinergias. Esta circunstancia puede traer causa de un cierto déficit constatado en los sistemas de elaboración de los programas utilizados hasta ahora.
- Finalmente, se percibe la ausencia de una metodología de seguimiento aplicable a la totalidad del Plan y suficientemente difundida y utilizada por todos los centros directivos implicados.

Personas

El análisis referido al área de diagnóstico de los recursos humanos ha permitido detectar puntos fuertes y áreas de mejora que pueden resumirse como se expone a continuación.

Los **puntos fuertes** detectados son:

- Los distintos aspectos de la función pública están regulados de forma clara y rigurosa. Se trata de una importante fortaleza y así se percibe internamente. A esto se acompaña la disposición de herramientas adecuadas de gestión de personal.

- Los procesos de provisión de los puestos de trabajo se han visto mejorados notablemente con la aplicación de sistemas de reducción de la temporalidad, respaldado por la representación social.
- Existe una conciencia generalizada de la necesidad de fomentar la promoción profesional de los empleados públicos y de introducir elementos de evaluación en esos procesos.
- La consolidación de la Escuela de Administración Pública de Castilla y León ha permitido proporcionar a los empleados públicos una formación de calidad en materias directamente relacionadas con los procesos de modernización.
- Se considera favorable la existencia de personas formadas específicamente en sistemas de dirección por objetivos, germen necesario para cualquier tentativa de implantación de la Planificación Estratégica.
- Por lo que se refiere a los aspectos sociales, emerge como favorable la concienciación y voluntad política de abordar proyectos dirigidos a facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

Las **áreas de mejora** posibles son:

- En el ámbito de la planificación de los recursos de humanos y de la selección de los mismos, se evidencian espacios para la mejora, como el desarrollo de la planificación y de herramientas facilitadoras de esa función, la reducción del tiempo empleado y el coste de los procesos de selección.
- La promoción profesional necesita un sistema más adecuado, que satisfaga paralelamente las necesidades de la organización y los intereses de sus empleados.
- Los sistemas de dirección por objetivos, teóricamente asumidos, están escasamente interiorizados.
- Otros factores susceptibles de mejora inciden de manera fundamental en la satisfacción del empleado: la insuficiente difusión de la misión y los objetivos y la escasa valoración externa de la contribución de los empleados públicos a la sociedad en la que operan.

Alianzas y Recursos

Nos centramos ahora en la exposición del análisis de los aspectos relativos al cuarto criterio del modelo EFQM, comprensivo de cuestiones como la gestión de alianzas externas, la financiación del plan estratégico, la optimización del gasto, la gestión de recursos y la gestión de la información y del conocimiento.

Los **puntos fuertes** detectados pueden resumirse en:

- La Administración de la Comunidad ha participado en proyectos de modernización en colaboración con otras Administraciones y organismos y ha promovido actuaciones de cooperación en esta materia. Estos antecedentes suponen sólidas bases para continuar aprovechando las experiencias de otras entidades y la unificación de esfuerzos hacia la consecución de objetivos de mejora.
- El modo en que se ha producido la financiación de las medidas de modernización, en el marco del Plan Avanza, resulta provechoso para encarar la nueva estrategia de modernización, dado el buen grado de ejecución presupuestaria alcanzado por dicho Plan.
- Desde la perspectiva de la optimización del gasto y de la gestión de medios materiales, puede destacarse la mejor posición de la organización en el momento actual. Una vez ejecutado el plan de eficiencia de recursos contenido en la programación anterior, se han llevado a cabo una serie de acciones destinadas a reducir los costes en la Administración Autonómica y se ha mejorado la gestión de edificios y otros bienes, con el desarrollo del Plan de Accesibilidad o del programa de sostenibilidad y sensibilización medioambiental.
- Al hablar de los recursos disponibles para el cumplimiento de los objetivos de modernización cobra especial relevancia la adaptación de las oficinas de atención presencial a los ciudadanos.
- Otro de los elementos esenciales al abordar la perspectiva de recursos es la gestión de la tecnología y la implementación de sistemas de comunicación eficaces. El resultado del análisis indica que pueden considerarse sentadas las bases de la administración electrónica, cerrándose el diseño de los sistemas de comunicación a través de los canales telefónico y telemático.
- Para finalizar esta área del análisis interno, es preciso referirse a dos aspectos clave de la modernización: uno, la gestión de la información, para la que se cuenta con una nueva página web más completa, mejor

estructurada y accesible y con el desarrollo de un sistema de información administrativa único; el otro, la gestión del conocimiento, con la adopción de un sistema de trabajo colaborativo y con el iniciado proyecto de custodia electrónica.

Sin embargo, el análisis ha puesto de manifiesto otros puntos en los que hay que avanzar:

- Las alianzas externas establecidas no se consideran suficientes. Es necesario ampliar los mecanismos de cooperación con otras entidades y organismos, así como superar el excesivo carácter contingente y circunstancial que viene caracterizando dichas alianzas.
- Otra de las áreas de mejora que delata el análisis interno tiene que ver con el coste de las actuaciones de modernización y su impacto relativo en función de éste, no siempre suficientemente contrastado mediante adecuados sistemas de seguimiento.
- En relación con la gestión de la información, del conocimiento, de la comunicación, de las tecnologías y sistemas que llevan asociados, se abre una de las principales áreas de mejora que detecta el análisis interno que se concreta en aspectos como el escaso grado de implantación de un sistema integrado e interrelacionado de información a los ciudadanos, el limitado uso de los canales telemático y telefónico, la insuficiente oferta de trámites telemáticos, la falta de desarrollo de modelos de gestión de la información o la situación embrionaria de los proyectos de gestión del conocimiento emprendidos.

Procesos y Clientes

Nos centramos ahora en la exposición del análisis de los aspectos incluidos en el área de procesos y clientes, el modo en que se llevan a cabo las actuaciones y servicios y los resultados en los ciudadanos.

Los **puntos fuertes** son los siguientes:

- En los últimos cuatro años se han desarrollado modelos útiles para la gestión de procedimientos, así como la tecnología adecuada para llevarlos a la práctica.
- Se han sentado las bases para la racionalización y catalogación de procedimientos y para la mejora de los mismos.
- La elección del sistema de prestación de los servicios atendiendo a las

características de los grupos de destinatarios o de las circunstancias de los distintos colectivos se tiene en cuenta, concretamente en los procesos de información y atención al ciudadano.

- Se han definido e implantado nuevos canales de comunicación con los ciudadanos.
- Se estudia el nivel de satisfacción de los ciudadanos, mediante la realización de encuestas anuales. Existe interés en recibir sus opiniones y sugerencias, para lo que se ha facilitado el acceso por todos los canales posibles al sistema de quejas y sugerencias.

Entre las **áreas de mejora** detectadas en los procesos y en relación con los clientes se encuentran las siguientes:

- Es necesario extender las técnicas de racionalización al conjunto de los procedimientos, abordando esta tarea desde criterios de clasificación de los mismos por categorías, atendiendo a su naturaleza, a su impacto en la satisfacción de los ciudadanos y otros criterios relevantes.
- En el diseño de los servicios existe aún un amplio margen de maniobra para incorporar aspectos que faciliten y hagan más sencillo el acceso de los ciudadanos.
- El grado de implantación de la administración electrónica es insuficiente.
- Los sistemas de evaluación de las expectativas y la satisfacción de los ciudadanos y los empleados públicos no están dotados de herramientas integrales de medición.

5.- Análisis Externo

Todas las organizaciones, sean públicas o privadas, se encuentran sometidas a las influencias del entorno que las rodea. En su actuación las Administraciones han de tener en cuenta que estos factores de influencia afectan a todos sus ámbitos de acción : político, económico, tecnológico y socio-cultural.

En el contexto actual, la interdependencia de todas las sociedades, en ocasiones, impide la actuación directa y necesaria sobre algunos factores determinantes de las estrategias adoptadas, haciéndose más difícil el proceso de planificación. Sin embargo, también es preciso resaltar que, esta interacción de los agentes internacionales a su vez, produce una mayor agilidad en el intercambio de productos, capitales y personas.

Uno de los efectos clave que reflejan la influencia positiva de esta sociedad mas global, ha sido la dimensión tecnológica desarrollada, que ha dado lugar, a la llamada sociedad de la información. Esta sociedad de la información tiene por objeto ofrecer servicios públicos de gran calidad, promover el bienestar social e incluir a todos los ciudadanos para favorecer la cohesión social, económica y territorial (en este sentido se han desarrollado las políticas europeas de la sociedad de la información).

Otra de las consecuencias mas efectivas es la preocupación por los recursos naturales. Resulta evidente que el crecimiento no puede ser ilimitado ya que los recursos, especialmente en el campo de la energía, resultan ser escasos. La comprensión de esta situación y la influencia del hombre en el cambio climático, han contribuido a una creciente conciencia ambiental de los ciudadanos de los países occidentales.

Esta concienciación ha dado paso a un nuevo concepto que une el desarrollo entendido, como un proceso que una vez ocurrido puede mantenerse activo en el tiempo, y el de sostenibilidad o sustentabilidad que trata de alcanzar cambios cualitativos y transformaciones de las estructuras económicas, sociales y políticas, en armonía con los sistemas naturales, dando lugar al concepto de desarrollo sostenible entendido como el desarrollo que satisface las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas.

En nuestro entorno más directo, el europeo, hay que considerar las políticas emprendidas por la Unión Europea, que ha impulsado proyectos tecnológicos de las administraciones públicas orientados a la mejora de la prestación de servicios públicos electrónicos, incentivando la utilización de las nuevas tecnologías en la gestión de los servicios de las administraciones.

Estos proyectos se desarrollan actualmente en el i-2010, que tiene como una de las prioridades fundamentales “el logro de una sociedad europea de la información basada en la inclusión que fomenta el crecimiento y el empleo de una manera coherente con el desarrollo sostenible y que da la prioridad a la mejora de los servicios públicos y de la calidad de vida”

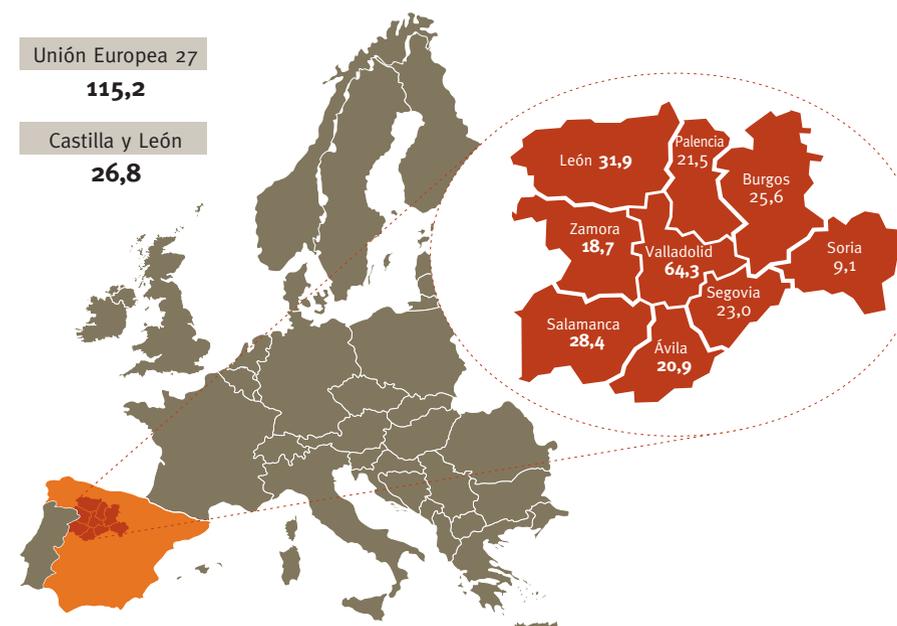
En este entorno nos situamos para realizar el análisis de los factores externos que van a incidir en la actuación de la Administración Pública y que se legitimará en la medida en que preste servicios de calidad a costes razonables a los ciudadanos.

Este breve análisis global debe ser concretado para el ámbito de Castilla y León de manera pormenorizada, y para ello analizamos las principales variables demográficas, económicas y tecnológicas, a partir de los datos facilitados por la Dirección General de Estadística de nuestra Comunidad.

5.1 Características de la Comunidad de Castilla y León

Situación Demográfica

La Comunidad de Castilla y León, con una extensión de 94.225,47 km² (18,62% del territorio nacional) es la región más extensa de España, y la tercera de toda la Unión Europea (en la actualidad hay 268 regiones en la UE-27). Con 2.528.417 habitantes la densidad de población de nuestra región se sitúa en 26,8 habitantes por km².



FUENTE: D. G. de Estadística con datos del INE y EUROSTAT (1 de enero de 2007).

Castilla y León, a la cabeza del ranking nacional en cuanto a número de provincias que la forman (nueve), es la Comunidad que, por su extensión, con más regiones limita, nada menos que con 9 españolas y 2 portuguesas. Una importante característica de Castilla y León es su peculiar estructura municipal, con más de un cuarto del total de municipios españoles (2.248 municipios), siendo éstos de reducido tamaño (el 88% tiene menos de 1.000 habitantes).

Provincia	Extensión (Km2)	Población	Densidad (Hab/Km2)	Nº de Municipios	Municipios de menos de 1.000 Hab.	Municipios de 1.001 y más Hab.
Ávila	8.050	168.638	20,9	248	226	22
Burgos	14.291	365.972	25,6	371	345	26
León	15.581	497.387	31,9	211	138	73
Palencia	8.053	173.281	21,5	191	170	21
Salamanca	12.350	351.326	28,4	362	334	28
Segovia	6.923	159.322	23,0	209	187	22
Soria	10.306	93.593	9,1	183	170	13
Valladolid	8.110	521.661	64,3	225	182	43
Zamora	10.561	197.237	18,7	248	225	23
Castilla y León	94.225	2.528.417	26,8	2.248	1.977	271
España	505.990	45.200.737	89,3	8.110	4.878	3.232
UE-25	3.929.685	465.884.120	118,6	-	-	-
UE-27	4.278.095	495.128.529	115,7	-	-	-

FUENTES:

Castilla y León y España: INE a 1 de enero de 2007 - Unión Europea: EUROSTAT a 1 de enero de 2007.
Extensión del territorio de España, Castilla y León y Provincias: Instituto Geográfico Nacional.

Por séptimo año consecutivo se observa un incremento de la población en Castilla y León, hasta situarse en 2.528.417 personas en 2007. A pesar de los sucesivos aumentos, Castilla y León ha reducido su peso poblacional sobre el total de España.

	EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR PROVINCIAS DE CASTILLA Y LEÓN					
	Revisión Padrón 01/01/2002	Revisión Padrón 01/01/2003	Revisión Padrón 01/01/2004	Revisión Padrón 01/01/2005	Revisión Padrón 01/01/2006	Revisión Padrón 01/01/2007
Ávila	165.138	165.480	166.108	167.032	167.818	168.638
Burgos	352.723	355.205	356.437	361.021	363.874	365.972
León	496.655	495.998	492.720	495.902	498.223	497.387
Palencia	176.125	175.047	173.990	173.471	173.153	173.281
Salamanca	347.120	348.271	350.984	352.414	353.110	351.326
Segovia	149.286	150.701	152.640	155.517	156.598	159.322
Soria	91.487	90.954	91.652	92.773	93.503	93.593
Valladolid	501.157	506.302	510.863	514.674	519.249	521.661
Zamora	200.678	199.688	198.524	198.045	197.492	197.237
Castilla y León	2.480.369	2.487.646	2.493.918	2.510.849	2.523.020	2.528.417

NOTA: En 1997 no se realizó revisión de padrón Municipal de Habitantes.

FUENTE: D.G. de Estadística de la Junta de Castilla y León con datos del INE, "Revisión Padrón"

Nº DE CIUDADANOS MAYORES DE EDAD RESIDENTES EN EL EXTRANJERO POR CONTINENTES	
	Nº Ciudadanos
Europa	43.640
Asia	502
América	51.888
África	437
Oceanía	723
Total	97.190

Situación Económica y Laboral

La evolución económica de Castilla y León muestra una progresiva terciarización de los sectores productivos, en los que disminuye el peso del sector primario en beneficio del sector servicios.

