

P L A N A (ahorra) M (mejora) C (comunica)	Plan de ahorro, eficiencia, y comunicación en la gestión de servicios generales del Ministerio de la Presidencia.
--	---

Autor:

Angel Montero Cabrera.

Arquitecto de la Hacienda Pública.

Subdirector General Adjunto. Oficialía Mayor

Ministerio de la Presidencia.

Complejo de la Moncloa. Madrid.

Tutor:

Francesc Torrejón Comino.

Ayuntamiento de Mataró.

Destinatario:

Instituto Nacional de

Administración Pública.

**Máster en Dirección Pública (AGE),
curso 2012-2013.**

Octubre 2013 – Madrid.

Agradecimientos.

Agradezco al Ministerio de la Presidencia y al Instituto Nacional de Administración Pública la oportunidad que me han dado de participar en un valioso Máster que ha ampliado mi visión de la Dirección Pública.

Agradezco a mi tutor, Quico, sus comentarios y aportaciones a este Plan de Mejora.

Y a Lourdes, Pau, Angel, Juan y Ana por todo su apoyo...

Índice.

Resumen ejecutivo.	7
0. Introducción	12
1. Descripción de la organización.	15
1.1 El Ministerio de la Presidencia.	15
1.1.1 Funciones y estructura departamental.	15
1.1.2 Dotación de personal.	18
1.1.3 Estructura y dotación presupuestaria.	19
1.2 La Oficialía Mayor del Ministerio de la Presidencia.	21
1.2.1 Funciones.	21
1.2.2 Organigrama y personal.	22
1.2.3 Presupuesto.	24
1.3 Ámbito de actuación de la Oficialía Mayor.	25
1.3.1 El Complejo de la Moncloa.	25
1.3.2 Otras instalaciones.	26
1.4 Análisis DAFO.	27
2 Identificación de problemas.	29
3. Propuesta de mejora.	41
3.1 Objetivos estratégicos.	41
3.2 Línea estratégica <i>A</i>	43
3.2.1 Objetivos operativos de ahorro.	44

3.3	Línea estratégica <i>M</i>	46
3.3.1	Objetivos operativos de mejora de eficiencia.	47
3.4	Línea estratégica <i>C</i>	49
3.4.1	Objetivos operativos de comunicación.	50
3.5	Plan de implantación	52
3.5.1	Recursos necesarios.	53
3.5.2	Calendario de actuación.	54
3.6	Plan de evaluación	55
4.	Bibliografía.	58
5.	Anexos.	60
	Anexo I: Relación de edificios situados en el Complejo de la Moncloa.	61
	Anexo II: Plano del Complejo de la Moncloa.	62
	Anexo III: Imagen satélite del Complejo de la Moncloa.	64
	Anexo IV: Servicios externalizados dependientes de la Oficialía Mayor.	66
	Anexo V: Plan de mejora - Estrategia <i>A</i> : fichas de actuaciones 1 a 8	68
	Anexo VI: Plan de mejora - Estrategia <i>M</i> : fichas de actuaciones 9 a 15.	72
	Anexo VII: Plan de mejora - Estrategia <i>C</i> : fichas de actuaciones 16 a 21.	76
	Anexo VIII: Plan de mejora: tablas de indicadores.	79

Índice de tablas y gráficos.

		<i>página</i>
Tabla 1	RELACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO DE PERSONAL FUNCIONARIO DEL MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA.	16
Tabla 2	RESUMEN POR CAPÍTULO DE LA DOTACIÓN PRESUPUESTARIA EN EL EJERCICIO 2013 PARA LOS PROGRAMAS 9 12.M, 912.O Y 921.Q.	18
Tabla 3	GASTO OFICIALÍA MAYOR EN CAPÍTULOS 2 Y 6: CANTIDADES TRAMITADAS EN 2012.	22
Tabla 4	MATRIZ DAFO OFICIALÍA MAYOR – MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA.	26
Tabla 5	TARIFAS SUMINISTRO ELÉCTRICO: EVOLUCIÓN PRECIOS APLICADOS POR Kw.h.	30
Tabla 6	EVOLUCIÓN DEL GASTO CORRIENTE EN BIENES Y SERVICIOS (CAPÍTULO 2).	31
Tabla 7	DISTRIBUCIÓN DE SERVICIOS SEGÚN PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN: NÚMERO DE CONTRATOS CAP. 2 TRAMITADOS EN 2012.	32
Tabla 8	PRESTACIÓN DE SERVICIOS POR EDIFICIOS DEL COMPLEJO DE LA MONCLOA	33
Tabla 9	PLAN DE MEJORA: RESUMEN DE ESTRATEGIAS, OBJETIVOS, SUBOBJETIVOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN.	41
Tabla 10	PLAN DE MEJORA: EQUIPO TÉCNICO.	51
Tabla 11	PLAN DE MEJORA: PRESUPUESTO.	51
Tabla 12	PLAN DE MEJORA: CRONOGRAMA.	51
Tabla 13	IMPACTO DE LÍNEAS DE ACTUACIÓN SOBRE OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORA.	55
Tabla 14	EDIFICIOS EN EL COMPLEJO DE LA MONCLOA: AÑO DE CONSTRUCCIÓN, SUPERFICIES ÚTILES Y SUPERFICIES CONSTRUIDAS.	59
Tabla 15	RELACIÓN DE CONTRATOS DE SERVICIOS DEPENDIENTES DE OFICIALÍA MAYOR, PRESTADOS POR EMPRESAS EXTERNAS EN COMPLEJO MONCLOA.	64
Tabla 16	PLAN DE EVALUACIÓN: INDICADORES DE CAUSA.	77
Tabla 17	PLAN DE EVALUACIÓN: INDICADORES DE EFECTO.	78
		<i>página</i>
Gráfico 1	ORGANIGRAMA DEL MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA.	14
Gráfico 2	ORGANIGRAMA DE LOS ORGANISMOS PÚBLICOS ADSCRITOS AL MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA.	15
Gráfico 3	ESTRUCTURA DE POLÍTICAS DE GASTO Y PROGRAMAS: SECCIÓN 25 – MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA.	17
Gráfico 4	ORGANIGRAMA DE LA OFICIALÍA MAYOR DEL MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA.	21
Gráfico 5	DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE LA OFICIALÍA MAYOR DEL MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA.	21
Gráfico 6	CONSUMO ELÉCTRICO ANUAL EN EL COMPLEJO DE LA MONCLOA [kW.h]: TOTAL ACUMULADO.	28
Gráfico 7	EVOLUCIÓN MENSUAL DEL CONSUMO ELÉCTRICO EN EL COMPLEJO DE LA MONCLOA [kW.h].	29
Gráfico 8	GASTO ANUAL EN SUMINISTRO ELÉCTRICO [€].	30
Gráfico 9	DISTRIBUCIÓN DEL GASTO SEGÚN TIPO DE SERVICIO CONTRATADO: CRÉDITOS RETENIDOS Y CANTIDADES EJECUTADAS EN 2012.	31

Listado de acrónimos.

AAPP	Administraciones Públicas
ACS	Agua Caliente Sanitaria
AEVAL	Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios
AGE	Administración General del Estado
BOE	Boletín Oficial del Estado
CEPC	Centro de Estudios Políticos y Constitucionales
CIS	Centro de Investigaciones Sociológicas
CM	Complejo de la Moncloa
CNI	Centro Nacional de Inteligencia
CORA	Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas
CPD	Centro de Proceso de Datos
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades
DP	Defensor del Pueblo
FEMP	Federación Española de Municipios y Provincias
FM	<i>Facilities Management</i>
IDAE	Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía
INAP	Instituto Nacional de Administración Pública
JCYL	Junta de Castilla y León
MAP	Ministerio de Administraciones Públicas
MHAP	Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas
MPR	Ministerio de la Presidencia
OM	Oficialía Mayor
OPERA	Oficina para la Ejecución de la Reforma de la Administración
PG	Presidencia del Gobierno
RD	Real Decreto
RITE	Reglamento de Instalaciones Térmicas en los Edificios
RPT	Relación de Puestos de Trabajo
SEC	Secretaría de Estado de Comunicación
SGTSI	Subdirección General de Tecnologías y Servicios de Información
TC	Tribunal Constitucional

Resumen ejecutivo.

El presente plan de mejora surge de la **necesidad de implantar nuevos modelos de gobernanza de los servicios gestionados por las Oficialías Mayores** existentes en todos los Ministerios, que permitan **alinear los objetivos de esas unidades con planteamientos estratégicos de la Administración General del Estado**.

El fin último perseguido es **transformar la gestión de infraestructuras y servicios generales en un verdadero elemento estratégico y de valor añadido para la organización**.

El objeto del plan es impulsar el ahorro, la eficiencia, y la comunicación en la gestión de servicios generales del Ministerio de la Presidencia.

La solución propuesta prevé obtener reducciones del 10% en el consumo de energía y del 15% en gastos corrientes en bienes y servicios, así como optimizar los recursos disponibles en el Departamento mediante la integración de servicios dentro del Complejo de la Moncloa y la coordinación de actuaciones con otros organismos. Además, el plan pretende lograr una mejor imagen corporativa desde el *back office*, contribuyendo a desarrollar estímulos favorables que transmitan a usuarios y ciudadanos confianza en el funcionamiento de la institución.

La **metodología de trabajo** se ha basado en la observación directa y el conocimiento práctico de la organización, y la consulta de datos obrantes en diversas unidades de la Subsecretaría de la Presidencia relativos a: planificación y gestión presupuestaria; contratación administrativa; recursos humanos y materiales; consumos energéticos; etc. Adicionalmente se han estudiado medidas contenidas en planes de ahorro y de comunicación de otras entidades, tanto públicas como privadas.

La Oficialía Mayor del Ministerio de la Presidencia es la unidad responsable de gestionar los inmuebles y los servicios generales del Departamento, desarrollando una gran variedad de tareas que sirven de soporte al funcionamiento de la organización. El **ámbito de actuación** se localiza fundamentalmente en Madrid, dentro del **Complejo de la Moncloa**, compuesto por 23 edificios con una superficie construida total de más de 66.000 m².

A partir del análisis interno y externo de la unidad, y en base a la información examinada, **se ha diagnosticado un conjunto de problemas según tres ejes:**

- **Economía y ahorro:** las medidas de austeridad implantadas en los últimos años adolecen de visión cortoplacista y de falta de planificación adecuada, lo que ha impedido obtener ahorros sostenibles en consumo energético y en gastos corrientes en servicios.
- **Eficiencia en la prestación de los servicios:** se detecta un déficit de integración y enfoque transversal de la gestión de servicios generales, teniendo como consecuencia la descoordinación y falta de acción conjunta entre unidades, tanto dentro del propio Complejo de la Moncloa, como con otros organismos.
- **Comunicación, transparencia y participación:** inexistencia de planes de comunicación sobre los niveles de servicio ofrecidos, y escasa difusión de información dirigida a la rendición de cuentas. Carencia de análisis de las expectativas y del grado de satisfacción de los usuarios.

Con el fin de dar respuesta a la problemática detectada, se propone alcanzar un mejor estado de la organización mediante el desarrollo de **tres líneas estratégicas, denominadas A, M y C.**

Para cada una de ellas el plan establece los siguientes **objetivos generales:**

 (ahorra)	Impulsar el ahorro en la gestión de las infraestructuras, para ofrecer niveles de servicio óptimos al menor coste posible.
 (mejora)	Mejorar la eficiencia de la gestión de servicios generales, fomentando la coordinación, integración, y generación de sinergias en la organización.
 (comunica)	Promover la comunicación, la participación, y la transparencia con los usuarios de servicios generales y con todos los ciudadanos.

Se pretende que las **siglas A-M-C** sirvan como **slogan del plan para potenciar su reconocimiento, recuerdo y difusión** entre usuarios y ciudadanos.

La **estrategia A (ahorra)** se enfoca hacia el potencial de ahorro que aún existe en las partidas que integran el capítulo 2 del presupuesto de gastos. La reducción de costes se plantea desde una perspectiva a medio plazo que garantice su sostenibilidad, adecuando la prestación de niveles de servicio óptimos al menor gasto posible.

Se prevé un **doble eje de ahorro**:

- **Reducción del consumo energético:** se proponen un conjunto de acciones dirigidas a obtener ahorros sostenibles mediante el uso eficiente de la energía, además de paliar graves problemas como la emisión de gases de efecto invernadero. Entre las actuaciones contempladas cabe destacar las de **mejora de la eficiencia energética de las instalaciones**, el desarrollo de un **plan de energías renovables en el Complejo de la Moncloa**, y el estudio de **medidas organizativas** tendentes a disminuir la demanda energética en los edificios
- **Racionalización de la contratación de servicios y suministros:** se prevé obtener ahorros importantes al tiempo que se mantienen unos servicios adecuados, mediante actuaciones de **planificación óptima de contratos, revisión de las prestaciones, y mejoras en los procedimientos de contratación.**

Por su parte, la **línea estratégica M (mejora)** pretende que la gestión de infraestructuras y servicios generales del Ministerio de la Presidencia sea un referente de eficiencia y calidad, y que actúe en otros Departamentos como catalizador del cambio hacia una organización competitiva, flexible y adaptativa.

En concreto, la estrategia M comprende actuaciones en tres niveles:

- **Integración de los servicios generales dentro del propio Complejo de la Moncloa.** Para ello, se propone gestionar las actividades de régimen interior y mantenimiento en términos de **procesos orientados a los usuarios**. La gestión por procesos contribuirá a crear valor para los destinatarios, e impulsará la eficiencia y la mejora continua de la organización.
- **Mejora de la competitividad global del Ministerio optimizando los medios disponibles en todos los organismos adscritos al Departamento.** El plan contempla un doble eje de acción: la **promoción de entornos de trabajo colaborativos** y el **fomento de actuaciones de contratación conjunta entre organismos**; esta última redundará tanto en incremento de eficiencia como en ahorro de costes.

- **Impulso de medidas coordinadas entre Oficialías Mayores de otros Ministerios, con objeto de mejorar transversalmente la eficiencia y homogeneizar los servicios generales en la AGE.** A tal efecto, se propone desarrollar un **marco de acuerdos niveles de servicios**, aplicable a otras unidades de *facilities management* de la organización.

Finalmente, la **estrategia C (comunica)** contribuirá a la mejora de la imagen institucional desde la Oficialía Mayor, transmitiendo una visión moderna y eficiente de la gestión de servicios generales en la organización, y ofreciendo información transparente que posibilite la rendición de cuentas por parte de la ciudadanía.

La línea estratégica C comprende diversas acciones de comunicación bidireccional que pueden agruparse según tres finalidades:

- **Comunicar a usuarios y ciudadanos los niveles de servicio aprobados en la organización**, compromisos de calidad y sistemas que aseguren su cumplimiento. Con este fin, se propone la puesta en marcha de un **plan de comunicación interna y externa**.
- Reforzar la participación de los usuarios a través la implantación de un **sistema de medición permanente del grado de satisfacción con los servicios ofrecidos** por Oficialía Mayor en las áreas de Régimen Interior, Arquitectura - Instalaciones, y Gabinete Médico (usuarios internos), y Actos Públicos Oficiales (clientes externos).
- **Fomentar la transparencia de la gestión** desde una doble perspectiva: disponibilidad de **información en los canales internos de comunicación sobre costes de los servicios**, e impulso de la publicidad activa a través de **actuaciones de open data dirigidas a los ciudadanos**.

La puesta en marcha del plan de mejora requerirá contar con impulso político, y disponer de los recursos técnicos, humanos y económicos que permitan garantizar su implantación y el logro de los objetivos propuestos.

El liderazgo político del proyecto será asumido por el Subsecretario de la Presidencia. Asimismo, se prevé apoyo político desde la Vicepresidencia del Gobierno y la Oficina para la Ejecución de la Reforma de la Administración, ya que el plan de mejora tendrá una clara función ejemplarizante, al contribuir desde las propias instalaciones del Complejo de la Moncloa al objetivo gubernamental de alcanzar una Administración moderna y transparente.

La implantación del plan de mejora tendrá una duración de cuatro años.

No se precisarán recursos humanos adicionales a los ya existentes en el Ministerio de la Presidencia. El equipo técnico estará compuesto por efectivos de la Oficialía Mayor, y por grupos de trabajo multidisciplinares con presencia de otras unidades de la Subsecretaría, la Secretaría General de la Presidencia del Gobierno, y los organismos públicos adscritos.

En lo que respecta a los recursos económicos necesarios, se contempla un plan de inversiones a lo largo de los cuatro ejercicios con un presupuesto estimado total de 1.285.000 €, que se considera compatible con la dotación presupuestaria en infraestructuras asignada a la Oficialía Mayor. El coste corresponderá en su mayor parte a la implantación de medidas de ahorro y eficiencia energética, y a la instalación de sistemas de energías renovables.

Por último, una parte fundamental del plan es el establecimiento de mecanismos dirigidos a determinar los resultados de las líneas de actuación, así como a conocer su evolución y la consecución de los objetivos definidos. En este sentido, se propone un sistema de evaluación continuo y dinámico, que permita la retroalimentación y la toma de decisiones correctivas para adaptar las acciones al proceso de cambio. La evaluación se llevará a cabo a través de un total de 64 indicadores contenidos en un cuadro de mando integral, que reflejarán el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos.

0. Introducción

El presente plan de mejora tiene como objeto impulsar el ahorro, la eficiencia, y la comunicación en la gestión de servicios generales del Ministerio de la Presidencia, que constituye el ámbito de actuación fundamental de la Oficialía Mayor del Departamento.

En el momento actual las Administraciones Públicas deben afrontar el reto de potenciar modelos de prestación de servicios que sean económicamente eficientes y sostenibles, y en los que sean factores clave la calidad, la innovación, y la participación y cercanía a los ciudadanos.

El desarrollo de estos conceptos es fundamental en las políticas públicas asociadas a la interacción con la ciudadanía (*front office*), pero también es preciso establecer estrategias que promuevan la eficiencia y la transparencia desde las unidades de servicios generales de nuestras organizaciones.

En este sentido, **la gestión de infraestructuras y servicios asociados en la AGE puede convertirse en un auténtico elemento estratégico y de valor añadido para la organización.**

Con carácter general, las Oficialías Mayores en funcionamiento en los Departamentos Ministeriales adolecen de un elevado déficit estratégico y de falta de orientación anticipativa. Es preciso revertir esta situación, mediante la implantación de herramientas de planificación estratégica que permitan a las organizaciones alcanzar la visión de éxito gracias a la aplicación de un método sistemático de definición de acciones (Burkhart y Reuss, 1993).

El resultado que se pretende alcanzar mediante el plan de mejora no es únicamente un ahorro de costes, imprescindible, por otra parte, en el escenario económico en el que nos encontramos. La mejora del rendimiento global de las unidades de *facilities management* bajo un enfoque de excelencia, adecuando su funcionamiento a la gestión por objetivos y a la calidad en la prestación de los servicios, contribuirá a la relegitimación de las Administraciones Públicas. **Desde el *back office* de nuestras organizaciones también es posible desarrollar estímulos favorables que transmitan a la ciudadanía confianza en el funcionamiento de las instituciones.**

En definitiva, la implantación de este plan de mejora **alineará los objetivos de la Oficialía Mayor con planteamientos estratégicos de la AGE** como son la cultura organizacional, la calidad y la eficiencia en la prestación de servicios, y la comunicación.

En cuanto a la **metodología de trabajo** empleada, se ha basado en la observación directa y el conocimiento práctico de la organización, y en la consulta de datos obrantes en diversas unidades de la Subsecretaría de la Presidencia referentes a: planificación y gestión presupuestaria; contratación administrativa; recursos humanos y materiales; consumos energéticos; etc.

Adicionalmente, se han estudiado medidas contenidas en planes de ahorro y de comunicación de otras organizaciones, tanto públicas como privadas.

Con el fin de obtener una visión integrada y coherente de la unidad dentro del Ministerio se ha utilizado el **análisis DAFO**, que ha facilitado el diagnóstico de problemas y la formulación de estrategias.

La propuesta de mejora se ha desarrollado utilizando **herramientas de planificación estratégica**: definición de **objetivos generales, objetivos operativos y subobjetivos**. Para alcanzar estas metas se proponen diversas **acciones concretas que se deberán desarrollar a lo largo de cuatro ejercicios**, y cuyas características se especifican mediante un sistema de fichas individuales para cada actuación.

Los **límites de la propuesta** estriban en la necesidad de adaptar la solución a los medios humanos y económicos con los que está dotado el Departamento, y al marco competencial de la Oficialía Mayor y la Subsecretaría de la Presidencia.

El plan de mejora se estructura conforme a tres bloques fundamentales. En el **primer apartado se describe la organización**, tanto desde una perspectiva general del Ministerio de la Presidencia como desde la visión más acotada de la Oficialía Mayor.

El **segundo apartado trata del diagnóstico de problemas** detectados en el ámbito de la unidad.

Finalmente, **en el apartado tercero se formulan las líneas estratégicas** para alcanzar un mejor estado de la organización, detallándose el calendario de implantación, los recursos necesarios, y el sistema de evaluación del plan.

El documento se completa con una relación de la bibliografía consultada, y con un último apartado de anexos que contiene cartografía y datos descriptivos adicionales.

Una parte importante del trabajo es el sistema de fichas incluido en los Anexos V, VI y VII, mediante el que se detallan las 21 acciones propuestas en el plan de mejora. Para cada línea de actuación se aporta información relativa a su contenido, costes y medios humanos precisos para su implantación, plazos de ejecución estimados, e indicadores de seguimiento.

Por último, en el Anexo VIII se recoge de forma tabulada la **batería de indicadores** que proporcionarán la información necesaria para medir el grado de cumplimiento de cada acción, conforme al plan de evaluación previsto.

1. Descripción de la organización.

1.1 El Ministerio de la Presidencia.

1.1.1 Funciones y estructura departamental.

El Ministerio de la Presidencia tiene como funciones principales las siguientes¹:

- La coordinación de los asuntos de relevancia constitucional.
- La preparación, desarrollo y seguimiento del programa legislativo.
- El apoyo inmediato a la Presidencia del Gobierno.
- La asistencia al Consejo de Ministros, a las Comisiones Delegadas del Gobierno, a la Comisión General de Secretarios de Estado y Subsecretarios y, en particular, al Gobierno en sus relaciones con las Cortes Generales, así como las relaciones con los Delegados del Gobierno en las Comunidades Autónomas, sin perjuicio de las competencias legalmente atribuidas a otros Ministerios.
- La coordinación interministerial que le encomienden las disposiciones vigentes, el Gobierno o su presidente.
- La coordinación de la política informativa del Gobierno a través de la Secretaria de Estado de Comunicación, la elaboración de los criterios para su determinación y la organización de la cobertura informativa de la actividad gubernamental, así como la elaboración y difusión de los comunicados del Gobierno y de su Presidente, y la reseña de las actividades del Consejo de Ministros; la coordinación de los servicios informativos de la Administración General del Estado en España y en el extranjero, así como las relaciones con los medios informativos.
- Las funciones de apoyo material, de gestión económico-financiera, presupuestaria, de personal y, en general, cuantas otras de esta naturaleza precisen el Presidente del Gobierno y los órganos dependientes de la Presidencia del Gobierno; las relaciones con las Delegaciones del Gobierno en las Comunidades Autónomas, sin perjuicio de las competencias legalmente atribuidas a otros Ministerios en su respectiva área de actividad, así como las demás competencias atribuidas por el ordenamiento jurídico.

¹ Real Decreto 199/2012, de 23 de enero, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de la Presidencia y se modifica el Real Decreto 1887/2011, de 30 de diciembre,

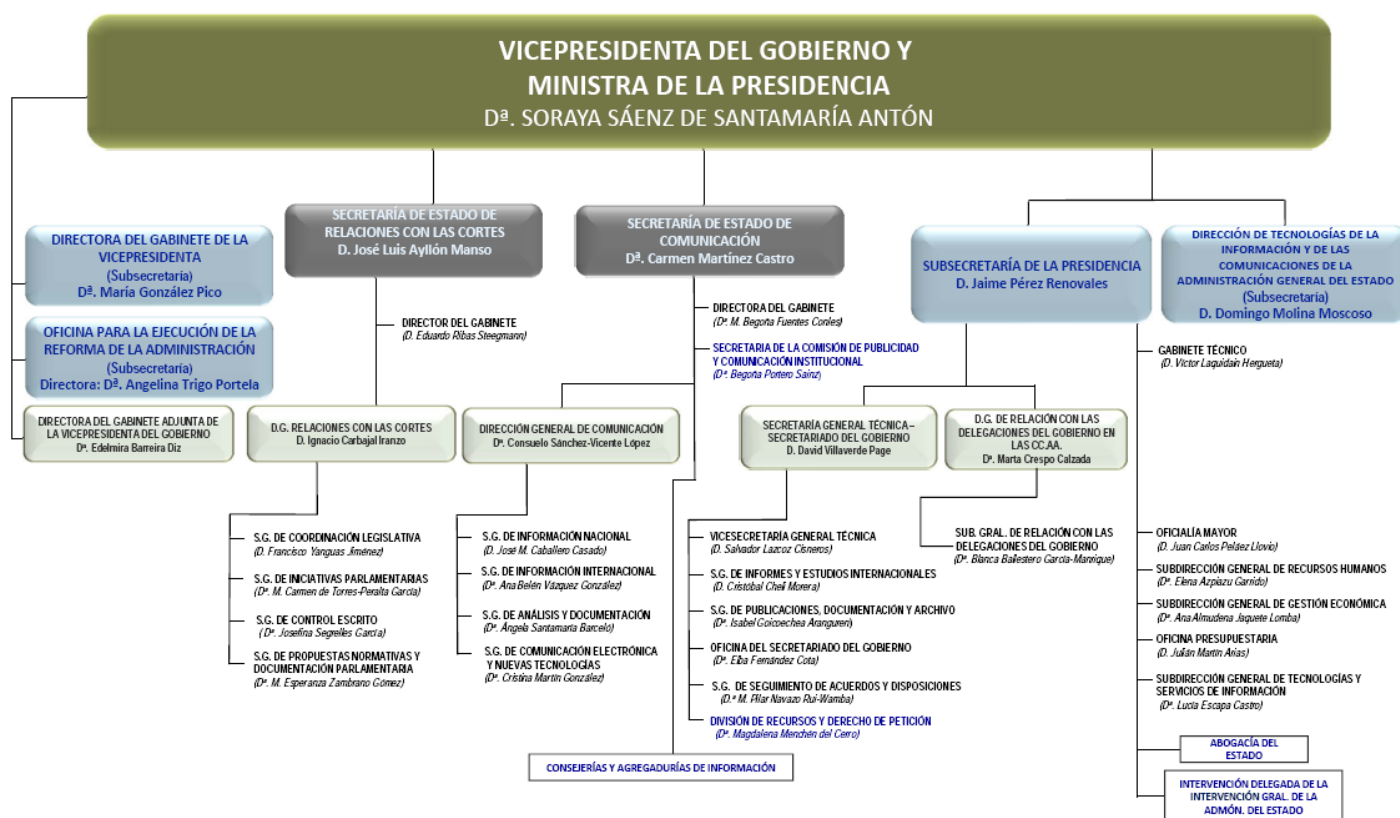
El Ministerio de la Presidencia se **estructura en los siguientes órganos superiores y directivos**:

- La Secretaría de Estado de Relaciones con las Cortes.
- La Secretaría de Estado de Comunicación.
- La Subsecretaría de la Presidencia.

Dentro de la Subsecretaría de la Presidencia se ubica la **Oficialía Mayor**, que es la unidad en la que se centra el presente plan de mejora.

El **organigrama del Departamento**, cuya titular ostenta además el cargo de Vicepresidenta del Gobierno, se sintetiza en el siguiente gráfico:

Gráfico 1
ORGANIGRAMA DEL MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA



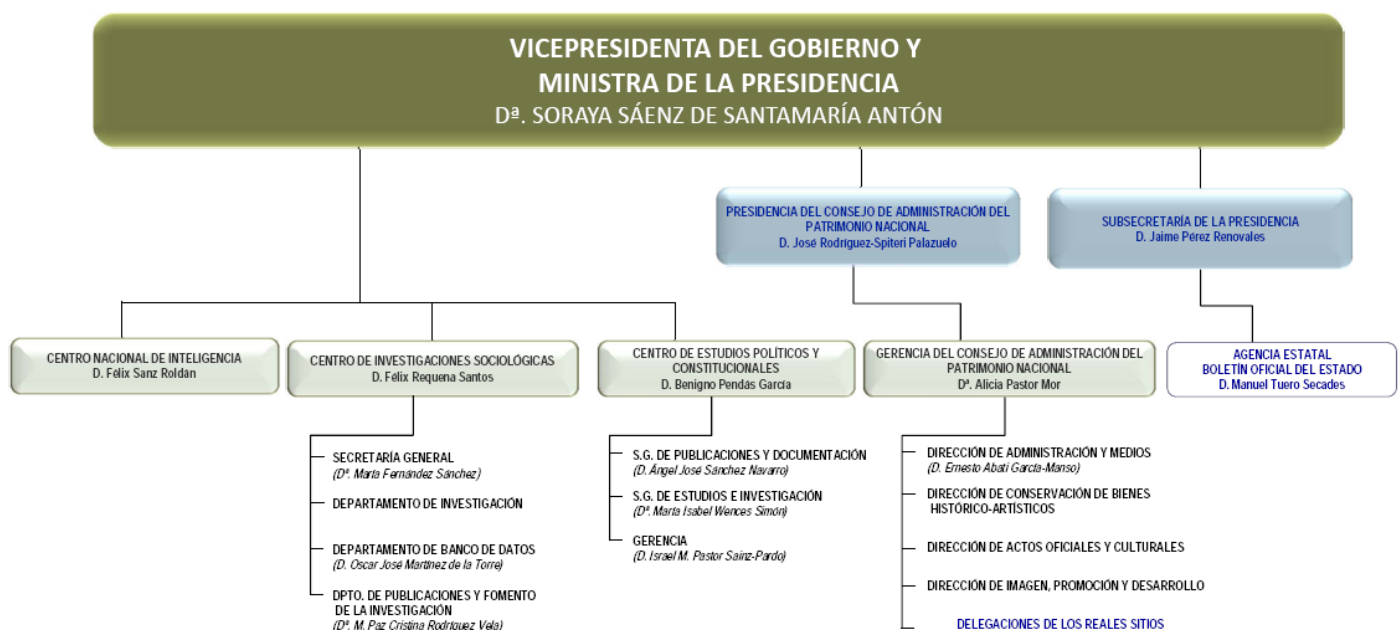
FUENTES: Página web del Ministerio de la Presidencia.

Por otra parte, están adscritos al Ministerio de la Presidencia los **organismos públicos** siguientes:

- El Centro Nacional de Inteligencia.
- La Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado.
- El Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- El Centro de Investigaciones Sociológicas.
- El Consejo de Administración del Patrimonio Nacional.

El **organigrama de los organismos públicos adscritos** se resume de la siguiente manera:

Gráfico 2
ORGANIGRAMA DE LOS ORGANISMOS PÚBLICOS ADSCRITOS
AL MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA



FUENTES: Página web del Ministerio de la Presidencia.

1.1.2 Dotación de personal.

La **Relación de Puestos de Trabajo de personal funcionario** del Ministerio de la Presidencia (PG / MPR) incluye un total de 1.085 puestos de trabajo de los que 992 están ocupados y 93 permanecen vacantes².

Los puestos de trabajo de la RPT se distribuyen en la estructura del Ministerio y de la Presidencia del Gobierno de la siguiente manera:

Tabla 1
RELACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO DE PERSONAL FUNCIONARIO
DEL MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA.

MINISTERIO PRESIDENCIA - PERSONAL FUNCIONARIO			
UNIDAD	DOTACIONES	OCUPADOS	VACANTES
VICEPRESIDENTA Y MINISTRA	43	31	12
SUBSECRETARIA	332	308	24
SECRETARIA DE ESTADO DE RELACIONES CON LAS CORTES	92	86	6
SECRETARIA DE ESTADO DE COMUNICACIÓN	70	64	6
CONSEJERIAS DE INFORMACION EN EL EXTERIOR	27	20	7
TOTAL	564	509	55

PRESIDENCIA DEL GOBIERNO			
UNIDAD	DOTACIONES	OCUPADOS	VACANTES
SECRETARÍA Y OFICINA DEL PRESIDENTE	13	9	4
GABINETE	216	202	14
OFICINA ECONOMICA DEL PRESIDENTE	38	30	8
SECRETARÍA GENERAL	254	242	12
TOTAL	521	483	38

TOTAL PG / MPR	1085	992	93
-----------------------	-------------	------------	-----------

FUENTES: Datos de la Subdirección General de Recursos Humanos.

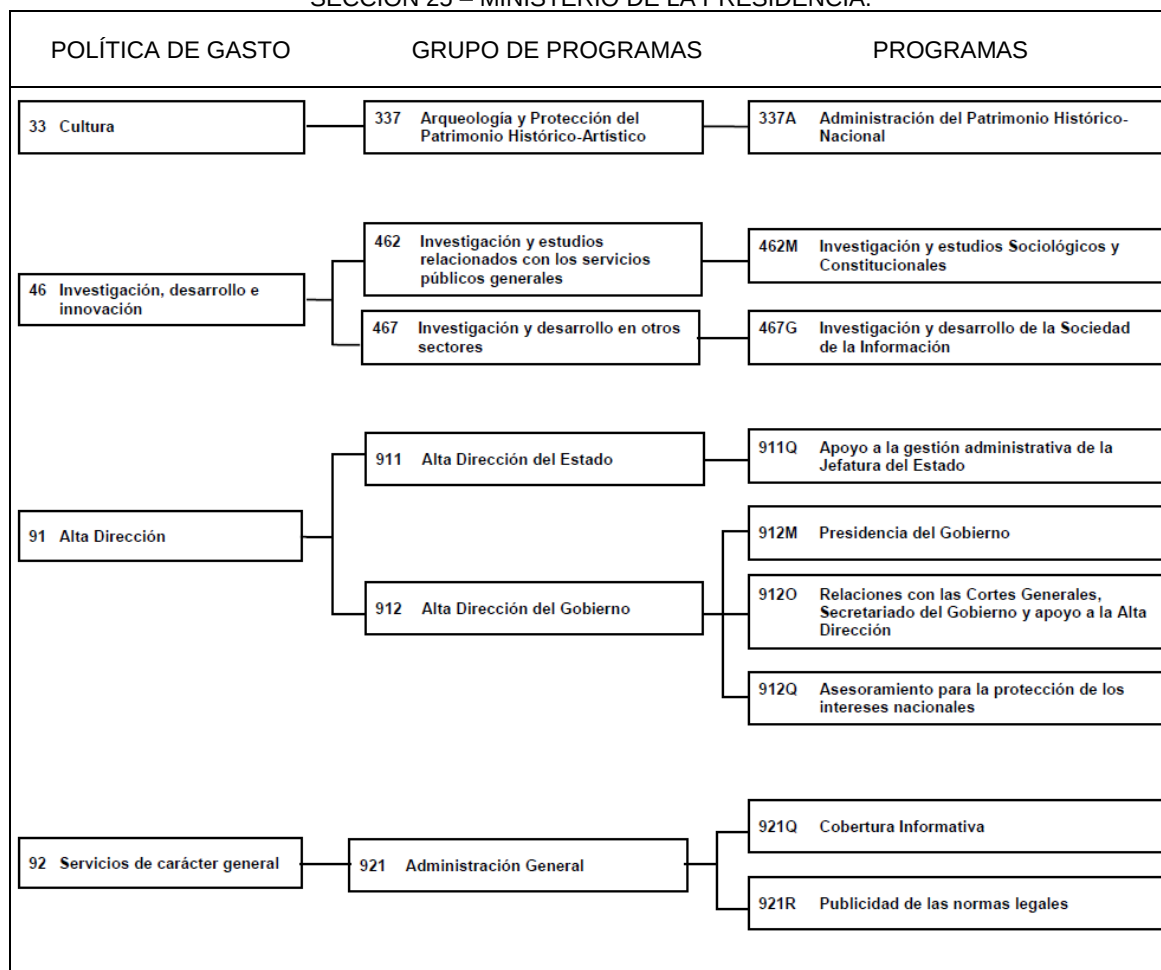
La **RPT de personal laboral** consta de 413 puestos de trabajo reservados a personal laboral sometido al Convenio Único, de los que 373 están ocupados y 40 vacantes. De entre estos puestos de trabajo, 55 forman el catálogo de personal laboral contratado en las 22 Consejerías de Información en el Exterior.

²Datos a fecha 1 de junio de 2013.

1.1.3 Estructura y dotación presupuestaria.

La **Sección 25 de los Presupuestos Generales del Estado** denominada “Ministerio de la Presidencia”, se encuentra integrada por diversas políticas de gasto y programas presupuestarios, conforme el siguiente gráfico:

Gráfico 3
ESTRUCTURA DE POLÍTICAS DE GASTO Y PROGRAMAS:
SECCIÓN 25 – MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA.



FUENTES: Presupuestos Generales del Estado 2013.

A efectos del análisis realizado en el presente plan, únicamente es preciso describir los siguientes programas presupuestarios:

- **Programa 912.M: Presidencia del Gobierno.**

El objetivo del programa es la asistencia política y técnica al Presidente del Gobierno, en colaboración directa con los distintos Departamentos Ministeriales, al objeto de facilitar la dirección y coordinación de la acción del Gobierno.

- **Programa 912.O: Relaciones con las Cortes Generales, Secretariado del Gobierno y Apoyo a la Alta Dirección.**

Este programa incluye actividades propias de la Vicepresidencia del Gobierno y Ministerio de la Presidencia. Se ejecuta por el titular del Departamento, por la Secretaría de Estado de Relaciones con las Cortes, de la que depende la Dirección General de Relaciones con las Cortes; y por la Subsecretaría de la Presidencia, a la que se encuentran adscritas, en lo que afecta al presente programa, la Secretaría General Técnica-Secretariado del Gobierno y la Dirección General de Relación con las Delegaciones del Gobierno en las Comunidades Autónomas.

- **Programa 921.Q: Cobertura Informativa.**

El programa está dotado con los créditos necesarios para que puedan realizarse las funciones encomendadas a la Secretaría de Estado de Comunicación y su estructura de apoyo, coordinando la política informativa del Gobierno, elaborando y difundiendo sus informaciones y demás cometidos establecidos en el Real Decreto 199/2012, de 23 de enero.

La **dotación presupuestaria** de estos programas para el ejercicio 2013 se resume a continuación:

Tabla 2
RESUMEN POR CAPÍTULO DE LA DOTACIÓN PRESUPUESTARIA
EN EL EJERCICIO 2013 PARA LOS PROGRAMAS 912.M, 912.O Y 921.Q.

	Dotaciones en miles de euros		
	912.M	912.O	921.Q
1. GASTOS DE PERSONAL	25.802,58	23.905,12	12.408,67
2. GASTOS CORRIENTES EN BIENES Y SERVICIOS	10.674,81	6.831,55	47.457,68
4. TRANSFERENCIAS CORRIENTES	298,32	897,26	-
6. INVERSIONES REALES	2.143,93	1.926,44	399,48
7. TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	-	21,90	-
8. ACTIVOS FINANCIEROS	-	72,12	-
TOTAL	38.919,64	33.654,39	60.265,83

FUENTES: Presupuestos Generales del Estado 2013, elaboración propia.