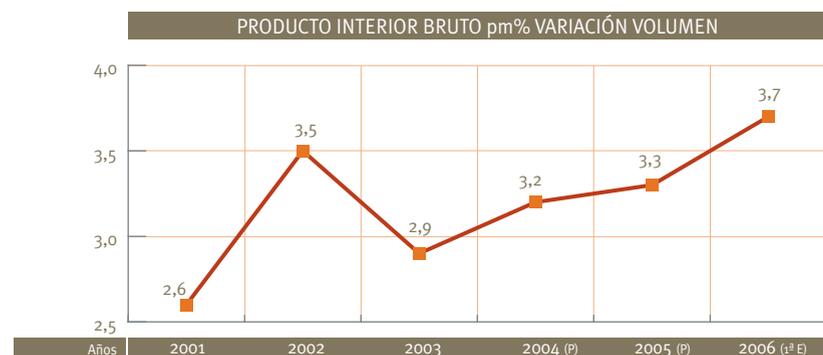
	CONTABILIDAD ANUAL DE CASTILLA Y LEÓN. BASE 2000 VALOR ANADIDO BRUTO ph. Precios corrientes. Estructura productiva (%)							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007 ⁽¹⁾
Sector primario	7,2	7,0	6,7	6,4	6,9	5,8	5,9	6,2
Industria	22,4	21,7	21,5	21,3	20,9	20,4	19,9	19,6
Energía	4,4	4,3	4,2	4,1	3,9	3,8	3,8	3,7
I.Manufacturera	18,0	17,5	17,4	17,3	17,0	16,6	16,1	15,9
Construcción	8,4	8,6	8,8	9,1	9,4	10,0	10,5	10,8
Servicios	62,0	62,8	63,0	63,2	62,8	63,7	63,7	63,4
S. de mercado	46,3	46,9	47,2	47,1	46,9	47,5	47,4	47,3
S. no de mercado	15,7	15,8	15,8	16,1	16,0	16,3	16,3	16,1

NOTA: Datos Provisionales.

(1) Media de los tres primeros trimestres

FUENTE: D.G. de Estadística de Castilla y León

El crecimiento de la economía de Castilla y León en 2006 alcanzó el 3,7%, el más alto de los últimos años, que viene explicado por el fuerte dinamismo de la demanda interna y una contribución positiva del sector exterior. Este crecimiento es dos décimas inferior al alcanzado por el conjunto de España (3,9%) y siete décimas superior al obtenido por la Unión Europea (3%) lo que contribuye a aumentar la convergencia de Castilla y León con la UE.



(P) Provisional (1ª E) Primera Estimación
FUENTE: D.G. de Estadística de Castilla y León

Según la oficina estadística de la Unión Europea (EUROSTAT) el dato oficial de convergencia, correspondiente al año 2004, indica que Castilla y León alcanza el 94,9% del PIB per cápita de la UE-27. El valor del PIB per cápita, en términos de poder de compra, asciende en Castilla y León a 20.398 euros (21.503 euros en la UE-27).

En el período 2000-2004 Castilla y León se ha aproximado a la Unión Europea de los Veintisiete 7,4 puntos, pasando del 87,5% al 94,9%, siendo la segunda comunidad autónoma española que más convergió, 3,4 puntos por encima del conjunto de España (4 puntos).

Paridades Poder de Compra: PPS (Purchasing Power Standard). Concepto utilizado en las variables monetarias para realizar comparaciones entre diferentes ámbitos geográficos, ya que elimina el efecto de las diferencias de tipo de cambio y/o de los precios de los bienes y servicios.

CONVERGENCIA DE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS ESPAÑOLAS* CON LA UNIÓN EUROPEA (SEC-95) % PIB PER CÁPITA, UE-27=100. PARIDADES PODER COMPRA. EUROSTAT

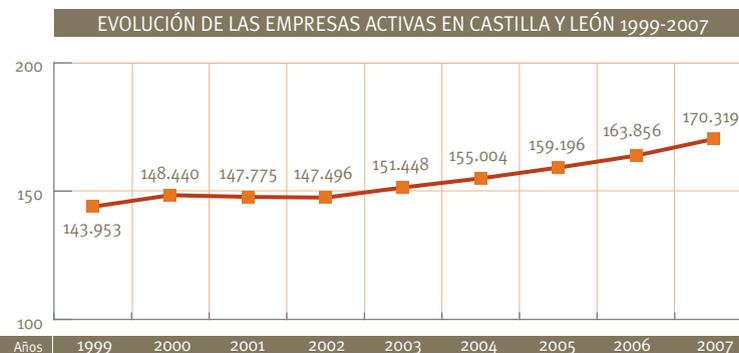
CC.AA.	2000	2001	2002	2003	2004	Var.00/04
Ceuta	82,4	82,3	85,2	89,4	90,4	8,0
Cantabria	90,4	92,9	96,1	97,5	98,1	7,7
Castilla y León	87,5	88,5	91,3	93,8	94,9	7,4
País Vasco	118,5	119,5	122,4	124,6	125,4	6,9
Aragón	101,1	102,1	105,8	107,8	107,4	6,3
Andalucía	71,3	72,2	74,5	77,0	77,6	6,3
Asturias	80,8	82,3	84,5	86,3	87,0	6,2
Melilla	81,7	81,1	82,9	86,3	87,9	6,2
Galicia	75,2	75,8	78,0	80,0	81,0	5,8
Extremadura	61,6	62,4	64,4	66,3	67,1	5,5
España	96,7	97,7	99,5	101,0	100,7	4,0
Navarra	123,1	123,0	125,5	126,9	126,7	3,6
Murcia	81,1	81,9	83,8	85,4	84,4	3,3
Castilla-La Mancha	76,0	76,8	78,1	79,6	79,1	3,1
Cataluña	117,8	119,2	120,7	121,6	120,5	2,7
Islas Canarias	91,7	92,1	93,3	94,4	92,8	1,1
Comunidad Valenciana	93,3	94,4	95,3	95,2	93,9	0,6
Madrid	131,5	131,9	132,8	133,3	132,1	0,6
UE-27	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
UE-25	105,0	104,8	104,6	104,4	104,2	-0,8
La Rioja	110,2	109,4	109,4	111,5	109,4	-0,8
Islas Baleares	119,1	118,6	117,9	115,8	114,3	-4,8

FUENTE: EUROSTAT (19/02/2007), elaboración D.G. de Estadística de Castilla y León
NOTA: *Ordenadas por la variación del período 2000-2004

El dinamismo del conjunto de la economía se refleja en que, según el Directorio Central de Empresas (DIRCE) a 1 de enero de 2007, el número de empresas se ha incrementado paulatinamente en Castilla y León con lo que, el número de empresas registradas se sitúa en 170.319. El 5,1% de las empresas españolas, a 1 de enero de 2007, tenía su sede en Castilla y León.

Nº DE EMPRESAS EN CASTILLA Y LEÓN (A 1 DE ENERO)	
AÑO	Nº
2003	151.448
2004	155.004
2005	159.196
2006	163.856
2007	170.319

FUENTE: D.G. de Estadística con datos del INE (DIRCE).



Fuente: D. G. de Estadística de la Junta de Castilla y León con datos del DIRCE.

Según la Encuesta de Población Activa, el número de activos en Castilla y León alcanza cifras récord, concretamente la media de 2007 es de 1.156.000. La tasa de actividad regional se sitúa en el 53,66%.

El número de ocupados alcanza igualmente la cifra histórica de 1.073.025 en 2007 y el número de parados, por su parte, se sitúa en 82.950 personas.

La tasa de paro en Castilla y León se reduce hasta el 7,2%, la más baja desde inicios de la década de los ochenta, situándose un punto por debajo de la tasa de paro nacional (8,3%). Es destacable que la tasa de paro femenino regional se sitúa en torno al 10% (10,6%) y se alcanza el pleno empleo entre los varones (4,8%).

EVOLUCIÓN DE LA ENCUESTA DE POBLACIÓN ACTIVA EN CASTILLA Y LEÓN AÑOS 2005-2007					
Período	Activos	Ocupados	Parados	Tasa Actividad	Tasa paro
Media 2005	1.120.450	1.022.725	97.725	52,47 %	8,72 %
Media 2006	1.137.950	1.045.600	92.375	53,09 %	8,12 %
Media 2007	1.156.000	1.073.025	82.950	53,66 %	7,18 %

Fuente: D. G. de Estadística con datos del INE, "Encuesta de Población Activa" EPA 2005.

El número medio de afiliados en alta laboral a la Seguridad Social en 2007 alcanzó en Castilla y León la cifra de 969.645 personas, también récord histórico en la Comunidad.

EVOLUCIÓN DE LA AFILIACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL EN CASTILLA Y LEÓN - AÑOS 2000-2007	
Período	Trabajadores Afiliados
Media 2000	800.263
Media 2001	821.639
Media 2002	836.812
Media 2003	853.007
Media 2004	875.302
Media 2005	905.179
Media 2006	935.531
Media 2007	969.645

Según el indicador de competitividad regional de CEPREDE, Castilla y León, con un indicador de competitividad en 2006 igual a 95 (España=100), mantiene el sexto lugar en el ranking regional, mejorando su puntuación respecto a 2004 (94,4). En 2000 ocupaba el puesto 11.

La productividad³ aparente del factor trabajo ascendió en 2006 a 41.128 euros por empleo, lo que representa el 98,4% de la productividad media de España, 41.789 euros por trabajador.

³ **Productividad:** Cantidad de producto por unidad del factor productivo utilizado, generalmente el factor trabajo. En este caso concreto viene expresado como el volumen del Valor Añadido Bruto generado por cada empleo.

Sociedad de la Información en Castilla y León

A continuación se presentan los resultados más relevantes que se desprenden de la “Estadística sobre las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones(TIC) en Castilla y León”, correspondiente al ejercicio 2006, instrumento básico para conocer la situación de las infraestructuras de dichas tecnologías y sus usos en distintos ámbitos de la sociedad (hogares, individuos, empresas en general, Administraciones Públicas, así como las infraestructuras y el estado de las empresas del sector), necesario para coordinar acciones y servicios en materia de nuevas tecnologías y que sirvan de base en la toma de decisiones.

Hogares

- El 70% de los hogares disponen de teléfono móvil (con 2 aparatos por hogar por término medio).
- El 41,9% posee ordenador (el 74,7% en familias con hijos).
- El 25,5% tienen acceso a Internet (el 47% en familias con hijos). De esos hogares, el 58,9% se conecta a través de línea ADSL.
- Y el 34,8% de los hogares cuenta con algún internauta sin ser necesario que se conecte en su propio hogar.

EQUIPAMIENTO EN NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LOS HOGARES DE CASTILLA Y LEÓN (% DE HOGARES)	
	2006
Teléfono móvil	70,0 %
Ordenador	41,9 %
Acceso a Internet	25,5 %
Home Cinema	7,1 %
Videoconsola	17,1 %
Cámara de fotos digital	29,8 %
Cámara de video digital	14,7 %
GPS en el coche	4,1 %

Individuos

Entre la población mayor de 14 años:

- El 65,1% dispone de teléfono móvil, el 47,5% ha utilizado alguna vez el ordenador, y el 32,6% suele conectarse a Internet.
- Los mayores usuarios de ordenador e Internet son los jóvenes de 14 a 24 años, los estudiantes y la población con estudios universitarios.

Entre los individuos que se conectan a Internet por periodos mensuales:

- El 59,2% lo hace diariamente y la mayoría (64%) se conectan indistintamente tanto los días laborables como los fines de semana y festivos.
- Además, el 75,5% de éstos lo hacen desde su hogar.

EQUIPAMIENTO EN NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA POBLACIÓN DE CASTILLA Y LEÓN (% DE INDIVIDUOS)	
	2006
Teléfono móvil	65,1 %
Usan Ordenador	47,5 %
Acceso a Internet	32,6 %

Empresas en General

- El 44,2% de las empresas ubicadas en Castilla y León posee alguna línea de transmisión de datos.
- El 77,3% cuenta con ordenadores (alcanzando el 98,1% en las empresas de 50 o más trabajadores).
- De media disponen de 6,4 ordenadores por empresa (llegando a 133 en las empresas de más de 50 trabajadores).
- El 61% de las empresas poseen conexión a Internet, mayoritariamente a través de líneas ADSL (80,9%), y el 19% cuenta con su propio sitio Web.

EQUIPAMIENTO EN NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LAS EMPRESAS DE CASTILLA Y LEÓN (% DE EMPRESAS)	
	2006
Líneas de transmisión de datos	44,2 %
Ordenador	77,3 %
Acceso a Internet	61,0 %

Administraciones Públicas

- El 29,2% afirma tener líneas de transmisión de datos (el 28,1% de los Ayuntamientos y el 88,1% de las Diputaciones y de la Junta de Castilla y León).
- El 100% las entidades de ámbito superior (Diputaciones y Junta de Castilla y León) posee ordenadores, red informática y acceso a Internet. En el caso de los Ayuntamientos estos porcentajes son del 98,9%, 35,4% y 84,9% respectivamente.
- El 39,1% responde que dispone de página Web (38,9% los Ayuntamientos y el 50% las entidades de ámbito superior).

Las Administraciones Públicas que tienen la posibilidad de recaudar impuestos a través de sus páginas Web, recaudan una media del 12,3% de los impuestos por este medio (los Ayuntamientos el 13,8% y prácticamente ninguno las entidades de ámbito superior).

EQUIPAMIENTO EN NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS DE CASTILLA Y LEÓN (% AA.PP)	
	2006
Línea de transmisión de datos	29,2 %
Ordenador Ayuntamiento	98,9 %
Acceso a Internet	84,9 %

Empresas del Sector de las TIC

- El 72,3% de las empresas del Sector de las TIC se dedica a los Sistemas de Informática, seguidas de las de Sistemas de Telecomunicaciones con el 15,5%.
- El 94,8% de estas empresas localizan su sede central en alguna de las provincias de la Comunidad.
- Son las empresas de Telecomunicaciones las que realizan mayor facturación (65 millones de euros) e inversión (14 millones de euros) por término medio.
- Más del 81% de los clientes de estas empresas de nuevas tecnologías proceden de la propia Comunidad, y los proveedores se distribuyen casi por igual tanto dentro como fuera de Castilla y León.

- La mayoría de las empresas de nuevas tecnologías ubicadas en Castilla y León realizan actividades de servicios (el 82,9% de ellas).
- Las empresas de informática son las que emplean a más personal, aunque son las de telecomunicaciones las que cuentan con más empleados de media (13 por empresa).

SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LAS TIC DE CASTILLA Y LEÓN (EUROS)

	2005
Facturación Media Anual	13.664.860
Inversión Media Anual	2.374.546

5.2. La Influencia del Entorno en la Administración

Se han estudiado de forma pormenorizada las principales variables del entorno en Castilla y León. Debemos ahora analizar cómo influyen estos factores en la Administración de Castilla y León, y en qué medida facilitan o dificultan la modernización de los servicios públicos.

Para ello se han seleccionado **los factores básicos del entorno** y las características o **variables de esos factores** que se han estimado relevantes para el análisis, son los siguientes:

A. La estructura y la dinámica de la población de Castilla y León. Las variables tenidas en cuenta son:

- Dispersión en un amplio territorio, elevado número de núcleos de población y baja densidad de población.
- Elevado porcentaje de población mayor de 65 años, en particular en el medio rural.
- Concentración de la población en las capitales de provincia.
- Migración interna de jóvenes.
- Incremento de los flujos migratorios (inmigración).

B. La tecnología, grado de penetración y uso por la población de Castilla y León. Las variables consideradas son:

- Existencia de infraestructura de banda ancha en la mayor parte del territorio.

B.2. Crecimiento exponencial del uso de Internet.

B.3. Diferente grado de conocimiento de las tecnologías de la información y la comunicación en los diferentes sectores de la población.

C. El entorno legal o marco normativo e institucional en el que hay que operar. Variables relevantes son:

C.1. Reciente culminación del proceso estatutario con la asunción de nuevas competencias.

C.2. Aprobación de normativa comunitaria y estatal sobre nuevas tecnologías y acceso electrónico a los servicios públicos .

C.3. Mayor convicción entre los actores públicos, de la necesidad de desarrollar enfoques y mecanismos que favorezcan la cooperación interadministrativa y la prestación de servicios integrados.