1.2 La Oficialía Mayor del Ministerio de la Presidencia.

La Oficialía Mayor del Ministerio de la Presidencia es la unidad que gestiona los inmuebles y servicios generales del Departamento.

Si bien la terminología “Oficialía Mayor” puede resultar confusa, se trata de una unidad presente en todas las estructuras ministeriales, **y sus competencias se asimilan al concepto más moderno de *Facility Management***, entendiendo como tal la disciplina que engloba diversas áreas para asegurar y gestionar el mejor funcionamiento de los inmuebles y sus servicios asociados, mediante la integración de personas, espacios, procesos y las tecnologías propias de los inmuebles³.

1.2.1 Funciones.

La Oficialía Mayor depende de la Subsecretaría de la Presidencia, con nivel orgánico de Subdirección General⁴.

Le corresponden las siguientes **funciones⁵**:

- La ejecución de las obras y la administración, conservación, mantenimiento e inventario de los bienes muebles e inmuebles.
- La dirección y organización del Registro general del Ministerio, de la unidad de actos públicos oficiales, del Gabinete Médico y de los demás servicios del Departamento.

³ Definición de la Asociación Internacional de *Facility Management* (IFMA).

Según la normativa Europea en *Facility Management* 15221/1, el *Facility Management* se define como "la gestión de inmuebles y servicios soporte". Todas las organizaciones, públicas o privadas, utilizan inmuebles, activos y servicios asociados a los mismos, para apoyar sus actividades principales; a través de la coordinación de estos activos y servicios, utilizando su experiencia en gestión e introduciendo cambios en los ámbitos de la organización. El *Facility Management* presta su experiencia para actuar de una manera dinámica y cumplir con todos los requisitos. Esta gestión se realiza igualmente para optimizar los costes y el funcionamiento tanto de los inmuebles como de los servicios.

⁴ Cabe destacar que tradicionalmente la Oficialía Mayor ha dependido de la Dirección General de Recursos Humanos, Servicios e Infraestructura, órgano directivo que fue suprimido en enero de 2012.

⁵ Real Decreto 199/2012, de 23 de enero, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de la Presidencia y se modifica el Real Decreto 1887/2011, de 30 de diciembre, por el que se establece la estructura orgánica básica de los departamentos ministeriales.

En la práctica, la Oficialía Mayor desarrolla una gran variedad de **tareas de back office**, que sirven de soporte al funcionamiento del Ministerio de la Presidencia.

Los principales servicios prestados por la Oficialía Mayor son los siguientes:



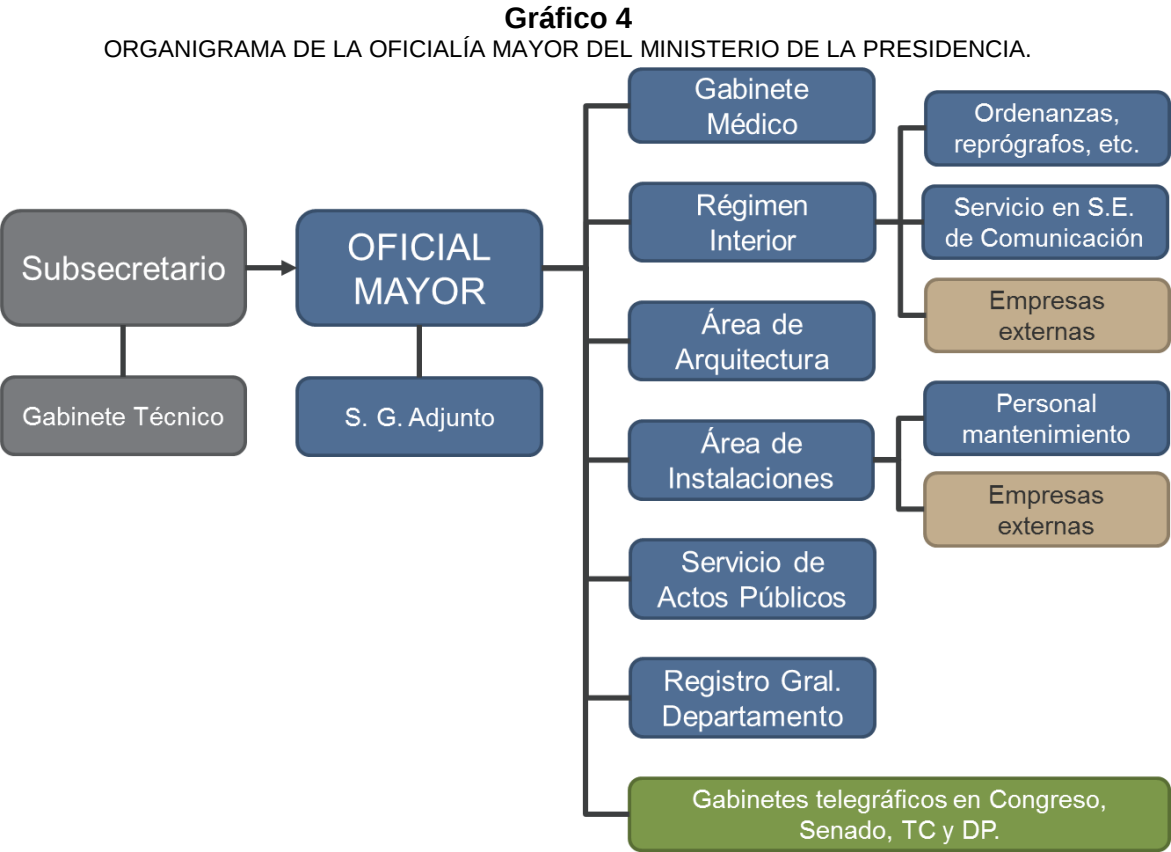
Por último, hay que señalar por su importancia las funciones que realiza la Oficialía Mayor como **Gestor Energético del Departamento**, que contemplan trabajos de control de consumos e implantación de medidas dirigidas al ahorro y a la mejora de la eficiencia energética de las instalaciones.

1.2.2 Organigrama y personal.

Para llevar a cabo sus funciones la Oficialía Mayor cuenta con una plantilla propia de 230 personas, de los cuales 60 son personal funcionario y 170 son personal laboral.

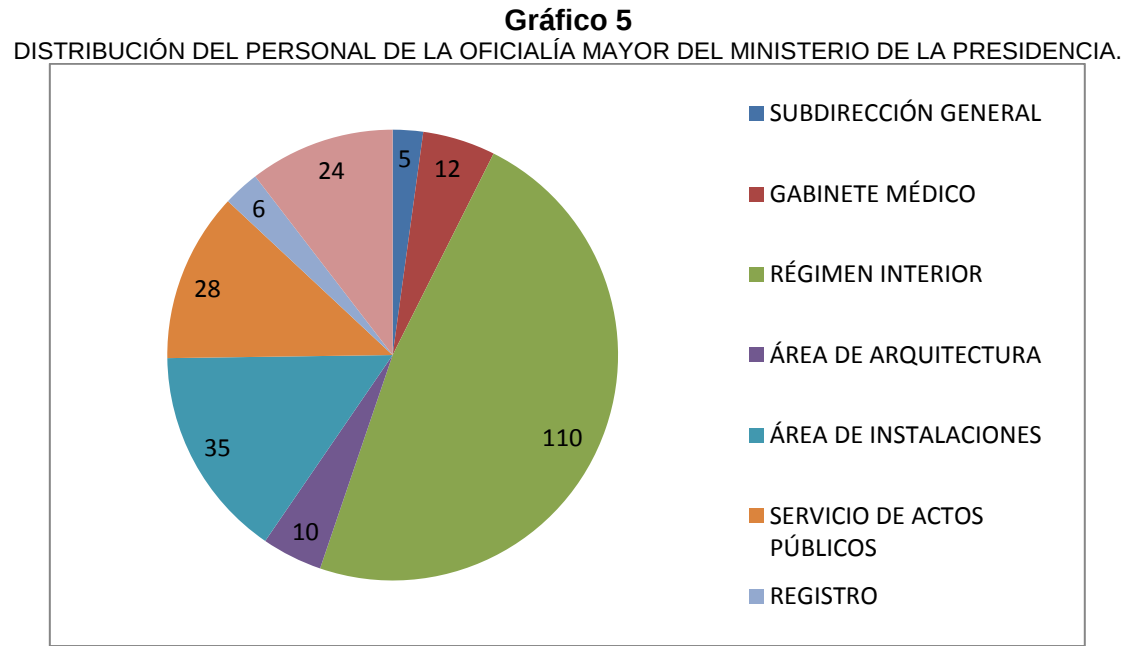
Dada la diversidad de servicios ofrecidos, se trata de un equipo multidisciplinar compuesto por personal sanitario, arquitectos, ingenieros, electricistas, pintores, cerrajeros, especialistas en reprografía, oficiales para montajes, expertos en comunicaciones, etc.

El **organigrama de la Oficialía Mayor** puede representarse de la siguiente manera:



FUENTES: Datos de la Oficialía Mayor, elaboración propia.

La **distribución de personal** en cada una de las unidades es la siguiente:



FUENTES: Datos de la Oficialía Mayor, elaboración propia.

Finalmente, hay que señalar la existencia de servicios que se encuentran externalizados, básicamente vinculados a trabajos de mantenimiento y de régimen interior. Con objeto de reflejar la diversidad de las actividades gestionadas, en el **Anexo IV** se muestra la relación completa de contratos de servicios dependientes de la Oficialía Mayor que son prestados por empresas externas en el Complejo de la Moncloa.

1.2.3 Presupuesto.

La dotación presupuestaria de la Oficialía Mayor del Ministerio de la Presidencia se distribuye en tres capítulos de gasto: gastos de personal, gastos corrientes en bienes y servicios, e inversiones reales.

Las **cantidades ejecutas en el ejercicio 2012** en capítulos 2 y 6 fueron las siguientes:

Tabla 3 GASTO OFICIALÍA MAYOR EN CAPÍTULO 2 Y 6 : CANTIDADES TRAMITADAS EN 2012	
CAPÍTULO 2: Total tramitado 2012. <u>GASTOS CORRIENTES EN BIENES Y SERVICIOS</u> <i>[programas presupuestarios 912O.2 y 921Q.2]</i>	3.981.770 €
CAPÍTULO 6: Total tramitado 2012. <u>INVERSIONES REALES</u> <i>[programas presupuestarios 912O.6 y 921Q.6]</i>	996.535 €

FUENTES: Datos de la Subdirección General de Gestión Económica.

Cabe mencionar que la Oficialía Mayor del Ministerio de la Presidencia no es ajena al marco de restricción presupuestario general en el sector público. Así, se puede destacar que el presupuesto destinado a inversiones se ha visto reducido más de un 60% entre los años 2008 y 2013.

1.3 Ámbito de actuación de la Oficialía Mayor.

1.3.1 El Complejo de la Moncloa.

La actividad de la Oficialía Mayor se centra fundamentalmente en el Complejo de la Moncloa, situado en el entorno de la Ciudad Universitaria de Madrid.

El Complejo de la Moncloa ocupa una **superficie total de 205.236 m²**, y alberga un recinto aislado en el que se ubica la residencia del Presidente del Gobierno (Palacio de la Moncloa) y sus jardines. Rodeando el perímetro de la residencia presidencial se ubican otros edificios vinculados a la Presidencia del Gobierno, así como el Consejo de Ministros, y los destinados a la Vicepresidencia del Gobierno y al Ministerio de la Presidencia (incluyendo el edificio Portavoz, que acoge los servicios de comunicación del Gobierno).

Se trata de un **conjunto de 23 edificios (superficie construida de más de 66.000 m²)**, cuya relación puede consultarse en el **Anexo I**. El plano del Complejo y la imagen satélite de la parcela se muestran en los **Anexos II y III** respectivamente.

Hay que señalar que se encuentra también afectada al Ministerio de la Presidencia la parcela de la Escuela Universitaria de Estadística, de la Universidad Complutense de Madrid, con el fin de permitir en un futuro la ampliación del Complejo. Dado que no existe ninguna previsión a corto ni medio plazo de llevar a cabo esta actuación, este inmueble continúa siendo utilizado y gestionado por la Universidad.

Es importante destacar que **no todos los servicios asociados a inmuebles del Complejo de la Moncloa son gestionados por la Oficialía Mayor del Ministerio de la Presidencia**.

En los edificios vinculados directamente a la Presidencia del Gobierno (Palacio, Seguridad, Protocolo...), los servicios generales –incluido el mantenimiento– son prestados por la Unidad de Medios Operativos dependiente de la Secretaría General de la Presidencia ⁶.

⁶ Funciones según Real Decreto 83/2012, de 13 de enero, por el que se reestructura la Presidencia del Gobierno.

1.3.2 Otras instalaciones.

En la actualidad **únicamente existe un inmueble fuera del Complejo de la Moncloa gestionado por la Oficialía Mayor** del Ministerio de la Presidencia. Se trata del **Centro Internacional de Prensa**, situado en el Complejo EUROCIS en la calle María de Molina 50, de Madrid.

Ocupa una superficie aproximada de 1.400 m² en la planta segunda, en la que se realizan funciones de comunicación de la Presidencia del Gobierno, para lo que dispone de salas polivalentes para la celebración de reuniones o eventos informativos, zonas de trabajo de prensa, espacios de comparecencias y entrevistas, y dependencias destinadas a asociaciones internacionales de prensa.

Dos personas de la Oficialía Mayor prestan servicios en el Centro Internacional de Prensa con carácter permanente (mantenimiento y ordenanza).

1.4 Análisis DAFO.

Con objeto de obtener una visión integrada y coherente de la Oficialía Mayor dentro de la estructura del Ministerio de la Presidencia se ha utilizado una herramienta habitual en planificación estratégica: la **matriz DAFO**.

De acuerdo con Rodríguez Oromendía (2012), el análisis de la situación de una organización comprende el estudio tanto de su ámbito interno como del externo. El análisis interno se ocupa de estudiar la asignación de recursos, las características estructurales, y la cultura de la organización, entre otros aspectos. Por su parte, el análisis externo se centra en los factores del entorno y del mercado, caracterizados por no poder controlados por la organización pero que influyen en el desarrollo de sus actividades.

La matriz DAFO representa de forma gráfica y esquemática la situación en la que se encuentra el departamento desde esta doble perspectiva, interna y externa. El análisis interno permite conocer las **fortalezas** y **debilidades** de la organización, y el análisis externo identificar las **oportunidades** y **amenazas** el entorno.

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades de desarrollo, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. De la combinación de debilidades con amenazas surgen las potencialidades de recesión, que identifican los elementos que deben tenerse en cuenta para evitar una evolución negativa.

Para el caso de la Oficialía Mayor, el análisis interno y externo realizado se sintetiza en la siguiente matriz DAFO:

Tabla 4
MATRIZ DAFO OFICIALÍA MAYOR – MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA

ANÁLISIS INTERNO	
<u>FORTALEZAS</u> • Apoyo político por parte de los niveles más altos de la organización⁷ a proyectos de innovación y reforma de la Administración. • Recursos humanos: dotación de personal adecuada y con alta cualificación técnica. • Alto nivel de control sobre el ámbito de actuación: inmuebles no dispersos geográficamente. • Ya se han implantado diversas medidas de austeridad y de ahorro y eficiencia energética (aunque sin una planificación adecuada). • Situación dentro de un Departamento con competencias de coordinación estratégica de todos los Ministerios.⁸ • Proximidad a la Secretaría de Estado de Comunicación, encargada de coordinar la política informativa del Gobierno y de la AGE. • Notable grado de integración en la sociedad de la información y del conocimiento.	<u>DEBILIDADES</u> • Carencia de alineación estratégica con los objetivos generales del Departamento. • Gestión de recursos económicos y humanos cada vez más escasos. • Resistencia al cambio por parte del personal y de los usuarios. • Escasa motivación de los trabajadores. • Falta de cultura organizacional. • Déficit de planeamiento estratégico y de visión anticipativa a medio/largo plazo. • Insuficiente coordinación entre unidades dentro del propio Complejo de la Moncloa. • Ausencia de objetivos de acción conjunta con Oficinas Mayores de otros Ministerios. • Habilidades deficientes de comunicación y marketing público. • Escaso nivel de compromiso de los usuarios con los objetivos de ahorro.
ANÁLISIS EXTERNO	
<u>OPORTUNIDADES</u> • Contexto general de reforma y modernización de las Administraciones Públicas: propuestas de actuación informe CORA. • Existencia de otras organizaciones con las que establecer acciones coordinadas y generar sinergias. • Gran avance de TICs y entornos colaborativos. • Ambiente global y cambiante que propicia las estructuras flexibles y en red. • Próxima aprobación de Ley de Transparencia.	<u>AMENAZAS</u> • Clima de desconfianza ciudadana hacia las instituciones públicas. • Sector público caracterizado por estructuras rígidas y falta de liderazgo institucional. • Inestabilidad financiera mundial. • Marco indefinido de restricción presupuestaria. • Problemática energética: dependencia exterior, alto coste, implicaciones medioambientales. • Desempleo e inestabilidad laboral. • Problema de la corrupción.

FUENTES: Elaboración propia.

⁷ Vicepresidenta del Gobierno, Subsecretario de la Presidencia (presidente de la CORA), y Oficina para la Ejecución de la Reforma de la Administración; todos ubicados dentro del Complejo de la Moncloa.

⁸ Coordinación a través del Consejo de Ministros, y de la Comisión General de Secretarios de Estado y Subsecretarios.

2 Identificación de problemas.

A partir del análisis interno y externo de la unidad, y en base a la información examinada, en el ámbito la Oficialía Mayor del Ministerio de la Presidencia **se ha diagnosticado un conjunto de problemas que pueden agruparse según tres ejes:**

I. ECONOMÍA Y AHORRO.

Las medidas de austeridad implantadas en los últimos años adolecen de visión cortoplacista y de falta de planificación adecuada, lo que ha impedido obtener ahorros sostenibles en consumo energético y en gastos corrientes en servicios.

II. EFICIENCIA EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.

Se detecta un déficit de integración y enfoque transversal de la gestión de servicios generales, teniendo como consecuencia la descoordinación y falta de acción conjunta entre unidades, tanto dentro del Complejo de la Moncloa como con otros organismos.

III. COMUNICACIÓN, TRANSPARENCIA Y PARTICIPACIÓN.

Inexistencia de planes de comunicación sobre los niveles de servicio ofrecidos, y escasa difusión de información dirigida a la rendición de cuentas. Carencia de análisis de las expectativas y del grado de satisfacción de los usuarios.

Hay que destacar que si bien la consulta de numerosos datos⁹ aportados por unidades de la Subsecretaría permite aportar evidencia a la problemática detectada, una parte importante del diagnóstico procede del conocimiento práctico y directo del trabajo realizado en la Oficialía Mayor.

A continuación se describen **problemas concretos, identificados dentro de cada uno los tres grupos**¹⁰.

⁹ Fuentes de información:

- Datos presupuestarios y de gasto aportados por la Subdirección General de Gestión Económica.
- Datos de dotación de personal de unidades en el Complejo de la Moncloa, aportados por la Subdirección General de Recursos Humanos.
- Históricos de consumo energético aportados por el Área de Instalaciones.
- Memorias anuales de actividad de Oficialía Mayor – Subsecretaría de la Presidencia.
- Pliegos de prescripciones de contratos de servicios gestionados por Oficialía Mayor.
- Informes de grupos de trabajo para la reducción de gastos.
- Reuniones con responsables de mantenimiento y régimen interior de Oficialía Mayor y de otros organismos.
- Plan de austeridad del Ministerio de la Presidencia.

¹⁰ Se definen un total de 9 problemas: I.a, I.b, I.c, II.a, II.b, II.c, III.a, III.b, y III.c.

PROBLEMA I.a: Economía y ahorro.

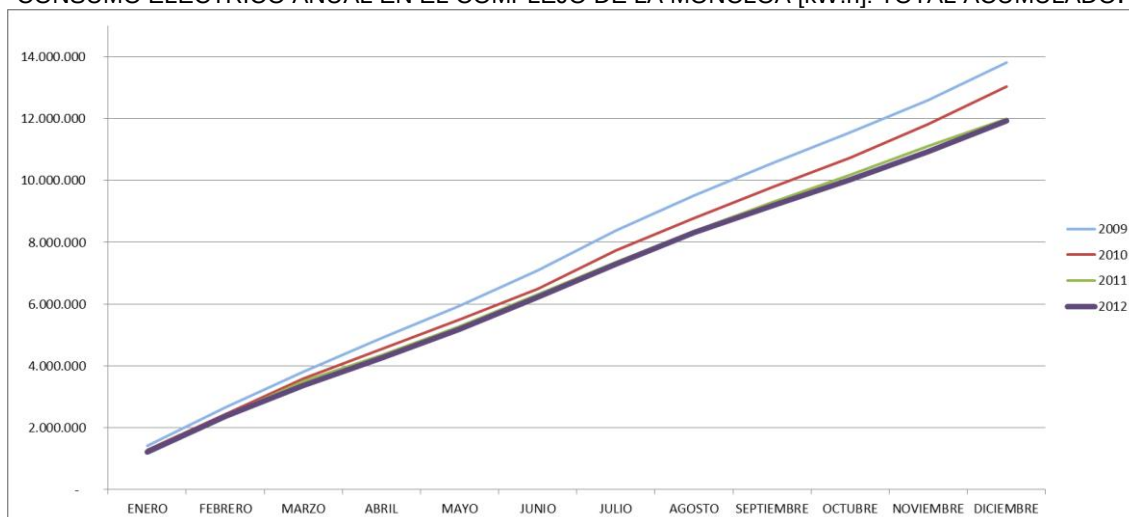
Se ha detenido la tendencia de reducción de consumo energético en el Complejo de la Moncloa.

En los últimos años desde la Oficialía Mayor se han desarrollado diversas actuaciones dirigidas a reducir el consumo eléctrico en los inmuebles.

Las medidas de ahorro experimentaron un fuerte impulso inicial para dar cumplimiento al Plan de Ahorro y Eficiencia Energética en los Edificios de la A.G.E., aprobado por Acuerdo de Consejo de Ministros el 20 de julio de 2007. Como consecuencia de estas actuaciones, el consumo de energía eléctrica en términos de kilovatios hora disminuyó sensiblemente en el Complejo de la Moncloa durante el período 2009-2011 (véanse Gráfico 6 y Gráfico 7): **en el ejercicio 2010 se registró una reducción respecto a 2009 del 5,6%**; en 2011 **el ahorro en consumo energético fue del 8,0% respecto a 2010** (en total se registró un descenso del consumo de más de 1.800.000 kW.h anuales).

Gráfico 6

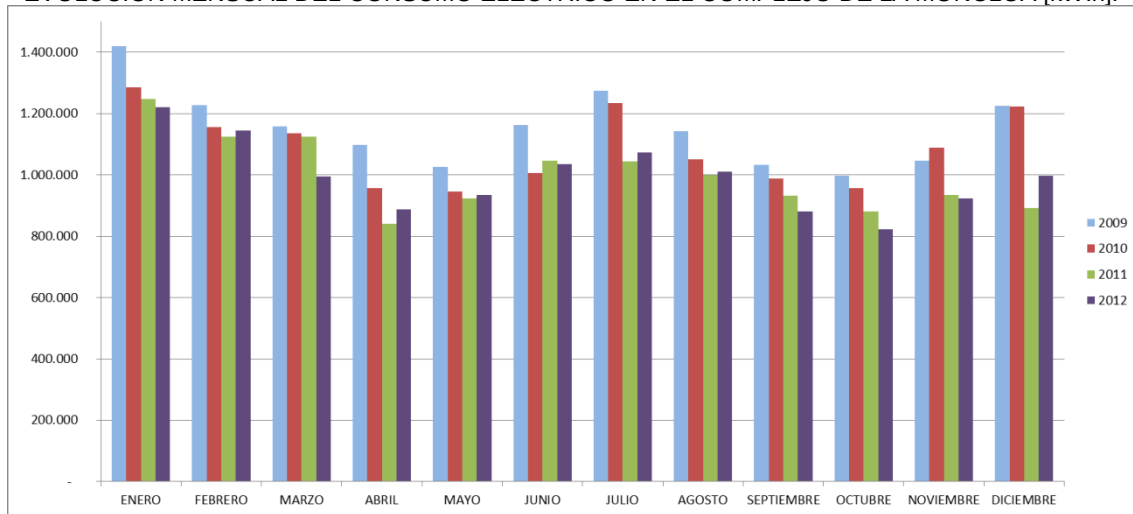
CONSUMO ELÉCTRICO ANUAL EN EL COMPLEJO DE LA MONCLOA [kW.h]: TOTAL ACUMULADO.



FUENTES: Datos del Área de Instalaciones de la Oficialía Mayor, elaboración propia.

Gráfico 7

EVOLUCIÓN MENSUAL DEL CONSUMO ELÉCTRICO EN EL COMPLEJO DE LA MONCLOA [kW.h].



FUENTES: Datos del Área de Instalaciones de la Oficialía Mayor, elaboración propia.

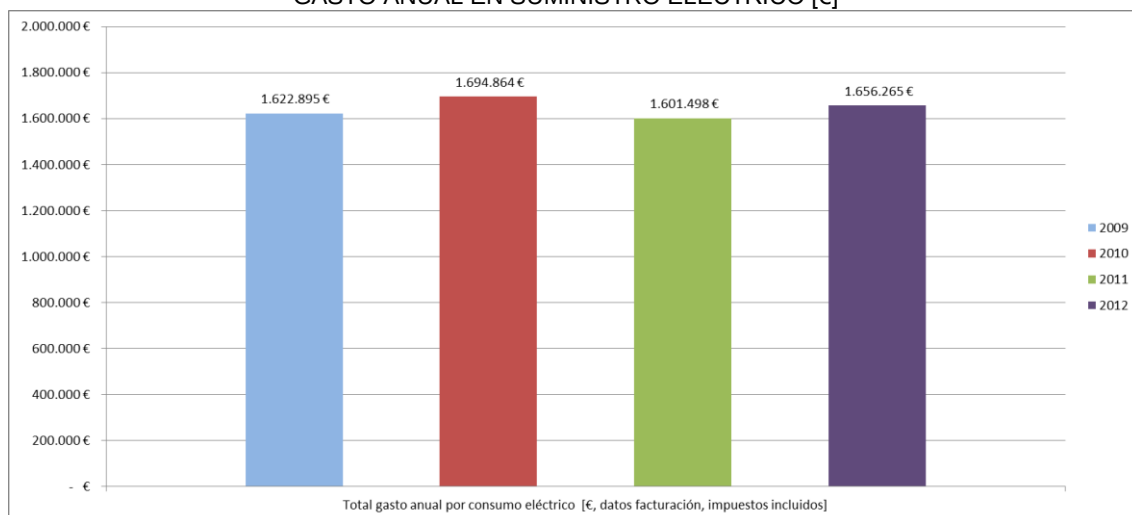
Sin embargo, **el consumo de energía eléctrica en el Complejo de la Moncloa apenas se ha visto reducido en los dos últimos ejercicios**, en los que se ha mantenido en valores ligeramente inferiores a **12 millones de kW.h anuales**. Aun así se estima que aún existe un potencial de ahorro energético, y que parte del mismo es posible obtenerlo sin reducir el confort de los usuarios.

PROBLEMA I.b: Economía y ahorro.

A pesar de que en los últimos años se ha reducido el consumo energético, no se ha logrado disminuir el coste económico derivado del suministro de energía eléctrica en el Complejo de la Moncloa.

Si bien el consumo energético total en el Complejo de la Moncloa se ha reducido durante el período 2009-2012 en más de 1.800.000 kW.h anuales, **los importes facturados por suministro eléctrico no han disminuido**. En este sentido, el gasto se mantiene prácticamente constante en los últimos ejercicios en torno a los 1,6 millones de euros (véase Gráfico 8).

Gráfico 8
GASTO ANUAL EN SUMINISTRO ELÉCTRICO [€]¹¹



FUENTES: Datos del Área de Instalaciones de la Oficialía Mayor, elaboración propia.

A lo largo de estos cuatro años han estado vigentes dos contratos de suministro de energía eléctrica al Complejo de la Moncloa ¹², y **el precio aplicado por kW.h se ha incrementado en un 4,8%** (véase Tabla 5).

Tabla 5
TARIFAS SUMINISTRO ELÉCTRICO: EVOLUCIÓN PRECIOS APLICADOS POR Kw.h.

2009 (desde agosto)	2010	2011	2012 (hasta 15 de julio)	2012 (desde 15 de julio)
0,098320 €/kW.h	0,105538 €/kW.h	0,107234 €/kW.h	0,107234 €/kW.h	0,103108 €/kW.h

FUENTES: Datos del Área de Instalaciones de la Oficialía Mayor, elaboración propia.

Otros factores que han influido en la no disminución de la facturación eléctrica han sido el incremento de los tipos del IVA (16% - 18% - 21%), y el aumento de las cantidades abonadas en concepto de peajes de acceso al suministro eléctrico ¹³.

¹¹ Cantidades correspondientes a todos los programas presupuestarios 912O, 921Q y 912M.

¹² Contrato 139/08 para 2008-2010 (prorrogado hasta 2012), y contrato 92/12 para 20012-2014. En ambos casos la empresa adjudicataria fue UNIÓN FENOSA COMERCIAL, S.L.

PROBLEMA I.C: Economía y ahorro.

El nivel de gasto en capítulo 2, derivado de un alto número de contratos de servicios y suministros, no se ha reducido en los últimos años.

Los **gastos corrientes en bienes y servicios** correspondientes a los programas presupuestarios 912O.2 y 921Q.2 **ascendieron en el ejercicio 2012 a 3,98 millones de euros, ligeramente superior al volumen de gasto de 2009**. Es decir, a pesar de distintas medidas de ahorro puestas en marcha¹⁴, **el gasto en capítulo 2 no se ha visto reducido en los últimos cuatro años** (véase Tabla 6):

Tabla 6
EVOLUCIÓN DEL GASTO CORRIENTE EN BIENES Y SERVICIOS (CAPÍTULO 2)

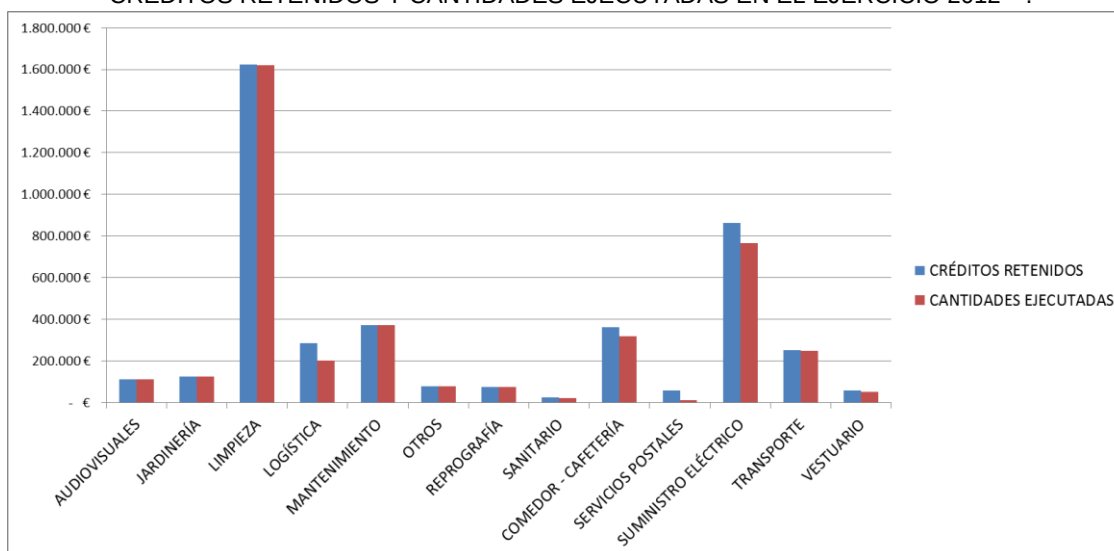
PROGRAMA	IMPORTES TRAMITADOS			
	2009	2010 (*)	2011	2012
912O.2	3.084.672 €	5.856.091 €	3.487.624 €	3.210.563 €
921Q.2	788.481 €	899.915 €	905.309 €	771.207 €
TOTAL	3.873.154 €	6.756.006 €	4.392.933 €	3.981.770 €

(*) El año 2010 es atípico al incluir la incorporación del Ministerio de Administraciones Públicas.

FUENTES: Datos de la Subdirección General de Gestión Económica.

Atendiendo a su objeto, los servicios contratados desde Oficialía Mayor pueden agruparse en diversas categorías (véase Gráfico 9), destacando por su volumen de gasto los servicios de limpieza.

Gráfico 9
DISTRIBUCIÓN DEL GASTO SEGÚN TIPO DE SERVICIO CONTRATADO:
CRÉDITOS RETENIDOS Y CANTIDADES EJECUTADAS EN EL EJERCICIO 2012 ¹⁵.



FUENTES: Datos de la Subdirección General de Gestión Económica, elaboración propia.

¹³ En aplicación de las disposiciones: OM ITC/688/2011, OM IET/3586/2011, OM IET/843/2012.

¹⁴ Plan de Austeridad del Ministerio de la Presidencia.

¹⁵ Cantidades correspondientes exclusivamente a programas presupuestarios 912O y 921Q.

Es importante señalar que se detecta una cierta tendencia continuista en la contratación de los servicios y suministros, que dificulta adecuar los niveles de servicio y optimizar sus costes.

Por otra parte, para la contratación de servicios se utilizan diversos tipos de procedimientos (véase Tabla 7). Cabe destacar que existe un número importante de contratos que no se tramitan mediante procedimiento abierto, desaprovechándose los ahorros que pueden obtenerse fomentando un aumento de la concurrencia.

Tabla 7

DISTRIBUCIÓN DE SERVICIOS SEGÚN PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN:
NÚMERO DE CONTRATOS CAPÍTULO 2 TRAMITADOS EN EL EJERCICIO 2012.

ABIERTO	NEGOCIADO SIN PUBLICIDAD	CONTRATO MENOR	OTRO
12	12	16	7

FUENTES: Datos de la Subdirección General de Gestión Económica, elaboración propia.

En consecuencia, **se estima que existe un potencial de ahorro en capítulo 2 a través de una racionalización exhaustiva de los contratos, basada en la optimización de los procedimientos de contratación, la revisión de las prestaciones, y la integración y centralización de contratos.**

PROBLEMA II.a: Eficiencia en la prestación de los servicios.

Existencia dentro del propio Complejo de la Moncloa de una duplicidad de unidades de gestión de infraestructuras y régimen interior, careciendo en muchos aspectos de líneas conjuntas de actuación.

Aunque el Complejo de la Moncloa tiene un tamaño no muy extenso (algo más de 20 Ha, con 23 edificaciones), **no existe una única unidad que preste los servicios de *facilities management* en todos los edificios.**

En la actualidad coexisten dos unidades de servicios generales y mantenimiento:

- **Oficialía Mayor**, con rango de Subdirección General, dependiente de la Subsecretaría del Ministerio de la Presidencia.
- **Unidad de Medios Operativos**, con rango de Subdirección General, dependiente de la Secretaría General de la Presidencia del Gobierno.

Ambas unidades desempeñan funciones similares en cuanto a mantenimiento de instalaciones, obras de reparación, gestión energética, adquisición e inventario de bienes muebles, reprografía, y logística. La Oficialía Mayor gestiona estos servicios en el 57% de la superficie construida del Complejo, mientras que la Unidad de Medios Operativos en el 43% (véase Tabla 8).

Tabla 8
PRESTACIÓN DE SERVICIOS POR EDIFICIOS DEL COMPLEJO DE LA MONCLOA

SERVICIOS PRESTADOS POR LA OFICIALÍA MAYOR		SERVICIOS PRESTADOS POR LA UNIDAD DE MEDIOS OPERATIVOS	
12 edificios	37.473 m ²	11 edificios	28.398 m ²

FUENTES: Datos del Área de Arquitectura de la Oficialía Mayor, elaboración propia.

La comunicación entre estas unidades es relativamente fluida, principalmente por cauces informales. No obstante, **no existe un plan conjunto de actuación que contemple planificación de obras y otras inversiones, objetivos de ahorro y de calidad de los servicios, indicadores de evaluación, etc.**

Por otro lado, **se producen con cierta frecuencia situaciones de descoordinación entre las unidades**, debidas en gran parte a que **no están definidos formalmente los procesos comunes de mantenimiento de instalaciones y régimen interior.**

Con carácter general, los operarios de la Oficialía Mayor no realizan trabajos en las instalaciones gestionadas por la Unidad de Medios Operativos, y viceversa.

PROBLEMA II.b: Eficiencia en la prestación de los servicios.

Reducido número de servicios conjuntos y actuaciones coordinadas con los Organismos dependientes del Ministerio de la Presidencia.

Todos los organismos adscritos al Ministerio de la Presidencia¹⁶ cuentan con sus propias unidades de gestión de inmuebles y servicios generales, pero **son escasas las actuaciones conjuntas que podrían dar lugar a una mayor eficiencia en la prestación de los servicios.**

Las experiencias de acciones conjuntas han ofrecido resultados favorables. Cabe mencionar las siguientes:

1.- En el ejercicio 2013 se han tramitado a modo de experiencia piloto dos contratos de servicios de forma conjunta para varios organismos del Departamento¹⁷. Si bien los contratos acaban de iniciarse, se puede ya concluir que se han obtenido mejoras en cuanto a control de la contratación y homogeneidad de los servicios, además de ahorros económicos importantes.

2.- El Área de Arquitectura de la Oficialía Mayor presta apoyo técnico cuando así se requiere desde el Centro de Estudios Políticos y Constitucionales y el Centro de Investigaciones Sociológicas. Por el contrario, apenas hay sinergias con las unidades de obras de los otros organismos.

3.- Como actuación destacable de colaboración entre Ministerio y organismos, hay que destacar que a partir de julio de 2013 el Gabinete Médico del Complejo de la Moncloa, dependiente de la Oficialía Mayor, ha comenzado a prestar servicios de medicina del trabajo al personal del organismo Patrimonio Nacional. Se alcanza así una mayor eficiencia y un importante ahorro en el gasto público, ya que hasta la fecha este servicio se realizaba mediante contratos externalizados.

¹⁶ Están adscritos al Ministerio de la Presidencia los organismos públicos siguientes:

- a) El Centro Nacional de Inteligencia.
- b) La Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado.
- c) El Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- d) El Centro de Investigaciones Sociológicas.
- e) El Consejo de Administración del Patrimonio Nacional.

¹⁷ Contrato de Servicios Postales, y Contrato de Servicio de Mantenimiento de Aparatos Elevadores.

PROBLEMA II.C: Eficiencia en la prestación de los servicios.

Falta de visión transversal de la gestión de servicios generales en la Administración General del Estado: indeterminación de niveles de calidad comunes aplicables a las Oficialías Mayores de cada Ministerio.