C.4. Un contexto en materia de función pública marcado por la aprobación del Estatuto Básico del Empleado Público que pretende contribuir al proceso de reforma y a la adaptación de la gestión del empleo público a las necesidades actuales.

D. La situación económico-financiera. La coyuntura actual de la economía castellana y leonesa y el marco financiero de la Administración.

Se han considerado, por un lado, las variables básicas que describen el estado de una economía, tales como crecimiento, paro, nivel de renta, etc., y, por otro, el contexto presupuestario de la modernización.

Una vez identificados los factores del entorno y sus características más relevantes, se ha continuado indagando en estas para determinar cuáles de esas variables impactan de forma negativa en la organización y se consideran, por tanto, amenazas, y cuáles favorecen su actuación y, por ende, se convierten en oportunidades.

Se han observado las **amenazas** que se exponen brevemente:

- Con las características demográficas de Castilla y León, existe una mayor complejidad para satisfacer el principio de igualdad en la prestación de los servicios con los mismos estándares de calidad en todos los puntos de la geografía autonómica.
- En la población de edad más avanzada se produce indudablemente una mayor resistencia o dificultad para el uso de nuevas tecnologías, realidad que debe tenerse en cuenta a la hora de diseñar el modo de prestación de los servicios.

- El contexto actual, el alfoz de muchas de las capitales de provincia, se caracteriza por una considerable presión de la población hacia las administraciones para satisfacer sus necesidades de acceso a los servicios públicos y la dificultad de prestación de los mismos de manera coordinada entre las administraciones implicadas.
- Los flujos migratorios conllevan un coste de integración y un riesgo de exclusión, que tiene reflejo en las políticas públicas.
- La dispersión de la población eleva los costes de instalación de infraestructuras tecnológicas, lo que puede desincentivar la inversión de los operadores.
- Existe un diferente grado de desarrollo de la modernización en las distintas administraciones. Esta circunstancia dificulta la coordinación y ralentiza los proyectos de cooperación interadministrativa.
- Las medidas de modernización, en especial las que conllevan fuertes inversiones en tecnologías, implican un alto coste económico.

Las variables que impactan de forma positiva y que, por tanto se consideran **oportunidades** son:

- La dispersa población de Castilla y León, puede abordarse como oportunidad por cuanto empuja hacia la promoción del uso de las nuevas tecnologías y potencia la coordinación entre administraciones para la prestación de servicios integrados.
- La concentración de la población en el entorno de las ciudades más importantes facilita la prestación de servicios públicos. Se trata además de una población en alto porcentaje joven y dinámica que sirve de catalizador para la Administración.
- La llegada de inmigrantes se considera una coyuntura que actúa a favor del esfuerzo modernizador de la administración, porque refuerzan la población rural, incrementan la densidad de población, y, por su carácter emprendedor, pueden favorecer el cambio y la innovación.
- La revolución tecnológica es una gran oportunidad por múltiples razones: permite el desarrollo de nuevos servicios, facilita el acceso a servicios ya existentes, reduce el coste de la prestación de los servicios y, en general, de toda la actividad de la administración, comporta la aparición de nuevas posibilidades de gestión de la función pública, etc.

- El entorno legal e institucional descrito actúa como oportunidad en los siguientes sentidos:
 - La asunción de nuevas competencias por la Administración de la Comunidad puede producir mejoras en su gestión.
 - Tanto la normativa europea como española y los planes de impulso de ambas administraciones significan un apoyo e impulso en la utilización e implantación de nuevas tecnologías.
 - Se abre un campo importante a la posibilidad de servicios integrados y a la descentralización administrativa.
- La nueva normativa de función pública estatal, aun cuando requiere una necesidad de adaptación de la norma autonómica equivalente a aquella, permite desarrollar nuevos modelos de organización y de gestión.
- Contamos con un entorno empresarial y tecnológico suficientemente dinámico que aprovecha para sus procesos las nuevas tecnologías. Disponemos igualmente de un capital humano con importante conocimiento e implicación.
- Desde el punto de vista presupuestario interno, actúa a favor la disponibilidad de presupuesto para la modernización.
- La Comunidad representa la quinta parte del territorio nacional, lo que garantiza la disponibilidad de suelo, y el desarrollo de las nuevas infraestructuras que permita rentabilizar cada vez más su posición estratégica.

6.- Confrontación de los Análisis Interno y Externo.

Es preciso, a fin de lograr una visión integrada y coherente, relacionar ambas perspectivas, la interna y la externa.

Para ello se ha utilizado una herramienta habitual en planificación estratégica, que es la **MATRIZ DAFO**.

La matriz DAFO ayuda a plasmar de forma gráfica el impacto que las amenazas y las oportunidades del entorno pueden tener sobre la organización, teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas de ésta. Del cruce de esas variables surgen cuatro áreas a tener en cuenta en la formulación de la estrategia.

- **Área vulnerable:** resulta de valorar el impacto de las amenazas sobre las debilidades. Es el área en el que la organización es más frágil porque el entorno no es favorable e internamente faltan recursos.
- **Área de desgaste:** evalúa el impacto de las amenazas sobre las fortalezas. El entorno no es favorable, es preciso preveer medidas para evitar que destruya o mine las fortalezas internas.
- **Área de ilusión:** concentra el impacto de las oportunidades sobre las debilidades. La corriente externa trabaja a favor, es necesario actuar sobre la debilidad interna para aprovechar la oportunidad.
- **Área de éxito:** resulta del cruce de oportunidades y fortalezas. Es el área más favorable, tanto desde el punto de vista interno como externo, ambas perspectivas trabajan a favor de la consecución de los objetivos.

ANÁLISIS INTERNO	DEBILIDADES	VULNERABLE Estrategia de supervivencia	ILUSIÓN Estrategia de reorientación
	FORTALEZAS	DESGASTE Estrategia defensiva	ÉXITO Estrategia ofensiva
		AMENAZAS	OPORTUNIDADES
ANÁLISIS EXTERNO			

6.1. El impacto de las amenazas externas en la organización

Como hemos señalado anteriormente, los condicionantes negativos del entorno van a afectar al cumplimiento de los fines y objetivos de la Administración, de distinta manera en función de la firmeza y las capacidades de que disponga para enfrentar los elementos adversos.

A la luz del análisis llevado a cabo, puede concluirse que el escenario más **vulnerable** se caracteriza por:

1. La extensión geográfica y la dispersión de la población que dificulta la prestación de servicios en nuestra Comunidad Autónoma. Especialmente se plantean dificultades para acercar la atención presencial, al entorno rural, especialmente en las áreas más periféricas de la Comunidad.
2. El efecto de las características del territorio y la distribución de la población sobre la tecnología, permite concluir que la extensión de la región encarece el despliegue de infraestructuras tecnológicas, al tiempo que se constatan dificultades para el aprovechamiento de esas infraestructuras por coincidir con las resistencias de la población de más edad, al uso de las nuevas tecnologías.
3. Las mismas circunstancias suponen una mayor dificultad para la movilidad del personal, con el consiguiente impacto en la provisión y promoción profesional, en particular en los servicios periféricos.
4. Los diferentes grados de modernización de las Entidades Locales de Castilla y León, dificulta la puesta en marcha de modelos homogéneos de modernización.
5. Finalmente la adaptación de la normativa de función pública puede conllevar un retraso en la puesta en marcha de determinadas acciones de modernización.

Por su parte el escenario de **desgaste**, es decir aquel en que se cruzan amenazas con fortalezas internas esta representado por:

1. La extensión del territorio dificulta que, las mejoras en determinadas políticas de recursos humanos que tienen una incidencia directa en los procesos modernizadores, tales como formación o comunicación, lleguen a todos los empleados públicos.
2. El número de oficinas y centros en que necesariamente tiene que desplegarse la Administración periférica encarece la conclusión de proyectos de mejora del rendimiento de los recursos materiales.

3. Los elevados costes de implantación de las infraestructuras tecnológicas pueden ralentizar la penetración de la administración electrónica en las zonas rurales.
4. Existen dificultades añadidas para extender los planes de mejora en la atención presencial al medio rural.
5. El distinto nivel de implantación de las tendencias modernizadoras en las administraciones municipales en función de su tamaño y su centralidad relativa tienen su reflejo en el hecho de que los nuevos modelos y técnicas de gestión (utilización de modelos de autoevaluación, aprobación de cartas de servicios al ciudadano, planificación...) se asuman de manera muy incipiente.
6. Las alianzas existentes actualmente con Entidades Locales para la prestación de servicios conjuntos de atención al ciudadano necesitan un impulso modernizador para responder a las nuevas exigencias de interoperabilidad.

6.2.- El impacto de las oportunidades en la organización

Las variables que favorecen la actuación de la Administración Autonómica han de tenerse en cuenta, de manera diferente, en virtud de la fortaleza o debilidad de los elementos internos que entran en juego. Su repercusión sobre los elementos menos sólidos (puntos débiles) genera un área de **ilusión** que puede dibujarse del siguiente modo:

1. La concentración de la población en el entorno de las capitales de provincia y el incremento de la población, derivado de los flujos migratorios, pueden incidir favorablemente en la atención al ciudadano, porque aportan la posibilidad de mejorar la eficiencia de las inversiones en la mejora de la atención presencial, a un mayor número de ciudadanos. Augura un mayor grado de utilización de los canales telemático y telefónico, al incrementarse el porcentaje de ciudadanos predispuestos a su uso.
2. Las características de la población inmigrante plantean el reto de atender a grupos con perfiles y expectativas distintos, supone un acicate hacia la adaptación de los servicios y actuaciones de la administración a las necesidades de los destinatarios.

3. La evolución y perfeccionamiento de la tecnología facilita el acceso de algunos sectores de la población a la administración electrónica, gracias a la emergencia de nuevos canales más amigables o con los que la inmensa mayoría de la población está más familiarizada, como podrían ser los servicios a través de la televisión digital terrestre o los dispositivos móviles.
4. Las ventajas de la tecnología pueden actuar a favor del desarrollo de las competencias de liderazgo y de una nueva gestión pública. La teleformación permite que los programas de formación lleguen a un número muy superior de empleados públicos, tanto de la Administración Autonómica como de las Administraciones Locales, con la consiguiente posibilidad de favorecer las alianzas para la modernización. El teletrabajo puede facilitar la conciliación de la vida personal, laboral y familiar.
5. Las circunstancias que caracterizan el entorno legal e institucional pueden beneficiar la superación de las debilidades internas en tres frentes: primero, la asunción de nuevas competencias derivadas de la reforma estatutaria, nos pone en el camino de extender el proceso modernizador a nuevos servicios públicos; segundo, la normativa y planificación comunitaria y estatal sobre administración electrónica constituye un impulso a la racionalización y teletramitación de procedimientos administrativos; y tercero, el proyecto de creación de oficinas integradas de atención ciudadana representa una magnífica ocasión para extender las mejoras en la atención presencial a las zonas rurales.

Finalmente vamos a abordar los impactos más destacados de la llamada área de **éxito**, es decir aquella en la que el logro de los objetivos resulta más sencillo porque tanto los factores internos como externos actúan a favor:

1. La concentración de la población en pocos núcleos urbanos y los nuevos efectivos jóvenes y emprendedores provenientes de otros países y que se han asentado en Castilla y León, apoyan las políticas que tiene ya avanzadas la Administración Autonómica, en orden a conceder mayor protagonismo a los nuevos canales de comunicación con los ciudadanos.
2. La aparición de nuevos servicios y nuevos dispositivos tecnológicos para el acceso a ellos impacta positivamente en la disposición existente para la consolidación de la administración electrónica. Como beneficio añadido se presenta la reducción del impacto ambiental de la actividad administrativa.

3. Los avances en las tecnologías traen consigo nuevas formas de trabajar y aprender, que al unirse con la experiencia, el rodaje y las mejoras realizadas en los distintos planos de la gestión de personas, pueden proporcionar sustanciales mejoras en la tramitación de los procesos de selección y provisión de empleo público.

7.- Conclusiones Estratégicas

Una vez concluida la fase del análisis estratégico y confrontados los impactos de las amenazas y oportunidades identificadas en el entorno sobre las áreas de debilidad y fortaleza internas, pueden deducirse, las siguientes conclusiones, que indican hacia donde debe orientarse la Planificación Estratégica:

1. A fin de enfrentar adecuadamente la estructura territorial y demográfica a la Administración de la Comunidad, se debe implantar fórmulas imaginativas, para asegurar una prestación de servicios de calidad a los ciudadanos de nuestra región, cualquiera que sea su edad o lugar de residencia.
2. No basta con diseñar programas que mejoren los canales de atención al ciudadano (presencial, telemático, telefónico). Hacen falta estrategias específicas para los diferentes segmentos de población, especialmente en el mundo rural.
3. Resulta necesario intensificar los esfuerzos para implantar y extender metodologías de gestión de la calidad tanto en la Administración de la Comunidad Autónoma como en la Administración Local. Existe una evidente oportunidad para aprovechar y extender la experiencia y el conocimiento generado.
4. La Junta de Castilla y León tiene que asumir un papel de liderazgo e impulso en la modernización de la Administración. Para ello, deben incrementarse los programas de colaboración con las Administraciones Locales de su Comunidad, tanto los referidos a las mejoras en las técnicas de gestión, como los referidos a la mejora de infraestructuras.
5. Es preciso desarrollar y adaptar el marco legal de los recursos humanos para responder a las necesidades específicas de nuestra Comunidad. Asimismo, deben diseñarse estrategias que permitan consolidar y extender las mejoras obtenidas en las políticas de recursos humanos a un número mayor de empleados públicos.

6. El éxito de la modernización está condicionado por la mejora de la cualificación de los recursos humanos. Por ello resulta imprescindible utilizar de manera intensiva las tecnologías de la información y las comunicaciones. De este modo se abaratan costes, se permite el acceso a los programas formativos a un mayor número de empleados y se incrementan los ratios de horas formación por empleado.
7. Resulta necesario diversificar los servicios y los canales de acceso de los ciudadanos a la Administración, según las demandas y la tipología de la población a la que se dirigen, de manera que cada uno pueda elegir la forma de acceso a los servicios que más se adapte a sus necesidades.
8. La cooperación con otras Administraciones puede permitir ofertar a los ciudadanos servicios integrales, y llegar allí donde cada Administración no puede hacerlo con sus propios medios a pesar de la extensión geográfica y la dispersión de la población.
9. Están sentadas las bases de la Administración electrónica, y confluyen aspectos internos y externos que facilitan el éxito de esta estrategia, que puede permitir mejoras en la eficacia y en la eficiencia.

De este modo, se consiguen diversos objetivos: facilitar el acceso de los ciudadanos en tiempo real a la tramitación de sus expedientes; ahorrar recursos y mejorar en los tiempos de respuesta; disminuir las cargas de trabajo de los servicios de atención presencial.

10. La implantación de nuevas tecnologías puede favorecer una utilización más razonable de los recursos y mejorar el impacto ambiental de la actividad administrativa. Esto es especialmente importante en la implantación de la denominada Administración sin papeles que puede permitir alcanzar de forma simultánea objetivos relativos a la mejora de la tramitación de expedientes y al ahorro de recursos con alto impacto ambiental.

Una administración de todos

Objetivos Generales

Factores Clave de éxito:

Son aquellas condiciones que deben darse en la práctica para alcanzar los objetivos generales propuestos

La elección de una estrategia implica una decisión sobre el lugar al que se quiere llegar y los caminos a seguir, para conseguirlo.

Una vez identificados los **grupos de interés** con los cuales nos relacionamos, procurando averiguar cómo afecta a cada grupo la visión, se está en condiciones de formular **objetivos generales**, como meta a alcanzar para desarrollar la misión, visión y valores, identificándose además los denominados **factores clave de éxito**.

Ciudadanos

Objetivo General: Proporcionar una respuesta satisfactoria a las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Construir una Administración moderna que de respuesta a los ciudadanos exige como condición necesaria para garantizar el éxito, unas determinadas premisas en la prestación de los servicios:

- Universalización de los servicios, hace referencia tanto al número de servicios como a la disponibilidad de los mismos.
- Asistencia eficaz, y organización del servicio en función de sus usuarios.
- Atención profesional y trato personalizado.
- Tecnología adecuada.