Aunque las funciones de las Oficialías Mayores de cada Ministerio son básicamente coincidentes, **no existe un plan de acción conjunta interdepartamental, por lo que no se encuentran definidos objetivos comunes, niveles de calidad de servicios, ni indicadores de evaluación de resultados globales.**

En los últimos años únicamente se han establecido objetivos comunes de manera parcial a través de diversos planes dirigidos a aspectos muy concretos¹⁸, de aplicación por todas las Oficialías Mayores. Con carácter general, no se ha retornado información sobre el grado de cumplimiento, la continuidad, ni los resultados de estos planes.

¹⁸ Entre otros cabe citar el Plan de Contratación Pública Verde (impulsado por el Ministerio de Medio Ambiente), o el Plan de Ahorro y Eficiencia Energética de los Edificios de la AGE (impulsado por el Instituto para la Diversificación y el Ahorro de la Energía).

PROBLEMA III.a: Comunicación, participación y transparencia.

Inexistencia de un plan de comunicación dirigido a los usuarios, mediante el que se expliquen los servicios gestionados desde la Oficialía Mayor y se definan los compromisos de calidad en la prestación de dichos servicios.

El único documento en el que formalmente se definen las funciones atribuidas a la Oficialía Mayor es el Real Decreto 199/2012, de 23 de enero, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de la Presidencia, ya comentado en el apartado 1.1.1 de este trabajo. Existen otras instrucciones menores que regulan ciertos servicios concretos (Registro General, Servicio de Actos Públicos), aunque su contenido es muy parcial y son poco conocidas por el personal del Departamento.

No existe otro documento mediante el cual, a modo de Carta de Servicios ¹⁹, se transmitan a los usuarios unos compromisos de calidad y unos indicadores para su evaluación y seguimiento.

Dado el carácter horizontal de los servicios prestados por la Oficialía Mayor, estos compromisos deberían revestir forma de **niveles de calidad de servicios aplicables transversalmente a las unidades de *facilities management* de cada Departamento²⁰.**

En la actualidad, esos niveles de calidad de servicios no están desarrollados ni dentro del Complejo de la Moncloa, ni con las unidades de régimen interior de los Organismos dependientes del Ministerio de la Presidencia²¹, ni con las Oficialías Mayores de otros Ministerios.

¹⁹ Según la Norma UNE 93200:2008 de Requisitos de las Cartas de Servicios, se define la **carta de servicios** como un documento escrito por medio del cual las organizaciones informan públicamente a los usuarios sobre los servicios que gestionan y acerca de los compromisos de calidad en su prestación y los derechos y obligaciones que les asisten.

²⁰ Con carácter general es escaso el número de Cartas de Servicios en unidades de servicios generales dirigidos a clientes internos: AEVAL no tienen ninguna certificada en el ámbito de la AGE. Existen ejemplos en otras Administraciones: <http://www.uco.es/gerencia/cartas/SER-CS.pdf>

²¹ La Agencia Estatal del Boletín Oficial del Estado tiene aprobada desde el 10 de diciembre de 2012 la actualización de su Carta de Servicios: no contempla servicios generales, sino aquellos ofrecidos a los ciudadanos. http://www.boe.es/meme4all.com/aeboe/organismo/documentos/carta_servicios_agencia_2013_2016.pdf

PROBLEMA III.b: Comunicación, participación y transparencia.

Ausencia de un sistema de medición permanente de la satisfacción de los usuarios con los servicios prestados por la Oficialía Mayor.

El estudio de la demanda y del nivel de satisfacción de usuarios con los servicios ofrecidos por la Oficialía Mayor se lleva a cabo en la actualidad a través de tres cauces:

- 1.- Correos electrónicos de quejas y sugerencias enviados por los usuarios de forma individual a los buzones de la Subsecretaría y de la Oficialía Mayor.
- 2.- Buzones físicos de quejas y sugerencias instalados en el comedor-autoservicio del Complejo de la Moncloa.
- 3.- Cartas de agradecimiento o reclamación enviadas por organismos externos al Ministerio de la Presidencia, tras la celebración de eventos en cuyo montaje ha participado el Servicio de Actos Públicos de la Oficialía Mayor.

El volumen de información recibida por estas vías es muy bajo, y su análisis no está sistematizado.

En definitiva, **no está implantado un sistema de medición permanente del grado de satisfacción de los usuarios, que emplee técnicas cualitativas y cuantitativas de análisis, y que englobe todos los servicios de *facilites management* del Ministerio de la Presidencia.**

PROBLEMA III.C: Comunicación, participación y transparencia.

Déficit de transparencia, con escasa difusión de información dirigida a la rendición de cuentas en el ámbito de la gestión de inmuebles y servicios generales.

La próxima aprobación del Proyecto de Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno requerirá la adaptación de algunas de las estructuras de organización y de los métodos de trabajo del Ministerio de la Presidencia.

Si bien el refuerzo de la transparencia en la actividad pública parece enfocarse principalmente hacia unidades prestadoras de servicios a los ciudadanos, **desde las unidades de *back office* es también necesario publicar información que contribuya a la rendición de cuentas y a la recuperación de la confianza hacia las administraciones públicas.**

Desde la perspectiva de la Oficialía Mayor hay que destacar los siguientes aspectos:

- 1.- No hay información publicada sobre planificación de los servicios, que incluya objetivos concretos e indicadores de medida y valoración.
- 2.- Son incompletos los datos publicados relativos a información institucional y organizativa ²², e información económica y presupuestaria ²³.
- 3.- No hay publicados datos necesarios para valorar la calidad de los servicios de *facilities management*: ratios de ocupación de edificios, coste de servicios vinculados a los activos inmobiliarios, gastos y consumos energéticos, parámetros de ciclo de vida de las infraestructuras, etc ²⁴.
- 4.- No se encuentran definidos los procesos internos necesarios para atender a solicitudes de ciudadanos de acceso a la información.

²² Página web del Ministerio de la Presidencia: www.mpr.gob.es

²³ Página web de la Plataforma de Contratación del Estado: <https://contrataciondelestado.es>

²⁴ Parte de esta información se remite periódicamente desde Oficialía Mayor a la Dirección General del Patrimonio del Estado, y al Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía (IDAE), pero no se encuentran publicados datos integrados de inmuebles públicos.

3. Propuesta de mejora.

En el contexto descrito y en consonancia con el análisis DAFO, y como respuesta a los problemas detectados en el área objeto de estudio, se propone alcanzar un mejor estado de la organización mediante el **“Plan de ahorro, eficiencia, y comunicación en la gestión de servicios generales del Ministerio de la Presidencia”**.

3.1 Objetivos estratégicos.

La propuesta de mejora **se basa en tres líneas estratégicas**, cuyas siglas (A-M-C) pretenden servir como **slogan del plan que ayude a potenciar su reconocimiento, recuerdo y difusión entre usuarios y ciudadanos**.

Las **líneas y objetivos estratégicos** propuestos son los siguientes:

 (ahorra)	Impulsar el ahorro en la gestión de las infraestructuras, para ofrecer niveles de servicio óptimos al menor coste posible.
 (mejora)	Mejorar la eficiencia de la gestión de servicios generales, fomentando la coordinación, integración, y generación de sinergias en la organización.
 (comunica)	Promover la comunicación, la participación, y la transparencia con los usuarios de servicios generales y con todos los ciudadanos.

La definición de estos objetivos estratégicos presenta un elevado grado de abstracción, por lo que es necesario identificar objetivos operativos que puedan cuantificarse y sean alcanzables.

A continuación se muestra en formato tabulado el desglose de estrategias, objetivos, subobjetivos ²⁵ y líneas de actuación planteados en esta propuesta de mejora. Todos ellos serán desarrollados en detalle en los siguientes epígrafes del trabajo.

²⁵ Los subobjetivos tienen carácter cuantificable, y han sido definidos mediante criterio SMART.

Tabla 9
PLAN DE MEJORA:
RESUMEN DE ESTRATEGIAS, OBJETIVOS, SUBOBJETIVOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN

ESTRATEGIAS			ACCIONES		
LÍNEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS Y SUBOBJETIVOS SMART	LÍNEAS DE ACTUACIÓN	IMPLANTACIÓN	EVALUACIÓN
				RECURSOS NECESARIOS y CRONOGRAMA	INDICADORES SEGUIMIENTO
 ahorra	Impulsar el ahorro en la gestión de las infraestructuras, para ofrecer niveles de servicio óptimos al menor coste posible.	A.1. Establecer herramientas para el seguimiento y la mejora de la gestión energética en los edificios. <i>- Obtener la certificación energética del 100% de inmuebles: <4 meses.</i> <i>- Sistemas de control y gestión energética en todos los edificios: <18 meses.</i>	1. Mejora de los sistemas de control y gestión de las instalaciones eléctricas, de iluminación, y de climatización.	Ver fichas de líneas de actuación 1-8. <u>(Anexo V)</u> → Actuación no desarrollada en este plan: ya se contempla como una de las medidas a implementar por la Subcomisión de Gestión de Servicios y Medios Comunes - CORA.	
		A.2. Potenciar el ahorro y la eficiencia energética en los edificios, contribuyendo a los objetivos de la Unión Europea en esta materia. <i>- Reducir un 10% el consumo anual de energía por usuario: <36 meses.</i> <i>- Mejorar la calificación energética en el 80% de los edificios: <36 meses.</i> <i>- Obtener un 3% de la demanda eléctrica de CM mediante energía solar fotovoltaica u otras fuentes de energía renovables: <48 meses.</i>	2. Análisis de la eficiencia energética de los edificios existentes, identificando sus problemas y potencialidades.		
			3. Plan de gestión energética: medidas de ahorro y eficiencia, y sensibilización de los usuarios para un uso racional de la energía.		
			4. Plan de impulso de las energías renovables en el Complejo de la Moncloa.		
		A.3. Racionalizar la contratación de servicios generales y suministros. <i>- Reducir un 15% el gasto anual por usuario en servicios generales y suministros: <24 meses.</i>	5. Desarrollo de medidas organizativas que permitan reducir las demanda energética en los inmuebles.		
			6. Plan de mantenimiento preventivo y predictivo de las instalaciones basado en criterios de eficiencia energética.		
		 mejora	Mejorar la eficiencia de la gestión de servicios generales, fomentando la coordinación, integración, y generación de sinergias en la organización.		
M.2. Optimizar los recursos del Ministerio de la Presidencia y organismos públicos adscritos, promoviendo actuaciones sinérgicas y eficientes. <i>- Alcanzar un 50% del volumen anual contratado en capítulo 2 mediante procedimientos de contratación conjunta entre organismos: <24 meses.</i>	8. Racionalización de contratos de servicios y suministros: programación de necesidades y adecuación de procedimientos.				
	9. Plan integral de infraestructuras y servicios generales del Complejo de la Moncloa, basado en una gestión por procesos.				
	10. Reestructuración organizativa para simplificar las unidades prestadoras de servicios generales en el Complejo de la Moncloa.				
M.3. Mejorar la coordinación interdepartamental e institucional. <i>- Aprobar compromisos de calidad de servicios generales, en coordinación con otros Departamentos: <12 meses.</i> <i>- Establecer un programa de benchmarking y de líneas conjuntas de actuación entre las Oficinalías Mayores de todos los Ministerios : <18 meses.</i>	11. Implantación de herramienta informática de <i>facilities management</i> , que integre la gestión de CM en un portal de servicios único.				
	12. Plan de contratación conjunta y acuerdos marco, entre Ministerio de la Presidencia y organismos públicos adscritos.				
 comunica	Promover la comunicación, la participación, y la transparencia con los usuarios de servicios generales y con todos los ciudadanos.			13. Mejora de los medios de colaboración entre unidades de MPR y organismos adscritos, fomentando el trabajo en red y la eficiencia.	13. Mejora de los medios de colaboración entre unidades de MPR y organismos adscritos, fomentando el trabajo en red y la eficiencia.
		14. Impulso de acciones conjuntas entre las Oficinalías Mayores de todos los Departamentos Ministeriales.	14. Impulso de acciones conjuntas entre las Oficinalías Mayores de todos los Departamentos Ministeriales.		
		15. Desarrollo de un marco de niveles de servicios generales, aplicable a otras unidades de <i>facilities management</i> de la AGE.	15. Desarrollo de un marco de niveles de servicios generales, aplicable a otras unidades de <i>facilities management</i> de la AGE.		
		16. Plan de comunicación interna y externa de los niveles de servicio, compromisos de calidad, y garantías de cumplimiento.	16. Plan de comunicación interna y externa de los niveles de servicio, compromisos de calidad, y garantías de cumplimiento.		
		17. Sistema de medición de la satisfacción de los usuarios internos, en relación con los servicios de Régimen Interior, Arquitectura e Instalaciones, y Gabinete Médico.	17. Sistema de medición de la satisfacción de los usuarios internos, en relación con los servicios de Régimen Interior, Arquitectura e Instalaciones, y Gabinete Médico.		
		18. Sistema de medición de la satisfacción de los usuarios externos, en relación con el Servicio de Actos Públicos.	18. Sistema de medición de la satisfacción de los usuarios externos, en relación con el Servicio de Actos Públicos.		
		19. Información a usuarios sobre los servicios prestados y sus costes, a través del portal de servicios generales.	19. Información a usuarios sobre los servicios prestados y sus costes, a través del portal de servicios generales.		

3.2 Línea estratégica

En el marco del escenario económico actual la reducción del gasto sigue siendo una meta fundamental en todas las Administraciones Públicas. En este sentido, durante los últimos ejercicios se han aplicado en todos los Departamentos de la AGE medidas de austeridad dirigidas a la contención de gastos corrientes. No obstante, muchas de estas actuaciones han pretendido obtener ahorros a muy corto plazo, adoleciendo de falta de planificación adecuada y de indefinición de objetivos y criterios de evaluación.

La línea estratégica A (ahorra) de este plan de mejora está dirigida al potencial de ahorro que aún existe en las partidas que integran el capítulo 2 del presupuesto de gastos. La reducción de coste se plantea desde una **perspectiva a medio plazo que garantice su sostenibilidad, adecuando la prestación de niveles de servicio óptimos al menor gasto posible.**

La estrategia propuesta se enfoca hacia **dos ejes de ahorro:**

En primer lugar, el consumo energético: el uso eficiente de la energía debe ser un objetivo prioritario de las Administraciones para conseguir una reducción de costes, además de contribuir a disminuir graves problemas como la emisión de gases de efecto invernadero.

Con el fin de obtener ahorros energéticos sostenibles en el medio plazo, se propone un **plan de inversiones a cuatro años** que se considera compatible con la dotación presupuestaria en infraestructuras asignada a Oficialía Mayor. Entre las actuaciones previstas destacan las de **mejora de la eficiencia energética de las instalaciones,** para las que se estiman períodos de retorno de las inversiones inferiores a 5 años. Se contempla además un **plan de energías renovables en el Complejo de la Moncloa,** con costes de implantación más elevados (*payback* de 10-15 años), pero que posibilitará una **reducción de emisiones anuales de más de 150 Toneladas de CO₂ equivalentes²⁶,** sirviendo como modelo y ejemplo a la sociedad.

El segundo eje previsto para lograr la contención de gasto público y la estabilidad presupuestaria es la racionalización de la contratación. Es posible obtener ahorros importantes al tiempo que se mantienen unos servicios adecuados, mediante una planificación más rigurosa de los contratos y una optimización de los procedimientos de contratación.

²⁶ Coeficiente de paso considerado: 0,399 Kg CO₂/kWh final. Fuente IDAE.

3.2.1 Objetivos operativos de ahorro.

Los **objetivos operativos y subobjetivos cuantificables** propuestos en la línea estratégica A son los siguientes:

A.1. Establecer herramientas para el seguimiento y la mejora de la gestión energética en los edificios.

SUBOBJETIVOS:

- *Obtener la certificación energética del 100% de inmuebles en un plazo de 4 meses.*
- *Implantar sistemas de control y gestión energética en todos los edificios en un plazo de 18 meses.*

La monitorización de los consumos energéticos es el primer paso para la mejora de la eficiencia energética de las instalaciones. Una observación continuada de los consumos y parámetros eléctricos permite detectar excesos de potencia y consumos pasivos innecesarios. En los últimos años se han realizado inversiones en equipos de medida y de control de los sistemas de climatización, en determinados espacios del Complejo de la Moncloa. No obstante se precisa un esfuerzo adicional, contemplado en la **acción número 1**, para extender el sistema de gestión energética a todas las superficies del Ministerio.

Por otra parte, la **acción número 2** prevé realizar un completo diagnóstico de todos los inmuebles del Departamento mediante la obtención de sus certificaciones energéticas.

A.2. Potenciar el ahorro y la eficiencia energética en los edificios, contribuyendo a los objetivos de la Unión Europea en esta materia.

SUBOBJETIVOS:

- *Reducir un 10% el consumo anual de energía por usuario en un plazo 36 meses.*
- *Lograr una mejora de la calificación energética en el 80% de los edificios en menos de 36 meses.*
- *Obtener un 3% de la demanda eléctrica del Complejo de la Moncloa mediante energía solar fotovoltaica u otras fuentes de energía renovables, en 48 meses.*

La actuación de mayor impacto sobre este objetivo es el plan de gestión energética específico para el Ministerio de la Presidencia (**acción número 3**), que incluirá diversas medidas de ahorro en iluminación, climatización, ACS, equipos eléctricos, aparatos elevadores, y mejoras en la envolvente de edificios. Se trata de actuaciones

con un coste de implantación bajo-medio que se desarrollarán a lo largo de tres ejercicios; se considera que el potencial de ahorro es elevado. Para favorecer el cumplimiento de los objetivos se llevarán a cabo nuevas campañas de información y concienciación de los trabajadores del Departamento.

Adicionalmente, se iniciará un plan de energías renovables en el Complejo de la Moncloa (**acción número 4**): en cuatro años se prevé instalar paneles solares térmicos en cubiertas de edificios, paneles solares fotovoltaicos en marquesinas de aparcamientos, y otros sistemas de cogeneración. El coste de implantación de estas medidas es alto²⁷ y el período de retorno de la inversión elevado, si bien tendrán un efecto directo de ahorro en el consumo eléctrico y de reducción de emisiones de CO₂.

La **acción número 5** estudiará medidas organizativas tendentes a reducir la demanda energética en los edificios, tales como la optimización de horarios de funcionamiento de las instalaciones, la reubicación de unidades, o la zonificación de sistemas.

Como último apoyo al objetivo de ahorro energético, la **acción número 6** contempla el desarrollo de un nuevo plan integral de mantenimiento preventivo y predictivo de las instalaciones de los inmuebles, basado en criterios de eficiencia energética.

A.3. Racionalizar la contratación de servicios generales y suministros.

SUBOBJETIVO:

- Reducir un 15% el gasto anual en servicios generales y suministros, en 24 meses.

La **acción número 7** tiene por objeto optimizar los contratos de suministro de energía eléctrica a través de fórmulas de contratación centralizada, obteniendo mejoras en las tarifas aplicadas. No se ha desarrollado esta línea de actuación al entender que será una de las categorías que contemplará la Oficina Para la Ejecución de la Reforma de las Administraciones en el modelo centralizado de contratación entre Ministerios.

Finalmente, la **acción número 8** prevé el análisis permanente de la cartera de contratos de suministros y servicios, desarrollando actuaciones para su racionalización basadas en: revisión de las prestaciones, planificación óptima de contratos, mejoras en procedimientos de contratación, y unificación y, en su caso, supresión de contratos.

Las 8 líneas de actuación de la estrategia A se detallan en fichas en el Anexo V.

²⁷ Valores considerados para la estimación de costes: 200 €/m² colector solar térmico, y 4.000 €/kW_{pico} paneles fotovoltaicos.