Empleados Públicos

Objetivo General: Proporcionar un desarrollo profesional que permita al empleado público identificarse con la organización para una prestación más eficaz y eficiente de los Servicios Públicos.

Una Administración del siglo XXI es la que cuenta con empleados públicos identificados con los objetivos de la organización. Para conseguir que los empleados se impliquen se identifican tres condiciones básicas:

- Saber: Conocimiento, los empleados deben desarrollarse profesionalmente de forma continua.
- Querer: Actitudes, los empleados públicos deben de estar suficientemente motivados.
- Poder: Recursos, los empleados públicos tienen que contar con las herramientas para poder aportar lo mejor de sí mismos.

Empresas y Agentes Sociales

Objetivo General: **Facilitar** la relación de las empresas y agentes sociales con la Administración para dinamizar el tejido productivo.

La Administración está obligada a convertirse en un catalizador del desarrollo económico de la Comunidad a la que sirve.

Para que ello sea posible deben concurrir determinadas condiciones, en tres momentos diferentes:

- Constitución de la empresa, simplificación de los trámites.
- Fomento actividad económica, apoyo a través de programas y subvenciones.
- Mercado laboral, la intermediación y atención multicanal.

Gobierno de Castilla y León

Objetivo General: **Convertir** a la Administración Regional en un referente entre las Administraciones Públicas.

Una Administración que quiera convertirse en referente de otras debe tener en cuenta al menos tres factores clave:

- Satisfacer a todos los grupos de interés con los que se relaciona.
- Utilizar metodologías de gestión adecuadas.
- Conocer y difundir las mejores experiencias de mejora, tanto internas como externas.

Sociedad de Castilla y León

Objetivo General: **Trabajar** activamente por el desarrollo sostenible de la Comunidad manteniendo un compromiso social a todos los niveles.

La responsabilidad social implica asumir exigencias que van más allá del mero cumplimiento de la legislación, algo que por otra parte es obligado en un Estado de Derecho.

Estas exigencias inciden en diversos ámbitos:

- Tecnología respetuosa con el medio ambiente, ahorro de energía y de recursos.
- Concienciar a los empleados públicos en el respeto al medio ambiente.

- Evaluación y gestión de impactos ambientales
- Ética del servicio público.
- La igualdad de género.
- La responsabilidad familiar.

Administración Local

Objetivo General: **Liderar e impulsar** la modernización e integración de la Administración Local

La Administración Regional tiene la obligación de compartir su impulso hacia la modernidad con las Administraciones Locales.

Dos ámbitos se identifican como condición necesaria:

- Modernización de la Administración Local, programas y herramientas.
- Integración de servicios y sistemas de atención al ciudadano.

Una administración de todos

Estrategias y Ojetivos
Específicos



ESTRATEGIAS: En la sociedad del conocimiento, la estrategia, tiene un enfoque integrador que actúa por binomios: la planificación y la futurización, lo intencional y lo emergente, las competencias de organización y el entorno, y por último, el corto y el largo plazo.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: Sirven para definir el futuro de la organización, señalan las líneas de acción a seguir y deben anticipar el cambio sirviendo para unificar e integrar las decisiones y hacerlas coherentes.

Como quiera que los objetivos generales tienen un elevado grado de abstracción es necesario identificar **objetivos específicos** que puedan medirse y, por tanto, alcanzarse.

A partir de los factores clave de éxito identificados, se han formulado los objetivos específicos para cada grupo de interés. Estos objetivos se agrupan en estrategias o caminos a seguir, asignando a cada una de ellas una denominación que sea representativa de la decisión que implica poner en marcha dicha línea.

ESTRATEGIA	GRUPO DE INTERÉS: OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Administración más fácil	CIUDADANOS: Proporcionar una respuesta satisfactoria a las necesidades y expectativas de los ciudadanos	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Identificar las necesidades y expectativas de los ciudadanos. 2.- Reformar la Administración Periférica. 3.- Ofrecer servicios adecuados a los intereses de los ciudadanos. 4.- Garantizar el acceso a la información, la accesibilidad y la atención a los ciudadanos por el canal que elijan. 5.- Universalizar los servicios públicos mediante el acceso electrónico. 6.- Facilitar la intermediación de diversos agentes.

ESTRATEGIA	GRUPO DE INTERÉS: OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Administración inteligente	EMPLEADOS: Proporcionar un desarrollo profesional que permita al empleado público identificarse con la organización para una prestación más eficaz y eficiente de los servicios públicos	7.- Comprometer a los directivos con el ejercicio de su propio liderazgo. 8.- Desarrollar y consolidar las competencias profesionales de los empleados públicos. 9.- Fomentar el compromiso de los empleados públicos.
Administración emprendedora	EMPRESAS Y OTROS AGENTES SOCIALES: Facilitar la relación de las empresas y agentes sociales con la Administración para dinamizar el tejido productivo.	10.- Facilitar la tramitación para la constitución e implantación de empresas. 11.- Mejorar y simplificar el acceso a servicios y fuentes de financiación. 12.- Facilitar la intermediación en el mercado laboral.
Administración abierta	GOBIERNO DE CASTILLA Y LEÓN: Convertir a la Administración regional en un referente entre las Administraciones Públicas	13.- Desarrollar e implantar un nuevo modelo de gestión de la Administración de Castilla y León. 14.- Conocer y difundir las Buenas Prácticas en la Mejora de la Administración.

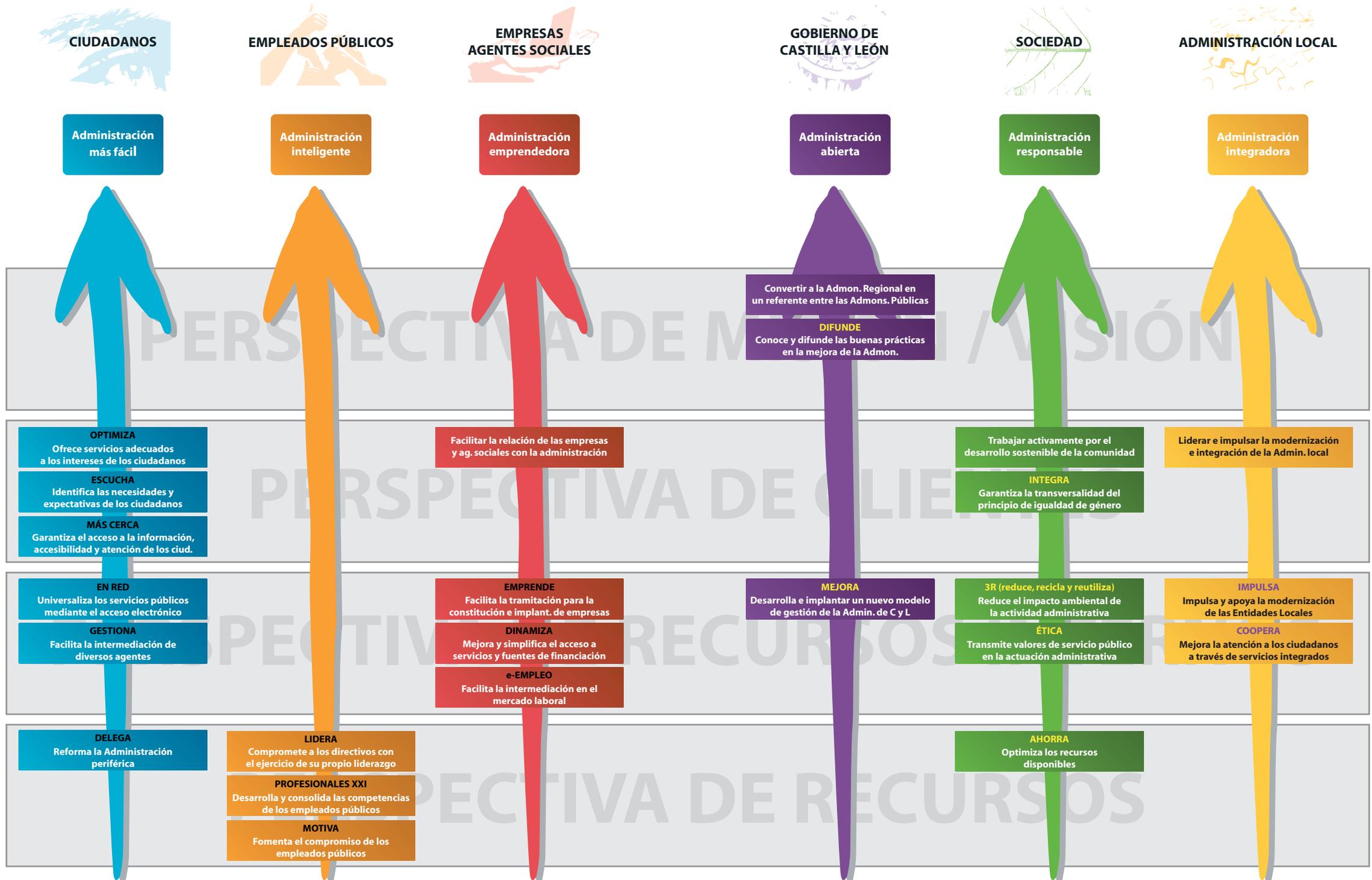
ESTRATEGIA	GRUPO DE INTERÉS: OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Administración responsable	SOCIEDAD: Trabajar activamente por el desarrollo sostenible de la Comunidad manteniendo un compromiso social a todos los niveles	15.- Optimizar los recursos disponibles. 16.- Reducir el impacto ambiental de la actividad administrativa. 17.- Transmitir valores de servicio público en la actuación administrativa. 18.- Garantizar la transversalidad del principio de igualdad.
Administración Integradora	ADMINISTRACIÓN LOCAL: Liderar e impulsar la modernización e integración de la Administración Local	19.- Impulsar y apoyar la modernización de la Entidades Locales. 20.- Mejorar la atención a los ciudadanos a través de servicios integrados.

Una administración de todos



Red de Programas
de Actuación





Red de Programas de Actuación

Todo el proceso desarrollado hasta aquí, ha legitimado la expresión de una red de programas, cuya implantación ha de permitir alcanzar cada uno de los objetivos propuestos en la fase de formulación de la estrategia.

El Plan Estratégico de Modernización de la Administración de Castilla y León, 2008- 2011, define 6 estrategias y 20 programas de actuación.

Los **Programas son** un conjunto de líneas de actuación, que se estructuran en tres niveles:

- **Nivel de Gestión e Impulso.** En este nivel se establecen actuaciones marco cuyo impulso, liderazgo, y coordinación, así como parte de su desarrollo y financiación corresponde a la Consejería responsable del programa.
- **Nivel de Implantación.** Recoge las líneas de actuación que deberían ejecutar todas las Consejerías, Organismos Autónomos, Entes Públicos de Derecho Privado o Delegaciones Territoriales.
- **Nivel de Despliegue:** En este nivel se han de definir las actuaciones que de manera individual cada organismo, unidad, o empleado público, puede desarrollar comprometiéndose así con el desarrollo de este plan.

1.- ESTRATEGIA: ADMINISTRACIÓN MÁS FÁCIL	
GRUPO DE INTERÉS	Ciudadanos
OBJETIVO GENERAL	Proporcionar una respuesta satisfactoria a las necesidades y expectativas de los ciudadanos

1.1- PROGRAMA DE ACTUACIÓN: ESCUCHA	
OBJETIVO ESPECIFICO	LÍNEAS DE ACTUACIÓN
Identificar las necesidades y expectativas de los ciudadanos	<p>Nivel de Gestión e Impulso</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de un canal de comunicación entre la Administración y ciudadanos que no tengan un cauce formalizado. 2. Mantener contactos directos con los ciudadanos que no tengan un cauce de representación ante la Administración. 3. Recogida de la opinión de los ciudadanos sobre las políticas públicas. 4. Evaluar el impacto de las políticas públicas.
	<p>Nivel de Implantación</p> <ol style="list-style-type: none"> A. Detección de las necesidades de los ciudadanos. B. Identificación de las expectativas de los ciudadanos sobre las políticas públicas. C. Analisis del desarrollo y de los resultados de los contactos con los ciudadanos.
ÓRGANO RESPONSABLE: CONSEJERÍA DE LA PRESIDENCIA	

Indicador: Grado de cumplimiento del Programa de medición

1.2- PROGRAMA DE ACTUACIÓN: DELEGA	
OBJETIVO ESPECIFICO	LÍNEAS DE ACTUACIÓN
Reformar la Administración periférica	<p>Nivel de Gestión e Impulso</p> <ul style="list-style-type: none"> 5. Estudio de la situación de la Administración periférica. 6. Elaboración del Libro Blanco de la Administración. 7. Mejora y reforma de las estructuras organizativas. 8. Diseño de un modelo de atención al ciudadano sobre la base territorial de un modelo uniforme de las oficinas de atención al ciudadano. <p>Nivel de Implantación</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Aprobación de medidas de desconcentración funcionales. B. Implantación del modelo de atención al ciudadano con base territorial.
ÓRGANO RESPONSABLE: CONSEJERÍA DE ADMINISTRACIÓN AUTONÓMICA	

Indicador: Número de unidades periféricas adaptadas al nuevo modelo

1.3- PROGRAMA DE ACTUACIÓN: OPTIMIZA	
OBJETIVO ESPECIFICO	LÍNEAS DE ACTUACIÓN
Ofrecer servicios adecuados a los intereses de los ciudadanos	<p>Nivel de Gestión e Impulso</p> <ul style="list-style-type: none"> 9. Diseño de un Catálogo de Servicios. 10. Difusión del Catálogo de Servicios. 11. Elaboración de un Manual de simplificación del lenguaje administrativo. 12. Simplificación de información de las búsquedas en la Web. 13. Establecimiento de criterios de mejora de los procedimientos. 14. Establecimiento de criterios de simplificación de procedimientos. <p>Nivel de Implantación</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Organización de la información por ámbitos de interés del ciudadano. B. Difusión de las actuaciones por áreas de servicio público. C. Simplificación y mejora de los procedimientos con criterios establecidos. D. Mantenimiento del Catálogo de Servicios.
ÓRGANO RESPONSABLE: CONSEJERÍA DE ADMINISTRACIÓN AUTONÓMICA	

Indicador: Índice de satisfacción de los ciudadanos con los servicios

1.4.- PROGRAMA DE ACTUACIÓN: MÁS CERCA	
OBJETIVO ESPECÍFICO	LÍNEAS DE ACTUACIÓN
Garantizar el acceso a la información, la accesibilidad y la atención a los ciudadanos por el canal que elijan	<p>Nivel de Gestión e Impulso</p> <p>15. Impulso de un sistema de información integral y corporativo único.</p> <p>16. Modernización de las infraestructuras administrativas.</p> <p>17. Mejora de la accesibilidad de los edificios y la gestión de los espacios de las oficinas de atención al público.</p> <p>18. Diseño de un modelo de atención al ciudadano más satisfactorio.</p> <p>19. Reorganización, mejora y difusión del teléfono 012.</p> <p>20. Mejora de la accesibilidad y usabilidad de la web.</p> <p>21. Edición de publicaciones con lenguaje de signos y extranjeros.</p> <p>22. Promoción de condiciones adecuadas para facilitar la comunicación a personas con discapacidad.</p> <p>Nivel de Implantación</p> <p>A. Integración de todos los teléfonos sectoriales en el 012.</p> <p>B. Promoción de las condiciones necesarias para la accesibilidad de las personas con discapacidad.</p> <p>C. Participación activa en el Sistema de información único.</p> <p>D. Definición de los perfiles profesionales de la atención al ciudadano especializada.</p> <p>E. Implantación de modelo de atención al ciudadano.</p>
	<p>ÓRGANO RESPONSABLE: CONSEJERÍA DE ADMINISTRACIÓN AUTONÓMICA/ FAMILIA E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES/HACIENDA</p>

Indicador: Grado de satisfacción de los ciudadanos usuarios de los servicios con la accesibilidad e información ofrecida

1.5.- PROGRAMA DE ACTUACIÓN: EN RED	
OBJETIVO ESPECÍFICO	LÍNEAS DE ACTUACIÓN
Universalizar los servicios públicos mediante el acceso electrónico	<p>Nivel de Gestión e Impulso</p> <p>23. Rediseño funcional de procedimientos y procesos.</p> <p>24. Desarrollo normativo de la administración electrónica.</p> <p>25. Fomento de la cooperación interadministrativa y de la interoperabilidad.</p> <p>26. Adecuación de tecnología y mejora de la infraestructura telemática.</p> <p>27. Diseño del Plan de implantación de la administración electrónica.</p> <p>28. Impulso del uso de la firma electrónica a los ciudadanos.</p> <p>29. Implantación del Boletín Oficial de Castilla y León en versión electrónica.</p> <p>Nivel de Implantación</p> <p>A. Actualización y mejora del inventario automatizado de procedimientos.</p> <p>B. Programación específica de rediseño funcional.</p> <p>C. Desarrollo normativo de los aspectos necesarios para la implantación de la administración electrónica.</p> <p>D. Impulso de las técnicas y conocimiento de la administración electrónica.</p>
	<p>ÓRGANO RESPONSABLE: CONSEJERÍA DE ADMINISTRACIÓN AUTONÓMICA/ CONSEJERÍA DE LA PRESIDENCIA</p>

Indicador: Grado de satisfacción con el servicio de acceso electrónico y grado de utilización de los servicios teletramitados

1. 6.- PROGRAMA DE ACTUACIÓN: GESTIONA	
OBJETIVO ESPECIFICO	LÍNEAS DE ACTUACIÓN
Facilitar la intermediación de diversos agentes	<p>Nivel de Gestión e Impulso</p> <p>30. Habilitación de canales de atención específicos para los intermediarios.</p> <p>31. Establecimiento de canales de colaboración con estos agentes.</p> <p>32. Encomienda de funciones a intermediarios.</p> <p>Nivel de Implantación</p> <p>A. Identificación de los ámbitos específicos de colaboración con los agentes intermediarios.</p> <p>B. Establecimiento de mecanismos que permitan mejorar la interrelación de la administración con estos colectivos.</p>
ÓRGANO RESPONSABLE: CONSEJERÍA DE HACIENDA	

Indicador: Grado de satisfacción de los agentes de intermediación

2.- ESTRATEGIA: ADMINISTRACIÓN INTELIGENTE	
GRUPO DE INTERÉS	Empleados Públicos
OBJETIVO GENERAL	Proporcionar un desarrollo profesional que permita al empleado público identificarse con la organización para una prestación más eficaz y eficiente de los servicios públicos

2. 1.- PROGRAMA DE ACTUACIÓN: LIDERA	
OBJETIVO ESPECIFICO	LÍNEAS DE ACTUACIÓN
Comprometer a los directivos con el ejercicio de su propio liderazgo	<p>Nivel de Gestión e Impulso</p> <p>33. Estudio, elección e implantación de un modelo de dirección profesional en la Administración Pública.</p> <p>34. Diseño de un modelo de competencias gerenciales.</p> <p>35. Definición, implantación y evaluación de un itinerario formativo necesario para directivos profesionales.</p> <p>Nivel de Implantación</p> <p>A. Potenciación de la función directiva desarrollando prácticas.</p> <p>B. Impulso e implantación de técnicas que fomenten e impulsen el liderazgo entre los empleados públicos.</p>
ÓRGANO RESPONSABLE: CONSEJERÍA DE ADMINISTRACIÓN AUTONÓMICA	

Indicador: Grado de satisfacción del personal con los líderes

2.2.- PROGRAMA DE ACTUACIÓN: PROFESIONALES XXI	
OBJETIVO ESPECIFICO	LÍNEAS DE ACTUACIÓN
Desarrollar y consolidar las competencias profesionales de los empleados públicos	<p>Nivel de Gestión e Impulso</p> <p>36. Establecimiento de programas formativos directamente vinculados al puesto de trabajo.</p> <p>37. Diseño de un sistema de carrera profesional.</p> <p>38. Rediseño de los procesos selectivos.</p> <p>39. Apoyo a la formación y diseño de tutorías y otras técnicas para los funcionarios de nuevo ingreso y de reciente incorporación a los puestos.</p> <p>Nivel de Implantación</p> <p>A. Formación vinculada al puesto de trabajo.</p> <p>B. Cursos de formación preferentemente en horario de trabajo.</p> <p>C. Difusión de programas de formación a medida.</p> <p>D. Elaboración de manuales de acogida para nuevos empleados.</p> <p>E. Apoyo específico para los funcionarios de nuevo ingreso y de reciente incorporación a los puestos.</p> <p>F. Acciones formativas de apoyo a la promoción profesional de los empleados públicos.</p>
ÓRGANO RESPONSABLE: CONSEJERÍA DE ADMINISTRACIÓN AUTONÓMICA	

Indicador: Grado de implantación y de formación de la gestión por competencias

2.3. - PROGRAMA DE ACTUACIÓN: MOTIVA	
OBJETIVO ESPECIFICO	LÍNEAS DE ACTUACIÓN
Fomentar el compromiso de los empleados públicos	<p>Nivel de Gestión e Impulso</p> <p>40. Estudio y definición de los puestos de trabajo.</p> <p>41. Implantación de sistemas de provisión de puestos más ágiles.</p> <p>42. Rediseño del sistema de provisión de puestos.</p> <p>43. Diseño de nuevos sistemas de promoción interna.</p> <p>44. Regulación de un sistema de reconocimiento, compensación y evaluación del desempeño.</p> <p>45. Elaboración de un Plan de comunicación interna impulsando el “Portal del Empleado”.</p> <p>46. Elaboración e implantación de un Plan de Calidad de Prevención de Riesgos Laborales.</p> <p>Nivel de Implantación</p> <p>A. Realización de experiencias piloto de evaluación del rendimiento.</p> <p>B. Fomento del trabajo en equipo.</p> <p>C. Definición de los procesos de trabajo y protocolos de actuación.</p>
ÓRGANO RESPONSABLE: CONSEJERÍA DE ADMINISTRACIÓN AUTONÓMICA	

Indicador: Grado de compromiso de los empleados públicos con la Administración

3.- ESTRATEGIA: ADMINISTRACIÓN EMPRENDEDORA	
GRUPO DE INTERÉS	Empresas y agentes sociales
OBJETIVO GENERAL	Facilitar la relación de las empresas y agentes sociales con la Administración para dinamizar el tejido productivo

3.1.- PROGRAMA DE ACTUACIÓN: EMPRENDE	
OBJETIVO ESPECÍFICO	LÍNEAS DE ACTUACIÓN
Facilitar la tramitación para la constitución e implantación de empresas	<p>Nivel de Gestión e Impulso</p> <p>47. Elaboración y difusión de un Catálogo de servicios empresariales.</p> <p>48. Mejora del asesoramiento para la creación e implantación de empresas.</p> <p>49. Implantación del Expediente Único electrónico para empresas.</p> <p>50. Impulso de un sistema único electrónico para la creación de empresas.</p> <p>51. Simplificación, unificación y agilización de las actuaciones administrativas de los proyectos empresariales.</p> <p>Nivel de Implantación</p> <p>A. Fomento e incentivación a los empleados públicos que informen a empresas.</p> <p>B. Unificación de las actuaciones de creación de empleo.</p> <p>C. Sensibilización de la Sociedad Digital del Conocimiento.</p>
<p>ÓRGANO RESPONSABLE: CONSEJERÍA DE ECONOMÍA Y EMPLEO/ CONSEJERÍA DE AGRICULTURA Y GANADERÍA</p>	

Indicador: Número de empresas creadas por tamaño

3. 2.-PROGRAMA DE ACTUACIÓN: DINAMIZA	
OBJETIVO ESPECÍFICO	LÍNEAS DE ACTUACIÓN
Mejorar y simplificar el acceso a servicios y fuentes de financiación	<p>Nivel de Gestión e Impulso</p> <p>52. Racionalización y simplificación de los procedimientos.</p> <p>53. Establecimiento de la administración electrónica como una herramienta al servicio de la empresas.</p> <p>54. Desarrollo de un proceso de creación de empresas flexible y adecuado.</p> <p>55. Habilitación de sistemas de comunicación entre Centros Directivos.</p> <p>56. Recogida de la opinión de las empresas sobre las políticas públicas.</p> <p>Nivel de Implantación</p> <p>A. Identificación de las expectativas de las empresas sobre las políticas públicas.</p> <p>B. Análisis del desarrollo y los resultados de los contactos con las empresas.</p>
<p>ÓRGANO RESPONSABLE: CONSEJERÍA DE ECONOMÍA Y EMPLEO/ CONSEJERÍA DE LA PRESIDENCIA/CONSEJERÍA DE AGRICULTURA Y GANADERÍA</p>	

Indicador: Plazo de duración de los procedimientos

3.3.- PROGRAMA DE ACTUACIÓN: e- EMPLEO	
OBJETIVO ESPECÍFICO	LÍNEAS DE ACTUACIÓN
Facilitar la intermediación en el mercado laboral	<p>Nivel de Gestión e Impulso</p> <p>57. Mejora de las bases de datos para demandantes de empleo.</p> <p>58. Difusión de las acciones del ECYL en el ámbito universitario.</p> <p>59. Potenciación de la formación práctica de los demandantes de empleo.</p> <p>60. Elaboración de campañas de difusión entre las empresas de los servicios del ECYL.</p> <p>61. Elaboración y difusión del catálogo de profesiones más demandadas.</p> <p>62. Establecimiento de mecanismos de intercambio de datos entre los agentes sociales y el ECYL.</p> <p>63. Potenciación de nuevos canales de intermediación en el mercado laboral.</p>
ÓRGANO RESPONSABLE: CONSEJERÍA DE ECONOMÍA Y EMPLEO	

Indicador: Número de puestos de trabajo ofertados de forma electrónica

4-ESTRATEGIA: ADMINISTRACIÓN ABIERTA	
GRUPO DE INTERÉS	Gobierno de Castilla y León
OBJETIVO GENERAL	Convertir a la Administración regional en un referente entre las Administraciones Públicas

4.1.- PROGRAMA DE ACTUACIÓN: MEJORA	
OBJETIVO ESPECÍFICO	LÍNEAS DE ACTUACIÓN
Desarrollar e implantar un nuevo Modelo de Gestión de la Administración de Castilla y León	<p>Nivel de Gestión e Impulso</p> <p>64. Elaboración y diseño del modelo de gestión.</p> <p>65. Implantación de la gestión por procesos.</p> <p>66. Establecimiento y regulación de un itinerario de excelencia que permita la mejora continua de la organización.</p> <p>67. Creación de un sistema propio de reconocimiento de la Excelencia que facilite que cada servicio pueda adaptarlo a su nivel de partida y a sus propias características.</p> <p>68. Diseño del modelo de Gestión del conocimiento.</p> <p>69. Integración de los Grupos de Mejora en la modernización de la Administración.</p> <p>70. Estudio de un modelo de la Agencia de la Evaluación de la Calidad.</p> <p>Nivel de Implantación</p> <p>A. Adopción del modelo de gestión.</p> <p>B. Iniciación del itinerario de excelencia.</p> <p>C. Implantación y extensión de las herramientas elegidas: Cartas de Servicios, la norma ISO 9001:2000 y el modelo EFQM.</p> <p>D. Reconocimiento, difusión e implantación de las propuestas de mejora.</p> <p>E. Creación y desarrollo de un Centro Regional para la Calidad y la Acreditación.</p>
ÓRGANO RESPONSABLE: CONSEJERÍA DE ADMINISTRACIÓN AUTONÓMICA	

Indicador: Número de unidades que utilizan el modelo de gestión

4.2.- PROGRAMA DE ACTUACIÓN: DIFUNDE	
OBJETIVO ESPECÍFICO	LÍNEAS DE ACTUACIÓN
Conocer y difundir las Buenas Prácticas en la mejora de la Administración	<p>Nivel de Gestión e Impulso</p> <p>71. Creación de un banco de Buenas Prácticas.</p> <p>72. Utilización de nuevas tecnologías para compartir información.</p> <p>73. Ampliación de una base documental sobre la modernización e innovación.</p> <p>Nivel de Implantación</p> <p>A. Difusión de las Buenas Prácticas.</p> <p>B. Ponencias y comunicaciones.</p>
ÓRGANO RESPONSABLE: CONSEJERÍA DE ADMINISTRACIÓN AUTONÓMICA	

Indicador: Número de acciones de difusión por año

5.- ESTRATÉGICA: ADMINISTRACIÓN RESPONSABLE	
GRUPO DE INTERÉS	Sociedad
OBJETIVO GENERAL	Trabajar activamente por el desarrollo sostenible de la Comunidad manteniendo un compromiso social a todos los niveles

5.1.- PROGRAMA DE ACTUACIÓN: AHORRA	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACTUACIÓN
Optimizar los recursos disponibles	Nivel de Gestión e Impulso 74. Gestión centralizada de recursos. 75. Generalización del uso del sistema de contratación centralizada.
	Nivel de Implantación A. Utilización del sistema de contratación centralizada.
ÓRGANO RESPONSABLE: CONSEJERÍA DE HACIENDA	

Indicador: Número de medidas de ahorro adoptadas

5.2.- PROGRAMA DE ACTUACIÓN: 3 R (reduce, recicla y reutiliza)	
OBJETIVO ESPECÍFICO	LÍNEAS DE ACTUACIÓN
Reducir el impacto ambiental de la actividad administrativa	<p>Nivel de Gestión e Impulso</p> <p>76. Elaboración de la Guía para la utilización eficiente de los recursos.</p> <p>77. Elaboración del Código de Buenas Prácticas.</p> <p>Nivel de Implantación</p> <p>A. Implantación de sistemas de gestión ambiental en los edificios administrativos.</p> <p>B. Incorporación de criterios medioambientales en la adquisición de bienes y servicios.</p> <p>C. Concienciación ambiental de los empleados públicos.</p> <p>D. Extensión y difusión de las Buenas Prácticas.</p> <p>E. Implantación de sistemas activos y pasivos del consumo de energía.</p> <p>F. Implantación de Puntos limpios administrativos.</p> <p>G. Implantación de sistemas de reutilización de recursos materiales usados.</p> <p>H. Implantación de contenedores para la recogida selectiva.</p>
ÓRGANO RESPONSABLE: CONSEJERÍA DE MEDIO AMBIENTE/EREN	

Indicador: Número de acciones de concienciación ambiental ejecutadas.