3.3 Línea estratégica

El contexto competitivo actual y las demandas ciudadanas exigen Administraciones Públicas modernas e innovadoras, y permanentemente inmersas en procesos de mejora.

La prestación de servicios generales en la AGE se ha enfocado tradicionalmente desde una óptica funcional y orgánica, a través de unidades escasamente coordinadas entre sí, dando lugar en numerosas ocasiones a duplicidades e ineficiencias.

La línea estratégica M (mejora) supone un giro a ese modelo a través de la orientación de los servicios a los usuarios, la acción transversal mediante la combinación de todos los instrumentos disponibles en la organización, y el fomento de un entorno colaborativo intra e interadministrativamente.

En definitiva **se pretende que la gestión de infraestructuras y servicios generales del Ministerio de la Presidencia sea un referente de eficiencia y calidad**, y que actúe en otros Departamentos como catalizador del cambio hacia una organización competitiva, flexible y adaptativa.

La estrategia M comprende tres niveles de actuación:

Primero, se prevé **integrar la prestación de servicios generales dentro del propio Complejo de la Moncloa**. Para ello, **se propone gestionar en términos de procesos las actividades de régimen interior y mantenimiento, racionalizando los recursos existentes**. La gestión por procesos contribuirá a crear valor para los destinatarios, e impulsará la eficiencia y la mejora continua de la organización.

En segundo lugar, se contempla **mejorar la competitividad global del Ministerio de la Presidencia optimizando los medios disponibles en todos los organismos adscritos al Departamento**. En este sentido, se plantea la promoción de relaciones de colaboración y el fomento de actuaciones de contratación conjunta; esta última redundará tanto en incremento de eficiencia como en ahorro de costes.

En un último nivel, se propone el **impulso de medidas coordinadas entre Oficinas Mayores de otros Ministerios**, con objeto de mejorar transversalmente la eficiencia y homogeneizar los servicios generales en la AGE.

3.3.1 Objetivos operativos de mejora de eficiencia.

Dentro de la línea estratégica M se establecen los siguientes **objetivos operativos y subobjetivos cuantificables**:

M.1. Integrar la gestión de infraestructuras y servicios generales del Complejo de la Moncloa.

SUBOBJETIVOS:

- *Implantar en el Complejo de la Moncloa un plan integral de infraestructuras y servicios generales basado en una gestión por procesos en el plazo de 9 meses.*
- *Integrar más del 60% del personal de mantenimiento y régimen interior en la gestión por procesos de los inmuebles del Complejo de la Moncloa en el plazo de 18 meses.*

Se prevé alcanzar este objetivo mediante el desarrollo de tres líneas de actuación. La de mayor impacto es la **acción número 9**, consistente en la implantación de un plan integral de infraestructuras y servicios generales basado en una gestión por procesos.

Contribuirá también al cumplimiento del objetivo la **acción número 10**, que contempla la racionalización de las estructuras organizativas y la integración del personal de mantenimiento y régimen interior. Por último, a través de la **acción número 11** se implantará un portal de servicios generales que permita centralizar en una única herramienta informática el conjunto de procesos y servicios ofrecidos en el Complejo de la Moncloa. Se trata así de reforzar los mecanismos de control de tareas y reducir los tiempos de respuesta ante solicitudes, todo ello desde un entorno B2E²⁸,

M.2. Optimizar los recursos del Ministerio de la Presidencia y organismos públicos adscritos, promoviendo actuaciones sinérgicas y eficientes.

SUBOBJETIVOS:

- *Alcanzar un 50% del volumen anual contratado en capítulo 2 mediante procedimientos de contratación conjunta entre organismos, en menos de 24 meses.*

La **acción número 12** prevé optimizar recursos a través de un plan de contratación conjunta entre Ministerio y organismos adscritos. Con exclusión de aquellas categorías que vayan a ser objeto de centralización desde el Ministerio de Hacienda y AA. PP., se pretende extender el modelo de contratación conjunta al mayor número posible de servicios y suministros.

²⁸ B2E, *Business to Employee*: portal que actúa como canal de comunicación entre el personal y la organización, contribuyendo a difundir los objetivos y a implantar una cultura corporativa.

Por otra parte, la **acción número 13** se enfoca hacia el trabajo en red entre Organismos MPR: promoverá la comunicación permanente y fluida entre unidades para favorecer el intercambio de ideas, visiones, experiencias y destrezas.

M.3. Mejorar la coordinación interdepartamental e institucional.

SUBOBJETIVOS:

- *Aprobar compromisos de calidad de servicios generales, en coordinación con otros Departamentos, en el plazo de 12 meses.*
- *Establecer un programa de benchmarking y de líneas conjuntas de actuación entre las Oficialías Mayores de todos los Ministerios en un plazo de 18 meses.*

Los objetivos de la línea estratégica M no se limitan a mejorar la eficiencia de los servicios dentro del Ministerio de la Presidencia, sino que se pretende trascender este ámbito hacia otras unidades de la AGE. Para ello, la **acción número 14** impulsará el desarrollo de actuaciones conjuntas entre Oficialías Mayores de todos los Ministerios.

También contribuirá a este objetivo la **acción número 15, considerada común a las estrategias M y C**. Mediante esta actuación se definirán niveles de calidad de los servicios, y sistemas de comprobación y aseguramiento de su cumplimiento. Se trata de aprobar un marco de acuerdos de niveles de servicios generales que pueda ser aplicado transversalmente en otros Departamentos, con el fin de homogeneizar la calidad y mejorar la imagen corporativa por parte de usuarios y ciudadanos.

En conclusión, este objetivo trata de corregir la actual carencia de visión global de la gestión de infraestructuras y servicios generales en la AGE, y ser el origen de una estrategia de *facilities management* conjunta para toda la organización.

El detalle de las 7 líneas de actuación de la estrategia M puede consultarse en las fichas incluidas en el Anexo VI.

3.4 Línea estratégica

El plan de mejora contempla una tercera línea estratégica cuyo propósito último es **alinear las metas de las unidades de *facilities management* con los objetivos de la AGE de comunicación, participación y transparencia**, que son las bases de la proximidad con los ciudadanos.

La estrategia trata de contribuir al rescate del prestigio de las instituciones desde las unidades de *back office*, transmitiendo la imagen de una organización eficaz y eficiente en la gestión de infraestructuras y servicios generales. Para ello, es preciso reforzar los canales de comunicación interna y externa, ofrecer información transparente que posibilite la rendición de cuentas por parte de la ciudadanía, y analizar las expectativas y la satisfacción de los usuarios con los servicios prestados.

En este sentido, la propuesta de mejora está en consonancia con la opinión de Subirats (2007): “Una organización que mantenga su capacidad de rendir cuentas, de ser transparentes en su gestión, de evaluar su quehacer, será una organización capaz de aprender tanto de sus aciertos como de sus errores”.

La línea estratégica C comprende diversos mecanismos de comunicación bidireccional que pueden agruparse según tres finalidades:

- **Comunicar a usuarios y ciudadanos los niveles de servicio aprobados en la organización**, compromisos de calidad y sistemas que aseguren su cumplimiento. La identificación por la sociedad de un sistema de acuerdos de niveles de servicio aplicable a toda la AGE favorecerá la mejora de la imagen institucional.
- **Reforzar la participación de los usuarios mediante la medición sistemática y permanente de su grado de satisfacción con los servicios que reciben.**
- **Fomentar la transparencia en la gestión de infraestructuras y servicios generales** desde una doble perspectiva: disponibilidad de información en los canales internos de comunicación sobre costes de los servicios, e impulso de la publicidad activa a través de actuaciones de *open data* dirigidas a los ciudadanos.

3.4.1 Objetivos operativos de comunicación.

Los **objetivos operativos y subobjetivos cuantificables** definidos en la línea estratégica C son:

C.1. Comunicar los niveles de servicio y compromisos de calidad asumidos por Oficialía Mayor.

SUBOBJETIVO:

- *Difundir a usuarios y ciudadanos el marco de niveles de servicios generales aprobado, en un plazo de 18 meses.*

La **acción número 15** ya ha sido comentada en el apartado correspondiente a la estrategia M. Su finalidad es la definición de un sistema de niveles de calidad de los servicios que pueda extenderse transversalmente hacia otros Departamentos.

Por su parte, la **acción número 16** prevé el desarrollo de un plan de comunicación de los compromisos de calidad aprobados, con objeto de transmitir una visión moderna, eficiente, y homogénea de la gestión de servicios generales en la organización.

C.2. Conocer y analizar la satisfacción de los usuarios con los servicios prestados.

SUBOBJETIVO:

- *Implantar un sistema para evaluar anualmente la satisfacción de los usuarios internos y externos con los servicios prestados por OM, en menos de 12 meses.*

Mediante las **acciones número 17 y 18** se iniciará la medición sistemática y permanente del grado de satisfacción de los usuarios con los servicios ofrecidos por Oficialía Mayor. La acción número 17 se centra en conocer la percepción interna con los servicios de Régimen Interior, Arquitectura - Instalaciones, y Gabinete Médico. La metodología para la recogida de información se basará en cuestionarios autoadministrados por email o web²⁹. Se realizará una encuesta anual de satisfacción global con los servicios de Oficialía Mayor, además de una encuesta específica para las áreas de Régimen Interior y Arquitectura-Instalaciones (se alternarán bianualmente). Adicionalmente, para cada solicitud o incidencia atendida se enviará al usuario un cuestionario breve de satisfacción, y se evaluará la satisfacción con el Gabinete Médico en cada período de reconocimientos.

²⁹ Se utilizará como canal de comunicación preferente el portal de servicios generales contemplado en la línea de actuación número 11.

Por su parte, la acción número 18 medirá el grado de satisfacción de los clientes externos con las actuaciones del Servicio de Actos Públicos Oficiales. Se utilizarán también cuestionarios autoadministrados enviados por email a otros Ministerios u organismos públicos de la AGE a los que se presten servicios de organización, montaje y ornamentación de actos con presencia de autoridades.

Una vez recogida la información se procederá a su tratamiento y presentación de resultados, dentro del primer trimestre de cada ejercicio.

C.3. Aumentar la disponibilidad de información para contribuir a la transparencia y la rendición de cuentas.

SUBOBJETIVOS:

- *Garantizar la correcta atención a las solicitudes de ciudadanos de acceso a datos obrantes en OM, en el plazo de 6 meses.*
- *Publicar en web MPR datos que permitan la valoración de la calidad de los servicios por parte de los ciudadanos, en un plazo de 12 meses.*
- *Informar a los usuarios a través de canales internos de comunicación sobre los servicios prestados por OM y sus costes, en el plazo de 18 meses.*

En primer lugar, la **acción número 19** potenciará los canales de comunicación interna para informar sobre los servicios prestados y sus costes, contribuyendo a generar una cultura de eficiencia y calidad en la organización.

La **acción número 20** impulsará el principio de publicidad activa incrementando la transparencia de la actividad de la Oficialía Mayor. Para ello, se publicarán y mantendrán actualizados en la página web ministerial datos³⁰ que permitan a los ciudadanos valorar el grado de cumplimiento, la calidad, y el coste de los servicios³¹.

Por último, a través de la **acción número 21** se definirán y pondrán en marcha los procesos internos necesarios para que desde la Oficialía Mayor se puedan atender sistemáticamente y dentro de plazos adecuados las solicitudes de ciudadanos en ejercicio del derecho de acceso a la información pública.

Las 6 líneas de actuación de la estrategia C se describen detalladamente mediante fichas en el Anexo VII.

³⁰ Ratios de ocupación de edificios, costes energéticos, gastos de servicios asociados a los inmuebles, parámetros de ciclo de vida de las infraestructuras, etc.

³¹ Esta actuación favorecerá el desarrollo del futuro Portal de la Transparencia, común a toda la AGE y dependiente del Ministerio de la Presidencia. Los datos de Oficialía Mayor se integrarán en esa plataforma una vez sea puesta en marcha.

3.5 Plan de implantación

Una vez formulado el proyecto como técnicamente viable, **la puesta en marcha del plan de mejora requerirá contar con impulso político, y disponer de los recursos técnicos, humanos y económicos que permitan garantizar su implantación y el logro de los objetivos propuestos.**

Se contemplan los siguientes aspectos clave para implantar el plan con éxito:

- **Liderazgo político del proyecto por parte del Subsecretario de la Presidencia, mediante decisión inicial de puesta en marcha, impulso constante, y seguimiento y revisión en el Comité de Dirección.**

Es muy probable que pueda obtenerse un alto grado de compromiso político, dado que el plan puede enmarcarse dentro de las medidas de reforma y mejora de la eficiencia de las Administraciones Públicas impulsadas desde la CORA³². **Se prevé también el apoyo político de la Vicepresidencia del Gobierno, y de la Oficina para la Ejecución de la Reforma de la Administración³³**, ambas ubicadas dentro del Complejo de la Moncloa. La implantación del proyecto en las propias instalaciones de estos órganos tendrá una clara función ejemplarizante, al contribuir al objetivo del Gobierno de alcanzar una Administración moderna y transparente.

- Designación de **Oficialía Mayor** como **unidad responsable y coordinadora del plan.**
- Presentación del proyecto a todas las unidades directamente implicadas, haciéndoles partícipes e involucrándoles en los objetivos perseguidos, y potenciando la delegación de actividades y responsabilidades.
- Información a todo el Departamento sobre las líneas de actuación, mostrando las metas como necesarias para toda la organización, con el fin de implicar a la mayor parte del personal y frenar las resistencias al cambio.

³² Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas, presidida por el Subsecretario de la Presidencia.

³³ Oficina con rango de Subsecretaría, con dependencia funcional conjunta de los Ministerios de la Presidencia y de Hacienda y Administraciones Públicas. Órgano que asume la ejecución coordinada de las medidas incluidas en el informe de la CORA, se encarga de su seguimiento e impulso, y, en su caso, propone nuevas medidas.

3.5.1 Recursos necesarios.

La implantación del plan de mejora no requerirá **recursos humanos** adicionales a los ya existentes en el Ministerio de la Presidencia. El equipo técnico estará compuesto por los siguientes efectivos:

Tabla 10
PLAN DE MEJORA: **EQUIPO TÉCNICO.**

Dirección y coordinación del plan. Oficial Mayor (N30) y Subdirector General Adjunto (N29).
Equipo permanente de trabajo Oficialía Mayor. 1N28 + 1N22 + 1N16, en RPT de Subsecretaría: se asignarán funciones de impulso y apoyo a las líneas de actuación, y seguimiento de objetivos/indicadores. Jefes de Área de Régimen Interior, Área de Arquitectura e Instalaciones, Gabinete Médico, y Servicio de Actos Públicos: responsables del desarrollo de acciones dentro de su ámbito.
Equipos permanentes interdepartamentales. Grupo de trabajo multidisciplinar Subsecretaría – S.G. Presidencia – Organismos (8 personas N28-N30). Grupo de coordinación interdepartamental en líneas de actuación 14 y 15 (Oficialías Mayores).
Apoyo de otras unidades del Departamento. S.G. de Tecnologías y Servicios de Información (desarrollo interno de aplicaciones). Secretaría de Estado de Comunicación (comunicación externa / página web).
Asistencias técnicas y formación externa. Consultorías externas en líneas de actuación 4, 6 y 15 (coste reflejado en presupuesto).

FUENTES: Elaboración propia.

En lo que respecta a los **recursos económicos** necesarios, el coste estimado para la implantación del plan se refleja en el siguiente cuadro ³⁴:

Tabla 11
PLAN MEJORA: **PRESUPUESTO.**

LÍNEA ESTRATÉGICA	2014	2015	2016	2017	TOTAL
A	295.000 €	325.000 €	300.000 €	250.000 €	1.170.000 €
M	80.000 €	35.000 €	-	-	115.000 €
C	-	-	-	-	-
TOTAL	375.000 €	360.000 €	300.000 €	250.000 €	1.285.000 €

FUENTES: Elaboración propia, a partir de las estimaciones de coste de cada acción (ver Anexos V, VI y VII).

³⁴ La adquisición de compromisos de gastos estará condicionada a la existencia de crédito adecuado y suficiente en el Presupuesto del Departamento.

3.5.2 Calendario de actuación.

Las líneas de actuación se han articulado por bloques en función de los tres ejes estratégicos, y se han determinado para cada una de ellas los plazos de ejecución estimados.

No obstante, el **plan de mejora reviste un carácter integral y debe ser abordado de forma conjunta para una mejora global de los problemas detectados.**

El calendario previsto para la implantación del plan de mejora, bajo la **hipótesis de iniciarse el 1 de enero de 2014**, se muestra en el siguiente **cronograma**:

Tabla 12
PLAN DE MEJORA: CRONOGRAMA.

LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO OPERATIVO	ACTUACIÓN	2014	2015	2016	2017
A	A1	1				
		2				
	A2	3				
		4				
		5				
		6				
	A3	7				
		8				
M	M1	9				
		10				
		11				
	M2	12				
		13				
	M3	14				
		15				
C	C1	16				
		17				
	C2	18				
		19				
	C3	20				
		21				

FUENTES: Elaboración propia.

3.6 Plan de evaluación

Una parte fundamental de la propuesta de mejora es el establecimiento de mecanismos dirigidos a determinar los resultados de las líneas de actuación, así como a conocer su evolución y la consecución de los objetivos definidos.

El plan de evaluación se plantea como un proceso continuo y dinámico, que permita la retroalimentación y la toma de decisiones correctivas para adaptar las acciones al proceso de cambio. Así, el proceso de evaluación se llevará a cabo de forma permanente y cíclica, contemplando los siguientes aspectos:

- 1.- Seguimiento de objetivos.
- 2.- Análisis de las causas que han podido provocar desviaciones.
- 3.- Propuesta y ejecución de alternativas correctoras.

La evaluación se llevará a cabo a través de indicadores contenidos en un cuadro de mando integral, que reflejarán el grado de consecución de cada uno de los objetivos.

El cuadro de mando integral incluirá **dos tipos de indicadores** ³⁵:

- **Indicadores de causa**, que deben medir los factores clave para la obtención de resultados (*inputs*).
- **Indicadores de efecto**, que permitan la medición de los resultados finales (*outputs*) y de los impactos de las actuaciones (*outcomes*).

Atendiendo a este criterio, para cada una de las líneas estratégicas (A-M-C) se establecen los indicadores que proporcionarán la información necesaria para medir el grado de cumplimiento de cada acción. En total se han definido 64 indicadores, que se enumeran en las tablas 16 y 17, dentro del **Anexo VIII**.

³⁵ José María Alonso Julián, sesión “El Cuadro de Mando Integral. Definición de Indicadores”. Máster en Dirección Pública. INAP, febrero 2013.

El cuadro de mando integral incluirá permanentemente para cada indicador la siguiente información:

- Valor del indicador en el mes en curso.
- Valor del indicador en el mismo mes del ejercicio anterior.
- Valor acumulado en el año en curso.
- Proyección a final del ejercicio de los valores obtenidos.
- Valor objetivo o estándar del indicador para el mes/año en curso.
- Desviación del valor del período respecto al objetivo.

El cuadro de mando tendrá una presentación atractiva: ofrecerá la información de forma sinóptica y según distintos niveles de desagregación, incluyendo representaciones gráficas que faciliten su comprensión y la observación de tendencias.

Una vez sean aprobados los indicadores y los valores objetivo para cada período, el desarrollo **del plan de evaluación se realizará a través de tres niveles:**

MENSUALMENTE: control de indicadores y seguimiento de objetivos.

Nivel: Oficial Mayor³⁶.

Se mantendrá actualizado el cuadro de seguimiento de todas las actuaciones mediante semáforos que indiquen si los objetivos previstos para el período han sido alcanzados, están en proceso, o existe un retraso en su cumplimiento.