5.3.- PROGRAMA DE ACTUACIÓN: ÉTICA	
OBJETIVOS ESPECIFICOS	LÍNEAS DE ACTUACIÓN
Trasmitir valores de servicio público en la actuación administrativa	<p>Nivel de Gestión e Impulso</p> <p>78. Plan de Comunicación Interna para proveer a empleados y usuarios la información relevante sobre objetivos, valores, expectativas y necesidades relacionadas con la prestación del servicio.</p> <p>79. Plan de Comunicación Externa para facilitar una mayor cercanía y conocimiento de los ciudadanos sobre la prestación de servicios de la Administración.</p> <p>80. Elaboración y difusión de un Código Ético de los empleados públicos.</p> <p>81. Elaboración de un manual de Buenas Prácticas.</p> <p>Nivel de Implantación</p> <p>A. Aceptación del Código Ético.</p> <p>B. Implantación del Manual de Buenas Prácticas.</p>
ÓRGANO RESPONSABLE: CONSEJERÍA DE ADMINISTRACIÓN AUTONÓMICA/ CONSEJERIA DE LA PRESIDENCIA	

Indicador: Grado de ejecución de las acciones previstas

5.4.- PROGRAMA DE ACTUACIÓN: INTEGRA	
OBJETIVOS ESPECIFICOS	LÍNEAS DE ACTUACIÓN
Garantizar la transversalidad del principio de igualdad	<p>Nivel de Gestión e Impulso</p> <p>82. Diseño e implantación de medidas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral.</p> <p>83. Diseño e implantación de medidas y actuaciones que tengan en cuenta la perspectiva de género y la igualdad y no discriminación entre hombres y mujeres.</p> <p>84. Establecimiento del marco normativo para la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad.</p> <p>85. Proporcionar información, orientación y apoyos a las familias de personas con discapacidad.</p> <p>Nivel de Implantación</p> <p>A. Evaluación del impacto de género de las disposiciones normativas y planes de la Comunidad de Castilla y León.</p> <p>B. Detección de las necesidades y expectativas de la mujer en relación con los Servicios Públicos.</p> <p>C. Elaboración de una guía sobre el lenguaje no sexista en la Administración en sus relaciones con los ciudadanos.</p> <p>D. Formación on-line para funcionarios en materia de igualdad de oportunidades y no discriminación por razón de género.</p> <p>E. Programa de implantación de experiencias piloto de teletrabajo.</p> <p>F. Apoyo de las medidas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral.</p> <p>G. Fomento de medidas que conviertan el valor del tiempo en pauta cultural y exigencia ética y sensibilización para el empleado público y para el ciudadano.</p> <p>H. Sensibilización sobre la coparticipación y corresponsabilidad en el reparto de tareas familiares.</p> <p>I. Fomento de las jornadas flexibles.</p> <p>J. Detección precoz de situaciones de discapacidad.</p> <p>K. Promoción de las condiciones necesarias para la igualdad de oportunidades en el ámbito sanitario, educativo, laboral, de ocio, cultura y vivienda.</p>
	<p>ÓRGANO RESPONSABLE: CONSEJERÍA DE FAMILIA E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES</p>

Indicador: Número de actuaciones en que se ha aplicado este principio sobre el total de actuaciones

6.-ESTRATEGIA: ADMINISTRACIÓN INTEGRADORA	
GRUPO DE INTERÉS	Administración Local
OBJETIVO GENERAL	Liderar e impulsar la modernización e integración de la Administración local

6.1.- PROGRAMA DE ACTUACIÓN : IMPULSA	
OBJETIVO ESPECÍFICO	LÍNEAS DE ACTUACIÓN
Impulsar y apoyar la modernización de las Entidades Locales	<p>Nivel de Gestión e Impulso</p> <p>86. Impulso y apoyo a la formación y el perfeccionamiento de los directivos y empleados públicos locales.</p> <p>87. Apoyo técnico en los planes de modernización así como en su implantación.</p> <p>88. Utilización compartida de las herramientas habilitantes para implantar la Administración Electrónica.</p> <p>89. Establecimiento de mecanismos de relación con las Entidades Locales.</p> <p>90. Integración de las medidas de modernización.</p> <p>Nivel de Implantación</p> <p>A. Coordinación de las medidas de apoyo a las Entidades Locales.</p>
	<p>ÓRGANO RESPONSABLE: CONSEJERÍA DE INTERIOR Y JUSTICIA/CONSEJERIA DE ADMINISTRACION AUTONOMICA/ CONSEJERIA DE FOMENTO</p>

Indicador: Número de Entidades Locales con Plan de modernización y porcentaje de población afectada por estas Entidades

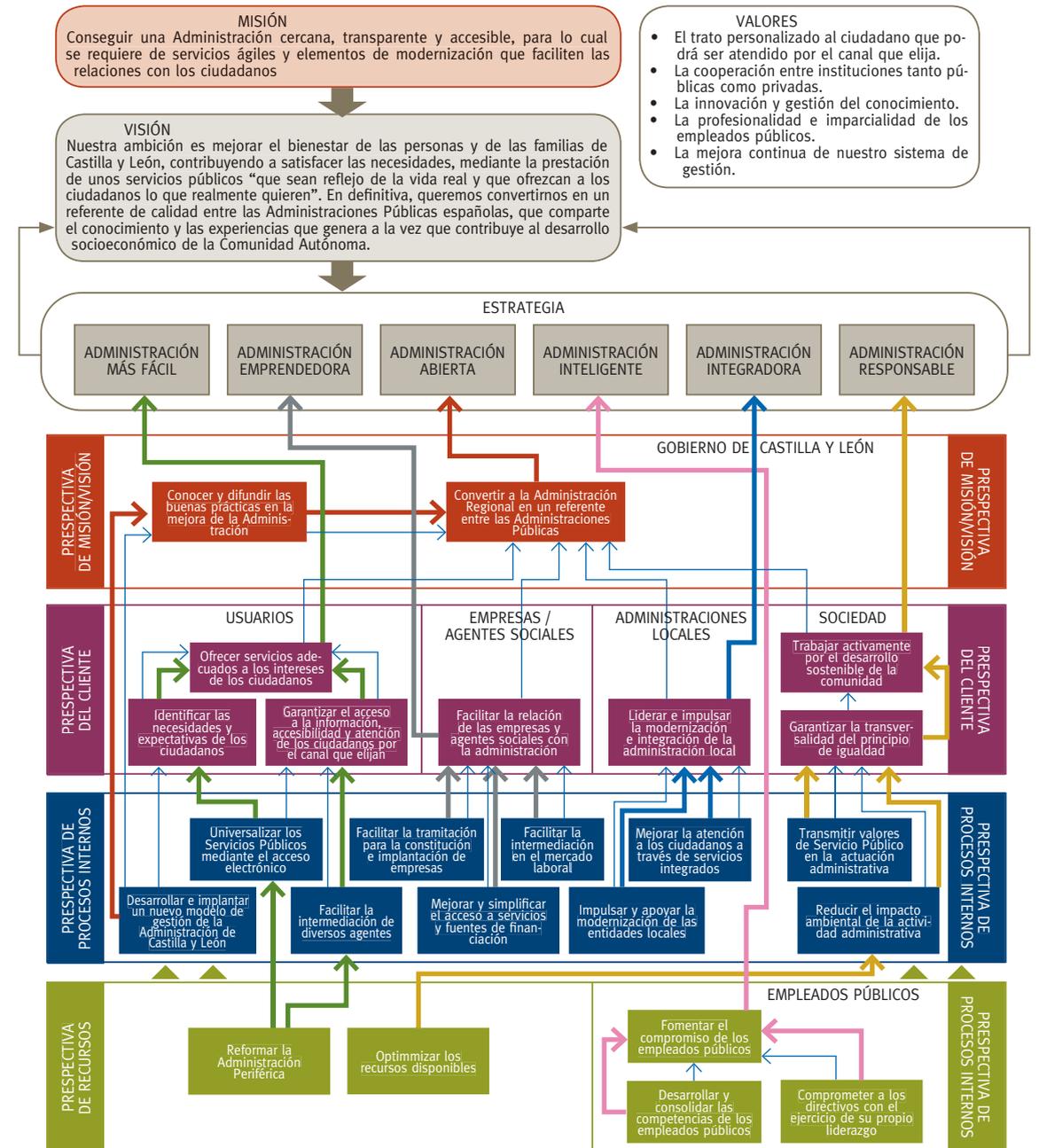
6.2.- PROGRAMA DE ACTUACIÓN: COOPERA	
OBJETIVO ESPECIFICO	LÍNEAS DE ACTUACIÓN
Mejorar la atención a los ciudadanos a través de servicios integrados	<p>Nivel de Gestión e Impulso</p> <p>91. Realización de un estudio que permita determinar cuales son los ámbitos más apropiados para la integración de servicios.</p> <p>92. Definición de un modelo de oficina integrada de atención al ciudadano.</p> <p>93. Realización de experiencias piloto en las que la prestación del servicio sea responsabilidad de una única Administración.</p>
	<p>ÓRGANO RESPONSABLE: CONSEJERÍA DE ADMINISTRACIÓN AUTONÓMICA</p>

Indicador: Porcentaje de población que puede beneficiarse del servicio integrado

Una administración de todos

Mapa Estratégico





Una administración de todos

Cuadro de Mando Integral



Es un instrumento de gestión orientado a facilitar la acción y que es útil para:

- Conocer si los rendimientos analizados están vinculados a la estrategia.
- Vincular los objetivos a los presupuestos y recursos
- Establecer objetivos a corto plazo
- Medir si los resultados se están alcanzando y comparar el resultado conseguido con el rendimiento deseado e iniciar acciones para corregirlo, si fuera necesario
- Facilitar el cambio desde dentro de la organización.

La medición, evaluación y corrección de la estrategia tiene que acometerse mediante la utilización de herramientas suficientemente contrastadas en la práctica.

En tal sentido, se ha optado por construir un **Cuadro de Mando Integral**, o conjunto equilibrado de indicadores de resultado e inductores de actuación.

La selección de indicadores ha exigido explicitar las relaciones causa-efecto entre los diversos objetivos específicos. Esta herramienta traduce, por tanto, la estrategia en un conjunto coherente de indicadores, y facilita la comunicación de la misma a todos los empleados públicos de la Administración de Castilla y León, de modo que entiendan cómo pueden alinear sus iniciativas individuales con la estrategia común.

A partir de la definición de los objetivos específicos recogidos en los apartados anteriores el equipo ha identificado, los indicadores que van a medir los objetivos, distinguiendo entre indicadores de resultado e indicadores de causa o inductores de actuación.

Los indicadores de causa (I) pueden ser llamados indicadores líderes, porque producen o anticipan los resultados futuros y señalan que se debe hacer para crear valor.

Los indicadores de resultados (E) tienden a ser indicadores de efecto, señalando los objetivos últimos de la estrategia y si se han conseguido los resultados esperados. El resultado ha sido el siguiente cuadro de mando integral.

PERSPECTIVA DE LA MISIÓN / VISIÓN		
OBJETIVO	ID	Nombre del INDICADOR
CONVERTIR A LA ADMINISTRACIÓN REGIONAL EN UN REFERENTE ENTRE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	1. 1	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN GLOBAL DE LOS CIUDADANOS (E)
	1. 2	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN GLOBAL EMPRESAS - AGENTES SOCIALES (E)
	1. 3	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN ADMON LOCAL (E)
	1. 4	Nº DE RECONOCIMIENTOS EXTERNOS (E)
	1. 5	PARTICIPACIÓN EN EVENTOS EXTERNOS (E)
	1. 6	GRADO DE IMPLANTACIÓN DEL MODELO (E)
CONOCER Y DIFUNDIR LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LA MEJORA DE LA ADMINISTRACIÓN	2. 1	Nº ACCIONES DE DIFUSIÓN POR AÑO (I)
	2. 2	Nº DE COLABORACIONES O INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS CON OTRAS ORGANIZACIONES (I)
PERSPECTIVA CLIENTE		
OBJETIVO	ID	Nombre del INDICADOR
OFRECER SERVICIOS ADECUADOS A LOS INTERESES DE LOS CIUDADANOS	1. 1	Nº DE CIUDADANOS SATISFECHOS / Nº CIUDADANOS ENCUESTADOS (I)
	1. 2	INDICE DE SATISFACCIÓN DE LOS CIUDADANOS CON LOS SERVICIOS (E)
	1. 3	Nº QUEJAS SOBRE INEXISTENCIA O DEFICIENCIA DE SERVICIOS (I)

IDENTIFICAR LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CIUDADANOS	2. 1	Nº ENTREVISTAS REALIZADAS (I)
	2. 2	Nº DE SUGERENCIAS Y QUEJAS PRESENTADAS (I)
	2. 3	GRADO DE CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE MEDICIÓN (E)
GARANTIZAR EL ACCESO A LA INFORMACIÓN, LA ACCESIBILIDAD Y LA ATENCIÓN A LOS CIUDADANOS POR EL CANAL QUE ELIJAN	3. 1	GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS CIUDADANOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS CON LA ACCESIBILIDAD E INFORMACIÓN OFRECIDA (E)
	3. 2	Nº DE CONSULTAS EN LA WEB (I)
	3. 3	TIEMPO MEDIO DE LAS CONSULTAS (I)
	3. 4	TIEMPO DE DISPOSICIÓN DEL CANAL DE ATENCIÓN TELEMÁTICA SOBRE EL TIEMPO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO (I)
	3. 5	% USUARIOS POR CANAL (I)
	3. 6	Nº DE TRÁMITES REALIZADOS EN LOS PUESTOS INSTALADOS DE ACCESO A INTERNET (I)
FACILITAR LA RELACIÓN DE LAS EMPRESAS Y AGENTES SOCIALES CON LA ADMINISTRACIÓN	4. 1	% EMPRESAS CONSTITUIDAS / EMPRESAS INFORMADAS (E)
	4. 2	Nº DE SERVICIOS SIMPLIFICADOS (E)
	4. 3	Nº DE CONTRATOS GESTIONADOS POR EL ECYL/ TOTAL CONTRATOS (E)
LIDERAR E IMPULSAR LA MODERNIZACIÓN E INTEGRACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL.	5. 1	Nº DE SERVICIOS QUE SE PRESTA AL CIUDADANO DE FORMA INTEGRADA (E)
	5. 2	Nº ENTIDADES LOCALES CON PLAN DE MODERNIZACIÓN (E)
	5. 3	PORCENTAJE DE POBLACIÓN AFECTADA POR ESAS ENTIDADES (E)

TRABAJAR ACTIVAMENTE POR EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA COMUNIDAD	6.	1	Nº DE MEDIDAS DE IMPACTO AMBIENTAL IMPLANTADAS (E)
	6.	2	MEDIR EL GRADO DE IDENTIFICACIÓN EMPLEADOS (E)
	6.	3	MEDIR EL GRADO DE PERCEPCIÓN EN LOS CIUDADANOS (E)
GARANTIZAR LA TRANSVERSALIDAD DEL PRINCIPIO DE IGUALDAD	7.	1	Nº DE ACTUACIONES EN QUE SE HA APLICADO ESTE PRINCIPIO SOBRE EL TOTAL DE ACTUACIONES (I)

PERSPECTIVA PROCESOS

OBJETIVO	ID	Nombre del INDICADOR	
UNIVERSALIZAR LOS SERVICIOS PÚBLICOS MEDIANTE EL ACCESO ELECTRÓNICO	1.	1	GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO DE ACCESO ELECTRÓNICO (E)
	1.	2	GRADO DE UTILIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TELETRAMITADOS (E)
	1.	3	Nº DE PROCEDIMIENTOS DE TELETRAMITACIÓN POR NIVELES (I)
	1.	4	Nº DE DOCUMENTOS PRESENTADOS CON FIRMA ELECTRÓNICA (I)
FACILITAR LA INTERMEDIACIÓN DE DIVERSOS AGENTES	2.	1	GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS AGENTES DE INTERMEDIACIÓN (E)
	2.	2	Nº DE CONVENIOS FIRMADOS CON ESOS COLECTIVOS (I)
	2.	3	Nº DE PROCEDIMIENTOS TELETRAMITADOS PARA GESTIÓN MEDIANTE INTERMEDIACIÓN (I)
	2.	4	Nº DE TRÁMITES REALIZADOS POR ESTOS AGENTES (I)
FACILITAR LA TRAMITACIÓN PARA LA CONSTITUCIÓN E IMPLANTACIÓN DE EMPRESAS	3.	1	Nº DE EMPRESAS CREADAS POR TAMAÑO (I)

MEJORAR Y SIMPLIFICAR EL ACCESO A SERVICIOS Y FUENTES DE FINANCIACIÓN	4.	1	PLAZO DE DURACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS (I)
	4.	2	% REQUERIMIENTOS DE OTROS ÓRGANOS
FACILITAR LA INTERMEDIACIÓN EN EL MERCADO LABORAL	5.	1	Nº DE PUESTOS DE TRABAJO OFERTADOS DE FORMA ELECTRÓNICA (I)
MEJORAR LA ATENCIÓN A LOS CIUDADANOS A TRAVÉS DE SERVICIOS INTEGRADOS	6.	1	PORCENTAJE DE POBLACIÓN QUE PUEDEN BENEFICIARSE DEL SERVICIO INTEGRADO (E)
	6.	2	Nº DE CONVENIOS INTEGRACIÓN (I)
	6.	3	Nº DE SERVICIOS EN PROYECTO PARA INTEGRAR (I)
IMPULSAR Y APOYAR LA MODERNIZACIÓN DE LAS ENTIDADES LOCALES	7.	1	Nº DE EXPERIENCIAS PILOTO (I)
	7.	2	Nº DE PROYECTOS INICIADOS (I)
TRANSMITIR VALORES DE SERVICIO PÚBLICO EN LA ACTUACIÓN ADMINISTRATIVA	8.	1	GRADO DE EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES PREVISTAS (I)
	8.	2	ACTUACIONES DE COMUNICACIÓN REALIZADAS (I)
REDUCIR EL IMPACTO AMBIENTAL DE LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA	9.	1	Nº DE ACCIONES DE CONCIENCIACIÓN AMBIENTAL EJECUTADAS (I)
	9.	2	Nº DE CENTROS DIRECTIVOS CON EVALUACIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL (I)
	9.	3	Nº DE PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN TRAMITADOS CON CRITERIOS AMBIENTALES (I)
DESARROLLAR E IMPLANTAR UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE CASTILLA Y LEÓN	10.	1	Nº DE UNIDADES QUE UTILIZAN EL MODELO DE GESTIÓN (I)
	10.	2	Nº DE UNIDADES QUE PROGRESAN DENTRO DEL MODELO (I)