TRIMESTRALMENTE: análisis de desviaciones y de medidas correctoras.

Nivel: Subsecretario de la Presidencia - Oficial Mayor.

Se evaluará el grado de cumplimiento de todos los objetivos. Para aquellas actuaciones en las que se detecten desviaciones se estudiarán las causas, el impacto de las desviaciones sobre los objetivos generales, y se propondrán medidas correctoras para lograr la consecución de objetivos.

ANUALMENTE: evaluación del ejercicio, y redefinición de objetivos y acciones.

Nivel: Subsecretario - Secretarios Generales de Presidencia y Organismos MPR.

Se elaborará un informe final de ejercicio en el que se analice la evolución de las tres líneas estratégicas, proponiendo, en su caso, la modificación/sustitución de actuaciones, y la redefinición de objetivos operativos y subobjetivos.

³⁶ La carga de datos para el cálculo de indicadores competará a Jefes de Área/Servicio de OM; el Subdirector General Adjunto será el responsable de comprobar la integridad de los datos.

Hay que señalar que los indicadores definidos permitirán medir de manera continua el desarrollo de las líneas de actuación. No obstante, cabe destacar que no todas las acciones impactan con la misma intensidad en la consecución de los objetivos estratégicos y operativos definidos. Con objeto de analizar los resultados y priorizar la implantación de medidas correctoras, es posible ponderar la importancia de cada acción a través de la siguiente **escala de nivel de impacto de las líneas de actuación sobre los objetivos**:

Tabla 13
IMPACTO ³⁷ DE LÍNEAS DE ACTUACIÓN
SOBRE OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORA

LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO OPERATIVO	ACTUACIÓN	NIVEL DE IMPACTO				
A	A1	1			3		
		2		2			
	A2	3					5
		4			3		
		5				4	
		6	1				
	A3	7			3		
		8					5
M	M1	9					5
		10			3		
		11	1				
	M2	12			3		
		13		2			
	M3	14				4	
		15				4	
C	C1	16		2			
		17			3		
	C2	18			3		
		19	1				
	C3	20				4	
		21					5
				2			

FUENTES: Elaboración propia.

³⁷ 1: Nivel de impacto más bajo. 5: Nivel de impacto más alto.

4. Bibliografía.

AEVAL (Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios) (2010), **Guía para el Desarrollo de Cartas de Servicios**. Ministerio de la Presidencia, Madrid.

BAZAGA FERNÁNDEZ, I. **El Planteamiento Estratégico en el Ámbito Público**, Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset.

BURKHART, P.J. y REUSS, S. (1993), **Successful Strategic Planning**. SAGE, Newbury Park, CA.

Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas (2013), **Informe Final CORA**. Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, y Ministerio de la Presidencia, Madrid.

Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) (2011), **Eficiencia Energética en Dependencias Municipales**. FEMP.

IDAE (Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía) (2007), **Eficiencia y Ahorro Energético. Guía Técnica Mantenimiento Instalaciones Térmicas**. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Madrid.

IDAE (Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía) (2007), **Guía Práctica de la Energía. Consumo Eficiente y Responsable**. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Madrid.

IDAE (Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía) (2013), **Propuesta de Documento Reconocido: Coeficientes de Paso de Emisiones de CO₂ y Consumo de Energía Primaria para Soluciones Alternativas del RITE**. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Madrid.

Junta de Castilla y León. (2004), **Trabajando con los Procesos: Guía para la Gestión por Procesos**. Dirección General de Atención al Ciudadano y Modernización Administrativa, JCYL.

Ministerio de Administraciones Públicas (2006), **Guía de Orientación para la Realización de Estudios de Análisis de la Demanda y de Encuestas de Satisfacción**. MAP, Madrid.

MARTÍN CASTILLA, J.I. e.a. (2006), **Guías de Apoyo a la Calidad en la Gestión Pública Local. Guía 6**. Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid.

PARRADO DÍEZ, S. (2007), **Guía para la Elaboración de Planes de Mejora en las Administraciones Públicas**. Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid.

RODRÍGUEZ OROMENDÍA, A. (2012), **Marketing: Estrategias y Tendencias**. Editorial Sanz y Torres, Madrid.

WWF España (2008), **Guía de Ahorro y Eficiencia Energética en Oficinas**. WWF España, Madrid.

5. Anexos.

Anexo I: Relación de edificios situados en el Complejo de la Moncloa.

Tabla 14

EDIFICIOS EN EL COMPLEJO DE LA MONCLOA:
AÑO DE CONSTRUCCIÓN, SUPERFICIES ÚTILES Y SUPERFICIES CONSTRUIDAS.

EDIFICIOS (<i>año construcción</i>)	Superficie útil m ²	Superficie construida m ²
1. Palacio de la Moncloa (1949)	3.184	3.508
2. Consejo de Ministros (1989)	4.207	4.682
3. Semillas – Presidencia (1950)	5.250	6.317
4. Anexo I – Protocolo (1950, R-2007)	781	1.065
5. Anexo II – Programación (1950)	675	782
6. Anexo III - Gimnasio (1950)	211	322
7. Anexo IV	162	210
8. Portavoz (1985)	4.622	5.030
9. Control Portavoz (1985)	177	236
10. INIA – Ministerio Presidencia (1950)	8.628	10.899
11. Control Principal (1950)	130	145
12. Servicios (1992)	8.565	11.463
13. Anexo Publicaciones (1999)	1.206	1.738
14. Departamento de Seguridad (1990)	6.468	7.835
15. Anexo CEMAS (1990)	962	1.038
16. Greco (2001)	2.273	2.578
17. Actos Públicos – Mantenimiento (1992)	3.128	3.661
18. Talleres vehículos Dpto. Seguridad (2000)	261	333
19. Pabellón conductores I (1950)	28	31
Pabellón conductores II (1950)	28	31
20. Control mercancías (1990)	96	115
21. Vicepresidencia (2006)	2.792	3.498
22. Punto limpio	80	86
23. Almacén de archivos compactos (2007)	235	268
- Longitud total de los viales del Complejo:	6,3 Km.	
- Longitud total del perímetro de Seguridad:	1,9 Km.	

FUENTES: Datos del Área de Instalaciones de la Oficialía Mayor, elaboración propia.

Anexo II: Plano del Complejo de la Moncloa.



COMPLEJO DE LA MONCLOA

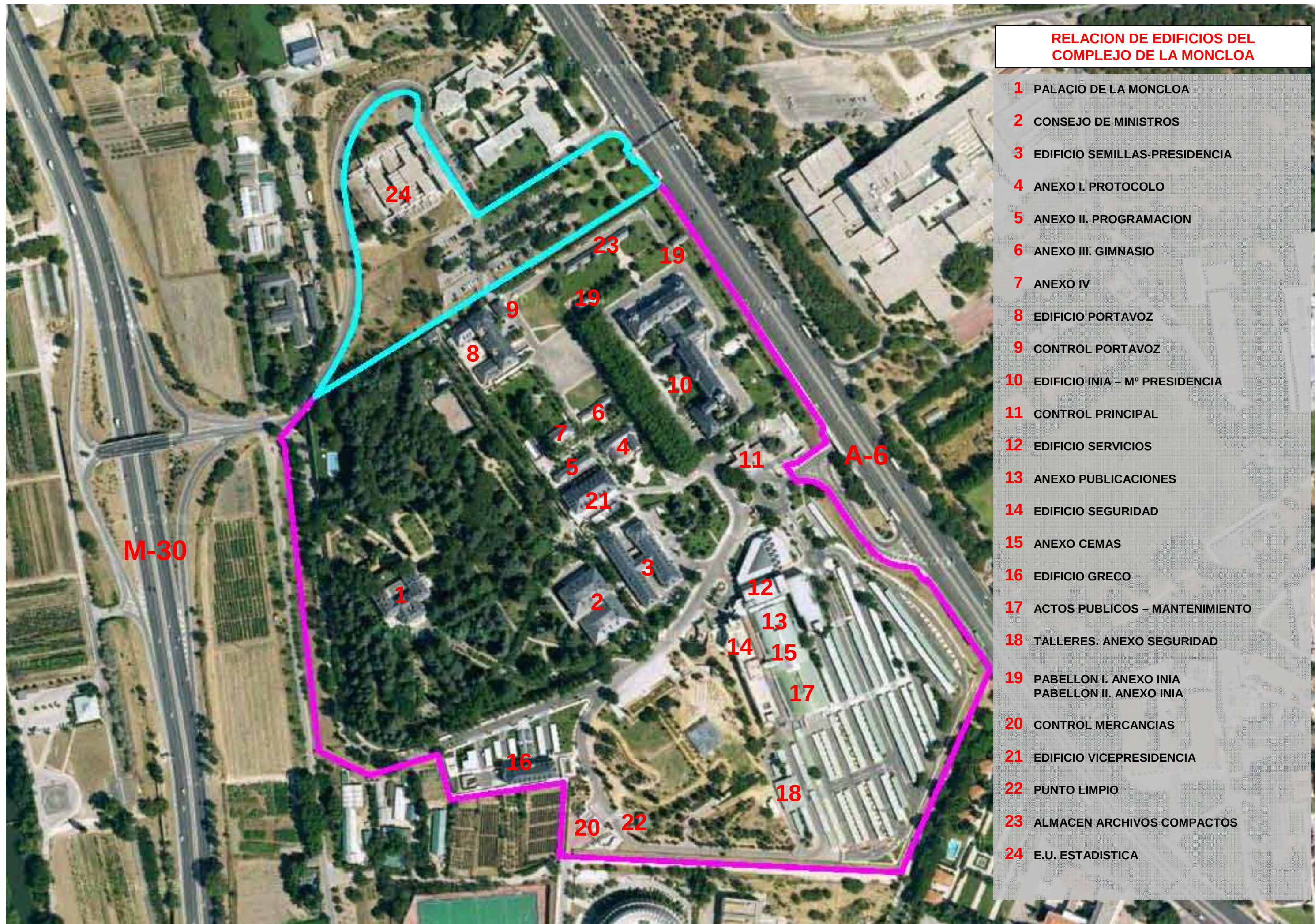
Area de Arquitectura

Noviembre 2011

1	PALACIO DE LA MONCLOA Presidente del Gobierno	3.508 m2
2	CONSEJO DE MINISTROS	4.682 m2
3	EDIFICIO DE SEMILLAS-PRESIDENCIA Director Gabinete del Presidente del Gobierno Secretario General de la Presidencia	6.317 m2
4	ANEXO I. PROTOCOLO DG de Protocolo-Secretaría General de la Presidencia	1.065 m2
5	ANEXO II. PROGRAMACION S.G. Medios Operativos-Secretaria General de Presidencia	782 m2
6	ANEXO III. GIMNASIO	322 m2
7	ANEXO IV División de Recursos y Derecho de Petición	210 m2
8	EDIFICIO DEL PORTAVOZ S.E. de Comunicación	5.030 m2
9	CONTROL PORTAVOZ Acceso de personal y prensa	236 m2
10	EDIFICIO INIA. Mº DE LA PRESIDENCIA Ministro de la Presidencia Subsecretaría de la Presidencia S.E. de Asuntos Constitucionales y Parlamentarios	10.899 m2
11	CONTROL PRINCIPAL Acceso de personal y prensa	145 m2
12	EDIFICIO DE SERVICIOS Acceso de personal S.G. de Recursos Humanos, S.G. de Gestión Económica, Oficina Presupuestaria Intervención Delegada Gabinete Médico	11.463 m2
13	ANEXO PUBLICACIONES S.G.de Publicaciones, Documentación y Archivo	1.738 m2
14	EDIFICIO DE SEGURIDAD Departamento de Seguridad	7.835 m2
15	ANEXO CEMAS Departamento de Seguridad	1.038 m2
16	EDIFICIO GRECO Gabinete de Comunicaciones-Secretaría General de la Presidencia	2.578 m2
17	ACTOS PUBLICOS-MANTENIMIENTO Oficialía Mayor	3.661 m2
18	TALLERES. ANEXO SEGURIDAD	333 m2
19	PABELLON-I. ANEXO INIA PABELLON-II. ANEXO INIA Conductores	31 m2 31 m2
20	CONTROL MERCANCIAS	115 m2
21	EDIFICIO VICEPRESIDENCIA Vicepresidente Primero del Gobierno S.G. de Informes - S.G.T.	3.498 m2
22	PUNTO LIMPIO	86 m2
23	ALMACEN DE ARCHIVOS COMPACTOS	268 m2
24	E.U. ESTADISTICA	

SUPERFICIE CONSTRUIDA EN EDIFICACION	66.138 m2
SUPERFICIE RECINTO DE PALACIO	57.133 m2
SUPERFICIE RECINTO COMPLEJO	205.236 m2
(No se incluye superficie recinto E.U. ESTADISTICA)	

Anexo III: Imagen satélite del Complejo de la Moncloa.



RELACION DE EDIFICIOS DEL COMPLEJO DE LA MONCLOA

- 1** PALACIO DE LA MONCLOA
- 2** CONSEJO DE MINISTROS
- 3** EDIFICIO SEMILLAS-PRESIDENCIA
- 4** ANEXO I. PROTOCOLO
- 5** ANEXO II. PROGRAMACION
- 6** ANEXO III. GIMNASIO
- 7** ANEXO IV
- 8** EDIFICIO PORTAVOZ
- 9** CONTROL PORTAVOZ
- 10** EDIFICIO INIA – M° PRESIDENCIA
- 11** CONTROL PRINCIPAL
- 12** EDIFICIO SERVICIOS
- 13** ANEXO PUBLICACIONES
- 14** EDIFICIO SEGURIDAD
- 15** ANEXO CEMAS
- 16** EDIFICIO GRECO
- 17** ACTOS PUBLICOS – MANTENIMIENTO
- 18** TALLERES. ANEXO SEGURIDAD
- 19** PABELLON I. ANEXO INIA
PABELLON II. ANEXO INIA
- 20** CONTROL MERCANCIAS
- 21** EDIFICIO VICEPRESIDENCIA
- 22** PUNTO LIMPIO
- 23** ALMACEN ARCHIVOS COMPACTOS
- 24** E.U. ESTADISTICA

Anexo IV: Servicios externalizados dependientes de la Oficialía Mayor del Ministerio de la Presidencia.

Tabla 15

RELACIÓN DE CONTRATOS DE SERVICIOS DEPENDIENTES DE LA OFICIALÍA MAYOR,
PRESTADOS POR EMPRESAS EXTERNAS EN EL COMPLEJO DE LA MONCLOA.

Unidad / contrato	Nº Exp.	EMPRESA ADJUDICATARIA
INSTALACIONES		
Servicio de limpieza y mantenimiento de limas y canalones de edificios del Complejo de la Moncloa	26/13	CANALON CLEANERS, S.L.
Servicio de mantenimiento de sistemas de alimentación ininterrumpida de edificios del Ministerio de la Presidencia	27/13	EMERSON NETWORK POWER S.A
Servicio de mantenimiento del sistema de control trend de climatización de edificios del Ministerio de la Presidencia	28/13	SOL, ENERGIA Y CONTROL, S.L.
Servicio de mantenimiento de góndolas para la limpieza de fachadas de los edificios de Seguridad y Servicios	30/13	GOMYL, S.A.
Servicio de mantenimiento de la red de saneamiento horizontal del Complejo de la Moncloa	31/13	ACOMETIDAS RODRIGUEZ, S.L.
Servicio de mantenimiento, conducción y conservación de las instalaciones eléctricas del Complejo de la Moncloa durante los años 2011 y 2012	1/11	INSTALACIONES ELECTRICAS MAS, S.A.
Servicio de mantenimiento, y conservación de las instalaciones de aparatos elevadores del Complejo de la Moncloa durante el año 2012	18/12	KONE ELEVADORES, S.A.
Servicio de mantenimiento, conducción y conservación de las instalaciones de climatización del Complejo de la Moncloa	5/13	INSTALACIONES Y TRATAMIENTOS, S.A.
RÉGIMEN INTERIOR		
Servicio de mantenimiento de las copiadoras digitales y equipos de alta producción instaladas en los Centros de Reprografía del Ministerio de la Presidencia	31/12	OCÉ ESPAÑA, S.A.
Servicio de mantenimiento de equipos multifunción instalados en los diversos departamentos del Ministerio de la Presidencia	32/12	RICOH ESPAÑA, S. L. U.
Servicio de mensajería del Ministerio de la Presidencia	127/12	VIA JRC COURIER, S.L.
Servicio de gestión de residuos generados en el Complejo de la Moncloa	3/13	SERVICIOS ESPECIALES DE LIMPIEZA, S.A.
Servicio de restaurante y bar-cafetería en los comedores-autoservicio y cafeterías, así como la atención y limpieza de dichas dependencias y offices en el Complejo de la Moncloa.	370/10	ISS SOLUCIONES DE CATERING, S.L.
Servicio de limpieza de viales y zonas exteriores del Complejo de la Moncloa	137/11	ISS FACILITY SERVICES, S.A.
Servicio de limpieza en las diversas dependencias de la Presidencia del Gobierno y del Ministerio de la Presidencia.	160/11	SERVIMIL, S.A.

Servicio de mantenimiento evolutivo y correctivo del Inventario General , Adscripciones e Inventario del Servicio de Actos Públicos	109/13	DEEP INSIDE WEB SOLUTIONS, S.L.
Servicio de conservación y mantenimiento de los jardines del Complejo de la Moncloa	91/09	PROYECTOS INTEGRALES DE LIMPIEZA, S.A.
SECRETARÍA DE ESTADO DE COMUNICACIÓN		
Servicio de mantenimiento de los equipos y sistemas audiovisuales existentes, en los edificios del Consejo de Ministros, Vicepresidencia, Semillas, INIA y Portavoz.	2/12	SIMAVE, S.A.
Servicio de logística de la Secretaría de Estado de Comunicación	153/12	LURODI EXPRESS S.L.
Servicio de mantenimiento del sistema de recepción y red de distribución de la señal de TV de los edificios Portavoz, INIA y Vicepresidencia.	63/13	INTERSAT TELECOMUNICACIONES, S.L.
GABINETE MÉDICO		
Servicio de reconocimientos ginecológicos para el año 2013	90/13	MD ANDERSON INTERNATIONAL ESPAÑA S.A.
Servicio de reconocimiento médico analítica de PSA prostático 2013	111/13	SOCIEDAD DE PREVENCIÓN DE ASEPEYO, S.L.

*FUENTES: Datos de la Oficialía Mayor y de la Subdirección General de Gestión Económica,
elaboración propia.*

Anexo V: Plan de mejora - Estrategia A: fichas de actuaciones 1 a 8

A	NÚMERO ACCIÓN: 1	ACTUACIÓN: Mejora de los sistemas de control y gestión de las instalaciones eléctricas, de iluminación, y de climatización.	OBJETIVO OPERATIVO: A.1 <i>Establecer herramientas para el seguimiento y la mejora de la gestión energética en los edificios.</i>
	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Ampliación y mejora de los equipos de medición de consumos energéticos, implantando un sistema integral de gestión energética que permita la supervisión y control de todos los sistemas de los edificios (climatización, iluminación, fuerza, CPDs...).	
	IMPLANTACIÓN	<u>RECURSOS ECONÓMICOS NECESARIOS:</u> 75.000 €: sistema gestión energética. ³⁸ 25.000 €: equipos medida de consumo. <u>RECURSOS HUMANOS NECESARIOS:</u> Área de Arquitectura / Instalaciones.	<u>PLAZOS DE EJECUCIÓN:</u> 6 meses: estudio y contratación. 12 meses: suministro e instalación.
	EVALUACIÓN	<u>INDICADORES DE SEGUIMIENTO:</u> - Nº de medidores de consumo eléctrico instalados. % de consumo energético total (kW.h) monitorizado mediante plataforma de gestión de consumo. % de superficie de edificios cubierta con sistema de gestión de climatización.	