PERSPECTIVA RECURSOS			
OBJETIVO	ID	ID	Nombre del INDICADOR
OPTIMIZAR LOS RECURSOS DISPONIBLES	1.	1	Nº DE MEDIDAS DE AHORRO ADOPTADAS (E)
	1.	2	GRADO DE EJECUCIÓN DEL PLAN DE EFICIENCIA ENERGÉTICA (I)
	1.	3	Nº DE PROCEDIMIENTOS EN CENTRAL DE COMPRAS (I)
REFORMAR LA ADMINISTRACIÓN PERIFÉRICA	2.	1	Nº DE UNIDADES PERIFÉRICAS ADAPTADAS AL NUEVO MODELO (E)
	2.	2	Nº DE MEDIDAS DE REFORMA INICIADAS (I)
FOMENTAR EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS	3.	1	GRADO DE COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS CON LA ADMINISTRACIÓN (E)
	3.	2	Nº DE SISTEMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA IMPLANTADOS (I)
	3.	3	Nº DE JORNADAS, EVENTOS.. DE PUESTA EN CONOCIMIENTO DE POLÍTICAS DETERMINADAS (I)
	3.	4	GRADO DE COUPLIMIENTO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN (I)
DESARROLLAR Y CONSOLIDAR LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS	4.	1	GRADO DE IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS (E)
	4.	2	Nº DE HORAS DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS (I)
	4.	3	CREACIÓN DE SISTEMAS DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS CON EL FIN DE FACILITAR LA FORMACIÓN A MEDIDA (I)
	4.	4	% PERSONAS FORMADAS AL AÑO (I)

COMPROMETER A LOS DIRECTIVOS CON EL EJERCICIO DE SU PROPIO LIDERAZGO	5.	1	GRADO DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL CON LOS LÍDERES (E)
	5.	2	Nº DE ACCIONES FORMATIVAS A MEDIDA PROPUESTAS Y EJECUTADAS (I)
	5.	3	Nº DE PROYECTOS DE FORMACIÓN PARA MEJORA LIDERAZGO (I)
	5.	4	SEGMENTACIÓN DE INDICADORES EMPLEADOS: GRUPOS FUNCIONALES POR CUERPOS: ADMÓN ESPECIAL / GENERAL

IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una administración de todos



Plan Estratégico de Modernización
de la Administración de Castilla y León



Una vez establecida la red de estrategias, programas y líneas de actuación, a desarrollar para la consecución de los objetivos del Plan, debemos detallar, la forma de ejecutar, implantar y evaluar el impacto que dichas actuaciones tienen en todos los grupos de interés.

La implantación de la estrategia deberá transformar la cultura, estructuras y sistemas de trabajo de nuestra Administración. El Plan Estratégico de Modernización facilitará comprometerse con una visión compartida, un propósito, una mejora sistemática, como camino hacia la excelencia de nuestra administración.

Transmitir y contagiar la visión estratégica a toda la organización conllevará transformaciones significativas en el pensamiento, la actitud y conducta de todos.

“Implantar el Plan supone marcar el camino hacia la excelencia”

Es clave, por lo tanto, para la implantación del Plan, establecer un sistema formal y coordinado de ejecución, implantación y seguimiento, que nos permita administrar eficientemente los recursos económicos, materiales y humanos para su implantación, contando para ello, con la imprescindible colaboración de todos los Centros Directivos de las diferentes Consejerías, Organismos Autónomos, Entes Públicos de Derecho Privado, Delegaciones Territoriales, Empleados Públicos, así como con la de nuestros Aliados, diseñando para ello un sistema eficiente de seguimiento y evaluación del Plan.

Teniendo en cuenta la complejidad y transversalidad de las actuaciones que han de ser gestionadas, la extensa red de centros directivos en Consejerías, Delegaciones Territoriales, Organismo Autónomos y Entes Públicos de Derecho Privado, donde han de ser implantadas, el gran número de personas y órganos que intervienen en su despliegue, la interrelación que las actuaciones tienen entre sí, se plantea la necesidad de establecer un modelo de gestión basado en la metodología de **“gestión de proyectos”**.

Una administración de todos

Modelo de Gestión



Teniendo en cuenta lo anteriormente señalado, para llevar a cabo la implantación de la estrategia, es necesario establecer un modelo propio de gestión que permita llevar a cabo de manera eficaz el desarrollo, implantación y evaluación de las actuaciones que se pongan en marcha con el objetivo de modernizar nuestra Administración.

El Plan Estratégico se estructura en programas de actuación, que se definen como un conjunto de acciones que contribuyen a un objetivo común, encontrándose las mismas interrelacionadas, y que ofrecen homogeneidad desde el punto de vista de la implantación.

La implantación de la estrategia implica convertir el plan estratégico en acciones y posteriormente en resultados. La implantación tendrá éxito, si se logran los objetivos estratégicos, que dependerá del trabajo, de la organización y de la motivación, siendo necesario establecer un nexo de unión entre la cultura y unos sólidos ajustes entre la estrategia y la forma de hacer las cosas.

El modelo de gestión tiene como núcleo central los programas de actuación, en los que se concreta cada Estrategia y su objetivo fundamental es establecer las directrices en aras de la plena efectividad y ejecución del Plan Estratégico de Modernización y lograr la satisfacción de los grupos de interés afectados.

Dado el gran número de personas y órganos que intervienen en su implantación, la interrelación que las actuaciones tienen entre sí, y la necesidad de tener un control centralizado y único de la evolución y seguimiento del Plan es necesario establecer una Comisión de Coordinación

Comisión de Coordinación

La Comisión de Coordinación será el órgano responsable de la implantación, seguimiento, control y evaluación del Plan Estratégico de Modernización de la Administración de Castilla y León.

Serán funciones de la Comisión de Coordinación:

- Coordinar y evaluar el Plan Estratégico de Modernización de la Administración de Castilla y León.
- Facilitar el apoyo técnico necesario a los Equipos de Trabajo en el desarrollo de sus actuaciones.
- Colaborar con los Coordinadores de Programas y los Equipos de Trabajo en el desarrollo del contenido de las líneas de actuación recogidas en cada programa.

- Coordinar la implantación de las actuaciones recogidas en cada programa.
- Diseñar e implantar las herramientas de gestión que garanticen el adecuado control y seguimiento de las actuaciones propuestas a través de un cuadro de mando integral.
- Identificar y corregir las posibles desviaciones que puedan surgir en el desarrollo e implantación de cada Programa.
- Impulsar y apoyar el lanzamiento de los programas en los plazos establecidos.
- Controlar el cumplimiento de los tiempos en la ejecución de cada programa, valorando las posibles desviaciones y sus causas.
- Estudiar las propuestas de actuación que sean solicitadas por las diferentes Consejerías, Organismos Autónomos, Entes Públicos de Derecho Privado y Delegaciones Territoriales, para su posible implantación.
- Impulsar la publicidad a las actuaciones realizadas en la ejecución del Plan Estratégico.
- Elaborar el informe anual sobre el grado de implantación del Plan, así como el nivel de satisfacción por los grupos de interés afectados.
- Elaborar cuantos informes sean necesarios en relación con la implantación del Plan.
- Cualesquiera otras funciones que le sean encomendadas.

Por Orden de la Consejera de Administración Autonómica se procederá al desarrollo de la regulación y régimen jurídico de la Comisión de Coordinación.

Previo informe de la Comisión de Coordinación, el Secretario General de la Consejería de Administración Autonómica, una vez al año, dará cuenta ante Comisión de Secretarios Generales, de los resultados alcanzados, la marcha de los programas, y la validez de la estrategia. Fruto de esta reunión se procederá si fuese necesario a la revisión de los Programas de actuaciones.

Asimismo se procederá, con carácter anual, a dar cuenta a los agentes sociales, así como a los responsables de las Unidades Administrativas, del grado de cumplimiento en la ejecución del Plan.

Con posterioridad a la finalización de la vigencia del Plan se procederá a su evaluación global plasmándose en el Informe Final de Ejecución.

Desarrollo del Modelo de Gestión

Este Plan Estratégico de Modernización de la Administración de Castilla y León abarca 6 estratégicas y 20 programas de actuación, con los cuales tratamos de alcanzar cada uno de los objetivos específicos definidos.

Por cada programa de actuaciones habrá un órgano responsable y un coordinador del proyecto encargado del diseño e implantación de cada uno de los programas de actuación definidos en el Plan, que variará dependiendo de la materia, del contenido y del nivel de las actuaciones recogidas en cada programa, y corresponderá a las Consejerías afectadas, Organismos Autónomos, Entes Públicos de Derecho Privado y Delegaciones Territoriales, pero en todo caso, la aplicación de las actividades desarrolladas corresponde a todos los empleados públicos.

Se definen tres niveles de modelo de gestión:

1.- Nivel de Gestión e Impulso

La Consejería responsable del programa diseñará, desarrollará, ejecutará e implantará las líneas de actuación definidas para éste nivel, determinando el coste económico, material y humano que supone tal implantación.

La Consejería de Administración Autonómica, a través de la Dirección General de Atención al Ciudadano y Calidad de los Servicios, facilitará la asistencia técnica necesaria para su cumplimiento.

Para ello se nombrará a un **Coordinador de Programa**. La Consejera de Administración Autonómica, en el plazo de un mes y a propuesta de las Consejerías Responsables, procederá al nombramiento de los coordinadores de programas, uno por cada programa.

El Coordinador de cada programa contará con un equipo de trabajo compuesto por personas de su centro directivo o de aquellos, que considere necesario y deberán en el mes siguiente a su nombramiento, elaborar una ficha descriptiva de los contenidos y actuaciones necesarias para que se desarrollen las líneas de actuación contenidas en el nivel de gestión e impulso del programa correspondiente. Asimismo presentará una propuesta para el nivel de implantación, con las actuaciones a desarrollar. Esta propuesta será comunicada a todos los centros directivos.

2.- Nivel de implantación

Cada una de las Consejerías, Delegaciones Territoriales, Organismos Autónomos y Entes Públicos de Derecho Privado, una vez definidas las actuaciones contenidas en el nivel de gestión e impulso, llevará a cabo la implantación de esas líneas de actuación y las definidas específicamente para este nivel.

Para asegurar el éxito de la implantación del Plan, se establecerán dos fases:

1ª fase: Se realizarán proyectos piloto en una o dos Consejerías o Delegaciones Territoriales, con el fin de implantar las líneas de actuación desarrolladas en el nivel de gestión e impulso.

2ª fase: Se procederá a la implantación en el resto de Consejerías, Delegaciones Territoriales, Organismos Autónomos y Entes Públicos de Derecho Privado, de dichas líneas y se diseñará e implantarán las líneas de actuación del nivel de implantación.

En este proceso se creará un equipo de trabajo en el seno de estos organismos, que tendrá las siguientes funciones:

- Diseñar e implantar las actuaciones del nivel de implantación establecidas en el programa.
- Establecer el calendario de actuaciones, su presupuesto e indicadores de resultados.
- Comunicar e informar de los resultados de seguimiento y ejecución de las actuaciones diseñadas, a la Comisión de Coordinación del Plan.
- Realizar el seguimiento y evaluación de los resultados.
- Proponer recomendaciones y correcciones a las actuaciones diseñadas.
- Facilitar el seguimiento del Plan manteniendo actualizada la información referida a sus actuaciones.

3.- Nivel de despliegue

La planificación estratégica sólo se concibe con la activa participación de los organismos, unidades, y empleados públicos que se ven afectados por ella. Su presencia es clave en todo el proceso de elaboración, siendo necesarios e imprescindibles para la implantación y promoción de las acciones y proyectos que lo componen.

Este proceso de planificación estratégica ha buscado la participación y el

compromiso de los empleados públicos, ya que son los que mejor conocen su trabajo y pueden realizar contribuciones al aprendizaje, innovación, mejora y satisfacción de los clientes.

La implantación de la estrategia implica modificaciones en todos los aspectos de la Administración, un cambio de cultura basado en la confianza, que se caracteriza por la forma en que se relacionan e interactúan las personas, en como se potencia el aprendizaje en su ámbito de actuación y en cómo se estimula la creatividad para llegar a la innovación. La implicación de los empleados públicos conlleva la identificación con el proyecto estratégico, tanto por su compatibilidad con el sistema de valores que lo caracteriza, como por la oportunidad que brinda no sólo para su desarrollo profesional, sino también personal.

Este nivel ha de recoger las actuaciones que cada uno de los organismos, unidades y empleados públicos puede realizar de forma cotidiana y habitual, aceptando y contribuyendo a la Excelencia de la Administración, con una actitud individual y voluntaria.

Para ello el Coordinador del programa determinará las actuaciones propuestas en este nivel, que se difundirán de forma clara y precisa, para que las mismas sean conocidas en todos los ámbitos de esta Administración.

Ficha descriptiva del contenido de los programas

Una vez definido el Modelo de Gestión a seguir, y determinada la necesidad de llevar a cabo la elaboración de una ficha descriptiva por cada uno de los programas de actuación, es necesario determinar el contenido de ésta, con el objetivo de establecer un criterio uniforme de actuación.

La ficha de cada Programa de actuación deberá contener, de manera detallada, la siguiente información:

- Órgano responsable del Programa
- Definición del programa
- Objetivos generales
- Objetivos específicos
- Relación de actividades que conforman el programa
- Relaciones con otros programas.
- Plazo de ejecución

- Presupuesto:
- Metas e indicadores de resultados
- Gestión de la comunicación
- Recomendaciones de uso por los empleados públicos
- Propuesta de implantación
- Equipo de Trabajo de las Conserjerías, Organismos Autónomos, Entes Públicos de Derecho Privado y Delegaciones Territoriales.

Evaluación del Plan Estratégico

Evaluar es plantear y analizar la relación entre objetivos, medios y resultados. Es un proceso dinámico y permanente que garantiza la retroalimentación y la toma de decisiones correctivas relacionadas con el desarrollo y ejecución del Plan

El primer objetivo de la evaluación debe ser la mejora de la calidad y, de manera secundaria, debe utilizarse como ayuda para la gestión y la toma de decisiones.

Con el fin de poder determinar el grado de ejecución del Plan Estratégico de Modernización, no solo al nivel de cumplimiento de las líneas de actuación contenidas en cada programa, sino también al nivel del grado de satisfacción que dichas actuaciones implican o afectan a cada grupo de interés, se hace necesario diseñar un sistema de evaluación propio.

Dicha evaluación se llevará a cabo a través de los indicadores contenidos en el cuadro de mando integral, que reflejaran el grado de consecución de cada uno de los objetivos específicos.

Cada programa contará con una batería de indicadores que proporcionarán la información necesaria para medir el grado de eficacia y eficiencia en el cumplimiento de cada programa, y la trayectoria de cada uno de los programas en los diferentes niveles de gestión e impulso, implantación y despliegue.

Por todo ello, conforme a lo anteriormente expuesto, la evaluación del Plan nos va a permitir identificar de manera clara y sucinta el grado de éxito conseguido en la ejecución del Plan Estratégico, y determinar el perfil de nuestra Administración en su camino hacia la Excelencia, y ser marco de referencia para otros Planes.

Una administración de todos

Escenario Presupuestario

La Junta de Castilla y León, a través de la aprobación de los Presupuestos Generales de la Comunidad, destina todo su presupuesto a incrementar el nivel de satisfacción de los ciudadanos respecto de los Servicios Públicos prestados, mejorando su calidad de vida, e intentando dar respuesta a sus demandas.

No obstante, para poder llevar a cabo la ejecución de cualquier Plan, se requiere, además de contar con el impulso y liderazgo político, disponer de los recursos económicos, técnicos y humanos que garanticen su implantación y el logro de sus objetivos propuestos.

Una de las características principales de este Plan, además de ser consensuado por todas las Consejerías, Organismos Autónomos, Entes Públicos de Derecho Privado, Delegaciones Territoriales y Agentes Sociales implicados, es la participación activa en la implantación del Plan de todos ellos, además de los empleados públicos, lo que va a conllevar el ejercicio de determinadas actuaciones dentro de su marco competencial.

Por ello, para poder determinar del coste estimado de la Implantación del Plan, se ha solicitado a todas las Consejerías una propuesta de los créditos presupuestarios, que cada una de ellas se ha comprometido a destinar, para los ejercicios 2008-2011, en aras al cumplimiento de los objetivos del Plan, sin perjuicio de posteriores consignaciones presupuestarias que se determinen para los ejercicios siguientes.

No obstante, la adquisición de compromisos de gastos estará en todo caso condicionada a la existencia de crédito adecuado y suficiente en la correspondiente Ley de Presupuestos Generales de la Comunidad.

JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN							
PLAN ESTRATÉGICO DE MODERNIZACIÓN 2008-2011							
PRESUPUESTO							
LÍNEA ESTRATÉGICA	Administración más Fácil TOTAL	Administración Inteligente TOTAL	Administración Emprendedora TOTAL	Administración Abierta TOTAL	Administración Responsable TOTAL	Administración Integradora TOTAL	TOTAL
La Presidencia	7.969.474	0	0	0	1.923.234	0	9.892.708
Administración Autónoma	39.073.343	54.706.322	12.069.230	13.524.466	20.879.528	7.812.856	148.065.745
Interior y Justicia	29.427.442	0	0	0	0	4.037.174	33.464.616
Hacienda	67.246.249	0	0	271.934	418.360	0	67.936.543
Economía y Empleo	16.243.124	0	15.705.084	0	0	0	31.948.208
Fomento	23.402.013	0	0	0	0	15.204.039	38.606.052
Agricultura y Ganadería	14.358.822	0	0	4.392.780	14.575.662	0	33.327.265
Medio Ambiente	3.874.005	0	0	0	909.933	0	4.783.938
Sanidad	46.238.812	18.328.979	0	17.471.734	0	878.556	82.918.082
Familia e Igualdad de Oportunidades	2.928.520	836.720	627.540	163.252	3.499.740	0	8.055.773
Educación	50.047.700	20.918	0	6.711.331	282.811	0	57.062.760
Cultura y Turismo	15.608.146	1.560.813	780.409	1.560.813	780.409	520.268	20.810.858
TOTAL	316.417.650	75.453.753	29.182.263	44.096.311	43.269.678	28.452.894	536.872.548

Una administración de todos

Alianzas

No resulta posible alcanzar el éxito en el desarrollo e implantación del Plan Estratégico de Modernización de la Administración de Castilla y León, 2008-2011, sin la cooperación con diversos organismos y agentes sociales que se relacionan y representan a los grupos de interés a los que se dirige el Plan.

Por ello, procuraremos, actuar de la mano de estos aliados, apoyándonos en su experiencia y conocimientos, y construyendo una relación duradera basada en la confianza mutua, el respeto y la transparencia, que permita el desarrollo de sinergias provechosas para ambos.

Estas alianzas no solo ayudan a cumplir con los objetivos específicos de la propia organización, sino que favorecen al conjunto de la sociedad, crean un sistema de convivencia más armonioso y generan oportunidades de desarrollo en beneficio de todos los implicados, tanto de modo directo como indirecto, promueven, la mejora de la integración social y propician formas de participación más eficaces.

Así pues, la Junta de Castilla y León identifica como sus aliados estratégicos a las siguientes organizaciones:

- La Unión de Consumidores y Usuarios de Castilla y León.
- La Confederación de Organizaciones Empresariales de Castilla y León (CECALE).
- Las Universidades.
- El Consejo Regional de Cámaras Oficiales de Comercio e Industria de Castilla y León.
- La Federación Regional de Municipios y Provincias de Castilla y León (FRMP)
- Y los Agentes Sociales Sindicales.

De todos ellos se espera apoyo y colaboración en el proceso de modernización de la Administración de Castilla y León, con el objetivo de añadir valor a la relación entre la propia organización y los Grupos de Interés (ciudadanos, empleados públicos, empresas, gobierno de Castilla y León, sociedad y administración local).

Resulta imposible plantear, una adecuada relación con las empresas, sin contar con el apoyo e intermediación de la Confederación de Organizaciones Empresariales de Castilla y León (CECALE) y las Cámaras de Comercio; con los empleados públicos sin la interlocución de las organizaciones sindicales; o con

la Administración Local sin la colaboración de la Federación Regional de Municipios y Provincias (FRMP).

Así pues, esta colaboración se pretende materializar no solo en la elaboración de este Plan Estratégico de Modernización en la que los aliados han prestado sus conocimientos y experiencia, sino también en su implantación y desarrollo, imposible sin su colaboración.

Estas alianzas se plasman, en concreto, en los siguientes puntos:

- Con una doble vertiente, las organizaciones sindicales actúan como interlocutores entre la organización y sus empleados, y al mismo tiempo representan a todos los trabajadores de Castilla y León, y por ende, a la sociedad de Castilla y León. Las Organizaciones Sindicales representan, los cauces de negociación de las condiciones laborales de los trabajadores, teniendo, entre otros, los objetivos comunes de mejorar el clima laboral, la satisfacción de los empleados y las condiciones laborales que supondrán una mejora del servicio público realizado a los ciudadanos.
- Aglutinando a las distintas Administraciones Locales de Castilla y León y representando los intereses de los Entes Locales ante la Administración Autonómica de Castilla y León, la FRMP actúa como portavoz del Grupo de Interés Administración Local, permitiendo la definición de los objetivos estratégicos, planes y programas en relación a este grupo, así como su posterior implantación coordinada y sinérgica.
- Como representantes y defensores de los intereses de la empresa, el comercio, la industria y el sector agrícola de Castilla y León, las Cámaras de Comercio e Industria y CECALE aportan el punto de vista de la empresa, fomentando y defendiendo su posición, para el establecimiento de los objetivos, planes y programas relacionados con el Grupo de Interés Empresas, así como para la posterior implantación de dichos planes. La Confederación Empresarial de Castilla y León y las Organizaciones Sociales son las organizaciones que tienen el objetivo común con la Administración de mejorar el tejido productivo, y desde la perspectiva de la Modernización, conlleva, entre otros, mejorar las condiciones para el establecimiento de empresas en nuestro ámbito geográfico. Las Cámaras de Comercio e Industria de Castilla y León son corporaciones que comparten con la Administración el objetivo de promoción económica de Castilla y León y a través de la Red que conforman, resultan ser entidades necesarias para prestar servicios a las empresas y acercarles la Administración.

- La Unión de Consumidores y Usuarios de Castilla y León representa los intereses de los ciudadanos, en distintos ámbitos, y tienen el objetivo común con la Administración de Castilla y León de facilitar las relaciones administrativas mejorando la satisfacción de los mismos.

Estas alianzas añaden valor al Plan Estratégico de Modernización de la Administración de Castilla y León, 2008-2011 y establecen cauces de interrelación y comunicación permanentes para ver cumplida nuestra misión de conseguir una Administración cercana, transparente y accesible, con servicios ágiles y elementos de modernización que faciliten las relaciones con los ciudadanos.

Una administración de todos

Audiencia



Una de las riquezas con las que cuenta el Plan Estratégico de Modernización de la Administración ha sido el alto grado de participación de los empleados públicos de todas las Consejerías, Organismos Autónomos, Entes Públicos de Derecho Privado y Delegaciones Territoriales, no solo en su etapa de Análisis y Formulación estratégica sino también durante su periodo de audiencia.

Pero el marcado carácter consensuado del Plan Estratégico de Modernización no se hubiera podido conseguir sino se hubiese contado, en el trámite de audiencia, con el apoyo de las Instituciones y Organismos siguientes:

- **Universidades** (Burgos, León, Salamanca y Valladolid)
- **Sindicatos:** Unión General de Trabajadores (U.G.T), Comisiones Obreras (CC.OO), Central Sindical Independiente y de Funcionarios (CSI-CSIF), Convergencia Estatal de Médicos y Ayudantes Técnicos Sanitarios (CEMSATSE) y Confederación Sindical USAL-SAE (USAE).
- **Organizaciones:** Consejo Regional de Cámaras de Comercio e Industria de CyL, Confederación de Organizaciones Empresariales de CyL, Federación Regional de Municipios y Provincias, Unión de Consumidores y Usuarios de CyL.
- **Colegios Profesionales:** Colegio Oficial de Doctores y Licenciados en Ciencias Políticas y Sociología de CyL, Colegio Oficial de Economistas, Colegio Oficial de Gestores Administrativos de CyL, Colegio Profesional de Ingenieros de Informática de CyL, Consejo de Colegios Profesionales de Abogados de CyL, Consejo de Colegios Profesionales de Agentes Comerciales de CyL, Consejo de Colegios Profesionales de Agentes de la Propiedad Inmobiliaria de CyL, Consejo de Colegios profesionales de Aparejadores y Arquitectos Técnicos de CyL, Consejo de Colegios Profesionales de Diplomados en Enfermería de CyL, Consejo de Colegios Profesionales de Diplomados en Trabajo Social y Asistentes Sociales de CyL, Consejo de Colegios Profesionales de Doctores y Licenciados en Filosofía y Letras y en Ciencias de CyL, Consejo de Colegios Profesionales de Farmacéuticos de CyL, Consejo de Colegios Profesionales de Peritos e Ingenieros Técnicos Industriales de CyL, Consejo de Colegios Profesionales de Médicos de CyL, Consejo de Colegios Profesionales de Procuradores de los Tribunales de CyL, Consejo de Colegios Profesionales de Secretarios, Interventores y Tesoreros de Administración Local de CyL, Consejo de Colegios Profesionales de Veterinarios de CyL.

El Plan Estratégico de Modernización, como ha quedado reflejado, ha sido profundamente consensuado, todos han manifestado sus sugerencias, inquietudes y propuestas, lo que ha conllevado que el espíritu del Plan haya calado en todos los partícipes como algo propio, al haberse aceptado todos sus planteamientos, en concordancia con las políticas públicas existentes, haciendo con ello que el Plan Estratégico sea una Plan de todos, para todos y desde todos.

Por todo ello, es necesario manifestar que sin la participación, colaboración y apoyo de todos los anteriormente mencionados, no se hubiese podido elaborar un Plan Estratégico de Modernización dirigido a la consecución de **“ Una Administración de todos”**.

Una administración de todos

Validación

El presente Plan Estratégico de Modernización de la Administración de Castilla y León ha sido objeto de validación en la Jornada de Expertos, que tuvo lugar el día 27 de febrero de 2008, y que contó con la colaboración de:

- **MANUEL ARENILLA SÁEZ.** Catedrático de Ciencia Política y de la Administración. Universidad Rey Juan Carlos.
- **SERAFÍN CUENCA ECHEVARRÍA.** Socio Director de Zitec Consultores.
- **RAFAEL BEITIA ALCALDE.** Blueline Advanced Services
- **JOSÉ MIGUEL CARREÑO QUIÑONES.** Director de formación externa de SGS
- **MERCEDES HERNÁNDEZ GONZÁLEZ.** Gerente de Operaciones. Club de Excelencia en Gestión

Una administración de todos

Colaboradores



Grupo de trabajo

- Almudena Llorente Cardo
- Ana Menéndez Gallego
- Ana Rosa Gómez Flores
- Antonia Alejos Marín
- Antonio Fernández Moro
- Belén Pérez Méndez
- Carlos de Pablos Pérez
- Carlos Miller Fernández
- Carlos Villacé Fernández
- Ciro Acebes Gozalo
- Ignacio Burón Álvarez
- Indalecia García García
- Javier Lasarte Vidal
- José Ignacio Uribe Ladrón de Cegama
- Juan Carlos González González
- M^a Eugenia Hortelano Díez
- Manuel Fraile del Río
- Manuel Rodríguez Maseda
- Pedro Peña Valtueña
- Pilar Galán Huertos
- Santiago Fernández Martín

Consejerías, Delegaciones Territoriales, Organismos Autónomos y Entes Públicos de Derecho Privado

- Adoración López Albillo
- Agustín Sigüenza Molina
- Alberto López Álvarez
- Alberto Viñas Hernández
- Alfonso Arroyo González
- Alicia Valverde Larrosa
- Ana Cristina Vadillo Matesanz
- Álvaro Martínez Regueiro
- Antonio Sacristán Díaz
- Araceli Rojo López
- Ascensión Bahillo Sancho
- Beatriz Callejo Sastre
- Beatriz López de la Cuesta
- Begoña Ruiz Álvarez
- Begoña Sánchez Ortiz
- Carlos Lorenzo García
- Carlos Rodríguez Sanz-Pastor
- Carmen García Manteca
- Carmen Herrero Álvarez
- Carmen León Bobillo
- Carlos Repiso Sanz
- Carolina García de Diego
- Cristina Martínez Arribas
- Cruz Martín Granizo
- David Lagunilla Cantero
- David Santana Zapatero
- Domingo Gómez Sánchez
- Elisa Tomillo González

- Encarnación Jiménez Melendez
- Esther Peralta Llamas
- Esther Parente LLamas
- Eva Albert Guzón
- Eva Díez Pastor
- Eva Isabel García Ruiz
- Eva López Mucientes
- Fernando González Ferreras
- Fernando Gutierrez Toledo
- Fernando Revilla Gutiérrez
- Ignacio A. González Torres
- Javier García Ortiz
- Javier Sáez Gil
- Javier Villameriel Galván
- Jesús A. Rodríguez Ibáñez
- Jesús Limeres Cochon
- Jesús Arconada Sandonis
- Jesús Sanz Valdivieso
- Jesús María Rodríguez Rodríguez
- José A. Molina Benito
- José F. Díez Bernal
- José Ignacio Nieto Soler
- José Luís Zancajo Castañares
- José Manuel Torre Fernández
- José Ramón Delibes
- Josefina Lavín Martín
- Juan José Ballesteros Mozas
- Juan José Estaban García
- Juan Bautista Matilla García
- Laura Bohillos Herranz

- Luís Alfonso Olmedo Villar
- Luís Alberto Álvarez Espinosa
- Luís Canto San Román
- Luís de Benito Martín
- Luís P. Pérez Sánchez
- M^ª Angeles Pulcar Gutierrez
- M^ª Dolores Arenas García
- M^ª Victoria Mielgo Martínez
- M^ª Teresa Oliveros Alvarez
- M^ª Teresa de la Iglesia
- M^ª Antonia Martín Vacas
- M^ª Carmen Muñoz de las Heras
- M^ª Jesús Roca Álvarez
- M^ª Teresa Hernández Alonso
- M^ª Luisa Gutiérrez García
- Macario Salado Martínez
- Manuel López García
- Manuel Medina Vaquero
- Mariano Pascual Malo
- Mariano Diez Arenas
- Mariano Veganzones Díez
- Marta Abad Gutiérrez
- Melchor Arias Berrioategortua
- Mónica Fontaneda Berthert
- Nuria Fidalgo Capdevilla
- Pablo Franco Romero
- Pedro Ejarque Lobo
- Pilar Barrero Martínez
- Roberto Getino de la Mano
- Roberto Pesquera Barón
- Roberto Vega Alonso
- Rocío Martín Sanz

- Silvia Franco González
- Vicente Sevillano Sánchez

Grupos de Mejora

- Agustín Gajate Martín
- Alvaro Herrera Ferrari
- Ana Fajardo Asucua
- Ana Fernández Rey
- Carmen Peralta Ballesteros
- Cristina Martín Lucas
- Elicia Soto Sevilla
- Felipe Garcia Cordero
- Isabel Pérez
- Javier Manzano Pablos
- Jesús Santos Díez
- José Antonio Mayoral
- José María Casas
- Milagros Sigüenza Vázquez
- Rocio Valdezate Navarro
- Tomás Machota Martín
- Agustín Tristán Cabezas
- Lorenzo Rodríguez Martín
- Margarita Candau Pérez
- Javier Manzano Pablo
- Salvador Muñoz Muñoz
- Encarnación Jiménez Mellado
- Manuel García Vacas