A	NÚMERO ACCIÓN: 2	ACTUACIÓN: Análisis de la eficiencia energética de los edificios existentes, identificando sus problemas y potencialidades.	OBJETIVO OPERATIVO: A.1 <i>Establecer herramientas para el seguimiento y la mejora de la gestión energética en los edificios.</i>
	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Inspección y diagnóstico de los edificios existentes, analizando medidas dirigidas a limitar la demanda energética: elaboración de un mapa energético de las instalaciones para poder identificar puntos de mejora. Obtención de la certificación de eficiencia energética de los inmuebles conforme a lo dispuesto en el RD 235/2013.	
	IMPLANTACIÓN	<u>RECURSOS ECONÓMICOS NECESARIOS:</u> 0 €. ³⁹ <u>RECURSOS HUMANOS NECESARIOS:</u> Área de Arquitectura / Instalaciones.	<u>PLAZOS DE EJECUCIÓN:</u> 4 meses.
	EVALUACIÓN	<u>INDICADORES DE SEGUIMIENTO:</u> % de inmuebles existentes inspeccionados y con listado de medidas de mejora. % de inmuebles existentes con certificación de eficiencia energética.	

³⁸ Estimación basada en coste del sistema de gestión TREND implantado parcialmente en algunos inmuebles del Complejo de la Moncloa.

³⁹ Para la calificación energética de edificios existen actualmente tres programas informáticos de libre disposición reconocidos por el MIET: CALENER, CE3 y CE³X.

A	NÚMERO ACCIÓN: 3	ACTUACIÓN: Plan de gestión energética: medidas de ahorro y eficiencia, y sensibilización de los usuarios para un uso racional de la energía.	OBJETIVO OPERATIVO: A.2 <i>Potenciar el ahorro y la eficiencia energética en los edificios, contribuyendo a los objetivos de la Unión Europea.</i>
	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Actuaciones con coste de implantación bajo/medio: Medidas de ahorro y mejora de la eficiencia energética en: envolvente de edificios, iluminación, climatización, ACS, equipos eléctricos y aparatos elevadores. Nuevos programas de información y concienciación de los trabajadores para garantizar una correcta implantación del plan de gestión energética.	
	IMPLANTACIÓN	RECURSOS ECONÓMICOS NECESARIOS: 240.000 €: medidas de ahorro. ⁴⁰ RECURSOS HUMANOS NECESARIOS: Área de Arquitectura / Instalaciones.	PLAZOS DE EJECUCIÓN: 36 meses: implantación de medidas.
	EVALUACIÓN	INDICADORES DE SEGUIMIENTO: - Consumo de energía por persona y por superficie (kW.h/persona y kW.h/m²). % de edificios que han mejorado su calificación energética. - Nº de acciones de concienciación y sensibilización a usuarios. - Grado de satisfacción de los usuarios con las condiciones higrotérmicas y de iluminación en sus puestos de trabajo.⁴¹	

A	NÚMERO ACCIÓN: 4	ACTUACIÓN: Plan de impulso de las energías renovables en el Complejo de la Moncloa.	OBJETIVO OPERATIVO: A.2 <i>Potenciar el ahorro y la eficiencia energética en los edificios, contribuyendo a los objetivos de la Unión Europea.</i>
	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Actuaciones con coste de implantación alto: Instalación progresiva de sistemas de energías renovables: paneles solares térmicos en cubiertas de edificios, paneles solares fotovoltaicos en marquesinas de aparcamientos, y otros sistemas de cogeneración.	
	IMPLANTACIÓN	RECURSOS ECONÓMICOS NECESARIOS: 800.000 €: paneles solares ⁴² . 20.000 €: asistencias técnicas. RECURSOS HUMANOS NECESARIOS: Área de Instalaciones + consultoría	PLAZOS DE EJECUCIÓN: 2 meses: contratación asistencia técnica 4 meses: proyecto técnico. 42 meses: implantación progresiva.
	EVALUACIÓN	INDICADORES DE SEGUIMIENTO: % de la demanda de ACS/climatización cubierta con energía solar térmica. % de la demanda eléctrica cubierta con energía solar fotovoltaica u otras fuentes de energía renovables - Nº de kW.h de origen fotovoltaico vertidos anualmente a la red eléctrica. - Nº de sistemas de cogeneración instalados.	

⁴⁰ Costes a distribuir en 3 anualidades.

⁴¹ Indicador obtenible a partir de la línea de actuación 17.

⁴² Costes a distribuir en 4 anualidades. Valores considerados para la estimación de costes: 200€/m² colector solar térmico, y 4.000€/kW_{pico} paneles fotovoltaicos.

A	NÚMERO ACCIÓN: 5	ACTUACIÓN: Desarrollo de medidas organizativas que permitan reducir las demanda energética en los inmuebles.	OBJETIVO OPERATIVO: A.2 <i>Potenciar el ahorro y la eficiencia energética en los edificios, contribuyendo a los objetivos de la Unión Europea.</i>
	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Diagnóstico e implantación de medidas que permitan reducir los consumos mediante optimización de horarios de funcionamiento de las instalaciones, reubicaciones para concentrar unidades con demandas homogéneas, zonificación de sistemas, etc.	
	IMPLANTACIÓN	<u>RECURSOS ECONÓMICOS NECESARIOS:</u> 0 €. <u>RECURSOS HUMANOS NECESARIOS:</u> Medios propios: grupo de trabajo multidisciplinar de la Subsecretaría.	<u>PLAZOS DE EJECUCIÓN:</u> 4 meses: estudio. 12 meses: implantación de medidas.
	EVALUACIÓN	<u>INDICADORES DE SEGUIMIENTO:</u> - Nº de medidas organizativas de limitación de demanda energética implantadas. - Consumo de energía por edificio (kW.h/edificio).	

A	NÚMERO ACCIÓN: 6	ACTUACIÓN: Plan de mantenimiento preventivo y predictivo de las instalaciones basado en criterios de eficiencia energética.	OBJETIVO OPERATIVO: A.2 <i>Potenciar el ahorro y la eficiencia energética en los edificios, contribuyendo a los objetivos de la Unión Europea.</i>
	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Desarrollo de nuevos programas integrales de mantenimiento de las instalaciones, con el fin de conseguir ahorros y mejoras en la eficiencia energética, y prolongar la vida útil de los equipos.	
	IMPLANTACIÓN	<u>RECURSOS ECONÓMICOS NECESARIOS:</u> 10.000 €: consultoría. <u>RECURSOS HUMANOS NECESARIOS:</u> Medios propios (Área de Instalaciones) + consultoría externa.	<u>PLAZOS DE EJECUCIÓN:</u> 2 meses: contratación asistencia técnica 4 meses: puesta en marcha nuevo plan.
	EVALUACIÓN	<u>INDICADORES DE SEGUIMIENTO:</u> - Nº de actuaciones de mantenimiento preventivas/predictivas. - Rendimiento eléctrico: factor de potencia. - Eficiencia iluminación por zonas: lúmenes / energía consumida en iluminación. - Rendimiento climatización: volumen de producción / energía consumida clima.	

A	NÚMERO ACCIÓN: 7	ACTUACIÓN: Optimización de contratos de suministro de energía eléctrica mediante sistemas de contratación centralizada.	OBJETIVO OPERATIVO: A.3 <i>Racionalizar la contratación de servicios generales y suministros.</i>
	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Negociación de mejores tarifas en el mercado libre, y adecuación de potencias contratadas a las condiciones de consumo (no supone ahorro energético, pero tiene gran importancia desde el punto de vista económico).	
	IMPLANTACIÓN	No se contempla la implantación de esta actuación en el Plan A-M-C, ya que se ha incluido entre las medidas a implementar por la Subcomisión de Gestión de Servicios y Medios Comunes – CORA: se desarrollará un modelo centralizado de contratación eléctrica entre Ministerios.	
	EVALUACIÓN	<u>INDICADORES DE SEGUIMIENTO:</u> - Coste final por unidad de energía consumida (€/kW.h). - Gasto total anual en suministro de energía eléctrica.	

A	NÚMERO ACCIÓN: 8	ACTUACIÓN: Racionalización de contratos de servicios y suministros: programación de necesidades y adecuación de procedimientos.	OBJETIVO OPERATIVO: A.3 <i>Racionalizar la contratación de servicios generales y suministros.</i>
	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Análisis continuo de la cartera de contratos para reducir costes en gasto corriente y servicios: determinación del potencial de ahorro en función de los niveles adecuados de calidad y cobertura de los servicios, revisión de las prestaciones objeto de contratos, optimización de la planificación y procedimientos de contratación.	
	IMPLANTACIÓN	<u>RECURSOS ECONÓMICOS NECESARIOS:</u> 0 €. <u>RECURSOS HUMANOS NECESARIOS:</u> Medios propios: grupo de trabajo multidisciplinar de la Subsecretaría.	<u>PLAZOS DE EJECUCIÓN:</u> 36 meses: desarrollo de medidas de racionalización.
	EVALUACIÓN	<u>INDICADORES DE SEGUIMIENTO:</u> - Nº de medidas de racionalización de contratos ejecutadas. - Gasto en servicios generales por persona y por superficie (€/persona y €/m²). - Gasto en material de oficina por persona y por superficie (€/persona y €/m²). - Grado de satisfacción de los usuarios con los servicios generales del Departamento.⁴³	

⁴³ Indicador obtenible a partir de la línea de actuación 17.

Anexo VI: Plan de mejora - Estrategia M: fichas de actuaciones 9 a 15.

	NÚMERO ACCIÓN: 9	ACTUACIÓN: Plan integral de infraestructuras y servicios generales del Complejo de la Moncloa, basado en una gestión por procesos.	OBJETIVO OPERATIVO: M.1 <i>Integrar la gestión de infraestructuras y servicios generales del Complejo de la Moncloa.</i>
	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Desarrollo de un plan integral de <i>facilities management</i> en el Complejo de la Moncloa bajo un enfoque de procesos orientados a la satisfacción de las necesidades de los usuarios, con las siguientes ventajas: visión completa de la organización, reducción de los plazos de prestación de servicios, seguimiento y mejora continua.	
	IMPLANTACIÓN	<u>RECURSOS ECONÓMICOS NECESARIOS:</u> 0 €. ⁴⁴ <u>RECURSOS HUMANOS NECESARIOS:</u> Grupo de trabajo multidisciplinar de la Subsecretaría – Sec. Gral. Presidencia.	<u>PLAZOS DE EJECUCIÓN:</u> 6 meses: diseño de mapas de procesos 36 meses: desarrollo del plan.
	EVALUACIÓN	<u>INDICADORES DE SEGUIMIENTO:</u> - Nº de procesos identificados mediante flujograma. - Nº de procesos implantados. - Nº de procesos revisados y mejorados. % de actuaciones de servicios generales realizadas a través de procesos. - Grado de satisfacción de los usuarios con los servicios generales. ⁴⁵	

	NÚMERO ACCIÓN: 10	ACTUACIÓN: Reestructuración organizativa para simplificar las unidades prestadoras de servicios generales en el Complejo de la Moncloa.	OBJETIVO OPERATIVO: M.1 <i>Integrar la gestión de infraestructuras y servicios generales del Complejo de la Moncloa.</i>
	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Mejora de la actual estructura basada en un organigrama jerárquico, en donde los servicios generales del Complejo de la Moncloa son gestionados por varios departamentos insuficientemente comunicados entre sí: optimización de los recursos disponibles, mediante la reestructuración e integración del personal de mantenimiento y régimen interior.	
	IMPLANTACIÓN	<u>RECURSOS ECONÓMICOS NECESARIOS:</u> 0 €.	<u>PLAZOS DE EJECUCIÓN:</u> 3 meses: diagnóstico y propuestas. 9 meses: cambios organizativos.
	EVALUACIÓN	<u>INDICADORES DE SEGUIMIENTO:</u> % personal de mantenimiento integrado en una gestión por procesos de las infraestructuras de CM. % personal de régimen interior integrado en una gestión por procesos de los servicios generales de CM.	

⁴⁴ Podría ser preciso cierto crédito en concepto de formación y asesoramiento a los grupos de trabajo constituidos.

⁴⁵ Indicador obtenible a partir de la línea de actuación 17.

	NÚMERO ACCIÓN: 11	ACTUACIÓN: Implantación de una herramienta informática de <i>facilities management</i>, que integre la gestión del CM en un portal de servicios único.	OBJETIVO OPERATIVO: M.1 <i>Integrar la gestión de infraestructuras y servicios generales del Complejo de la Moncloa.</i>
	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Aplicación informática que cubra todas las necesidades funcionales para una gestión integral de los siguientes módulos: inmuebles y obras, gestión de espacios, reserva de salas, mantenimiento, inventario de mobiliario y equipos, y parámetros medioambientale. Interfaz única para todos los usuarios del Complejo de la Moncloa, para solicitar servicios y comprobar el estado de sus peticiones.	
	IMPLANTACIÓN	<u>RECURSOS ECONÓMICOS NECESARIOS:</u> 80.000 €. ⁴⁶ <u>RECURSOS HUMANOS NECESARIOS:</u> Apoyo Área Arquitectura / Instalaciones.	<u>PLAZOS DE EJECUCIÓN:</u> 6 meses: planificación y contratación. 6 meses: implantación fase 1. 6 meses: implantación fase 2. 6 meses: implantación fase 3.
	EVALUACIÓN	<u>INDICADORES DE SEGUIMIENTO:</u> - Nº de módulos implantados en aplicación de gestión de infraestructuras. % de edificios integrados en aplicación FM (<i>facilities management</i>). % de incidencias de mantenimiento tramitadas a través de aplicación FM. % de solicitudes de servicios atendidas a través de aplicación FM. - Grado de satisfacción de los usuarios con los servicios generales. ⁴⁷	

	NÚMERO ACCIÓN: 12	ACTUACIÓN: Plan de contratación conjunta y acuerdos marco, entre Ministerio de la Presidencia y organismos públicos adscritos.	OBJETIVO OPERATIVO: M.2 <i>Optimizar los recursos de MPR y organismos públicos adscritos, promoviendo actuaciones sinérgicas y eficientes.</i>
	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Desarrollo de una estrategia de contratación conjunta entre Ministerio de la Presidencia, CEPC, CIS, BOE, Patrimonio Nacional y CNI. Se tratará de extender al mayor número posible de servicios generales y suministros que no sean objeto de centralización por parte del MHAP, promoviendo la eficiencia y mejoras en la contratación.	
	IMPLANTACIÓN	<u>RECURSOS ECONÓMICOS NECESARIOS:</u> 0 €. <u>RECURSOS HUMANOS NECESARIOS:</u> Grupo multidisciplinar Subsecretaría – Gerencias organismos, coordinado por OM (funciones de planificación, coordinación, y control de actuaciones).	<u>PLAZOS DE EJECUCIÓN:</u> 6 meses: planificación. 24 meses: actuaciones de contratación conjunta.
	EVALUACIÓN	<u>INDICADORES DE SEGUIMIENTO:</u> - Nº de contratos conjuntos formalizados. % ejecución anual capítulo 2 mediante contratos conjuntos.	

⁴⁶ La estimación de costes contempla soporte técnico, formación a usuarios, y desarrollo e implantación de módulos en tres fases.

⁴⁷ Indicador obtenible a partir de la línea de actuación 17.

	NÚMERO ACCIÓN: 13	ACTUACIÓN: Mejora de los medios de colaboración entre unidades de MPR y organismos adscritos, fomentando el trabajo en red y la eficiencia.	OBJETIVO OPERATIVO: M.2 <i>Optimizar los recursos de MPR y organismos públicos adscritos, promoviendo actuaciones sinérgicas y eficientes.</i>
	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Impulso del trabajo en red: desarrollo de herramientas TIC dirigidas a la cooperación horizontal y al intercambio de conocimientos entre las unidades de régimen interior, obras, instalaciones, etc. Canal de comunicación permanente y sistemas de intercambio de información (proyectos, pliegos técnicos, proveedores).	
	IMPLANTACIÓN	RECURSOS ECONÓMICOS NECESARIOS: 25.000 €: desarrollos software. RECURSOS HUMANOS NECESARIOS: Responsables de servicios generales + colaboración de SGTSI. ⁴⁸	PLAZOS DE EJECUCIÓN: 6 meses: planificación y contratación. 12 meses: implantación.
	EVALUACIÓN	INDICADORES DE SEGUIMIENTO: % de personal de servicios generales con acceso a software colaborativo. - Nº de documentos técnicos compartidos.	

	NÚMERO ACCIÓN: 14	ACTUACIÓN: Impulso de acciones conjuntas entre las Oficinas Mayores de todos los Departamentos Ministeriales.	OBJETIVO OPERATIVO: M.3 <i>Mejorar la coordinación interdepartamental e institucional.</i>
	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Programa de benchmarking entre Oficinas Mayores que permita realizar mediciones con respecto a entidades homólogas. Fomento de actuaciones conjuntas, con objetivos y criterios de evaluación comunes.	
	IMPLANTACIÓN	RECURSOS ECONÓMICOS NECESARIOS: 0 €. RECURSOS HUMANOS NECESARIOS: Grupo de trabajo formado por OM de todos los Departamentos. Impulso y coordinación desde OM-MPR.	PLAZOS DE EJECUCIÓN: 18 meses.
	EVALUACIÓN	INDICADORES DE SEGUIMIENTO: - Nº de Departamentos participantes en el benchmarking de servicios generales. - Nº de acciones conjuntas desarrolladas entre Departamentos.	

⁴⁸ Subdirección General de Tecnologías y Servicios de Información.

	NÚMERO ACCIÓN: 15	ACTUACIÓN: Desarrollo de un marco de niveles de servicios generales, aplicable a otras unidades de facilities management de la AGE.	OBJETIVOS OPERATIVOS: M.3 / C.1 <i>Mejorar la coordinación interdepartamental e institucional / Comunicar los niveles de servicio y compromisos de calidad...</i>
	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Definición de niveles de servicios generales ⁴⁹ que puedan ser aplicados transversalmente en otros Departamentos, con el fin de homogeneizar la calidad y mejorar la imagen corporativa por parte de clientes internos y ciudadanos. Se establecerán compromisos de calidad verificables por los usuarios, y sistemas de comprobación y aseguramiento de su cumplimiento. Se incluirán mecanismos de actualización de los niveles de servicio aprobados.	
	IMPLANTACIÓN	<u>RECURSOS ECONÓMICOS NECESARIOS:</u> 10.000 €. ⁵⁰ <u>RECURSOS HUMANOS NECESARIOS:</u> Medios propios Oficialía Mayor + Grupo de trabajo interdepartamental.	<u>PLAZOS DE EJECUCIÓN:</u> 6 meses: niveles de servicio MPR. 6 meses: niveles de servicio interdepartamental.
	EVALUACIÓN	<u>INDICADORES DE SEGUIMIENTO:</u> • % de servicios prestados por Oficialía Mayor para los que se han aprobado niveles de servicio (compromisos de calidad e indicadores de evaluación). • Nº de actualizaciones de los niveles de servicio. • Nº de Departamentos con sistema homogéneo de niveles de servicio.	

⁴⁹ Niveles de calidad e indicadores de seguimiento para al menos los siguientes servicios generales: limpieza, logística, obras y mantenimiento, registros, servicios médicos.

⁵⁰ Formación y soporte externo a los equipos de trabajo.

Anexo VII: Plan de mejora - Estrategia C: fichas de actuaciones 16 a 21.

	NÚMERO ACCIÓN: 16	ACTUACIÓN: Plan de comunicación interna y externa de los niveles de servicio, compromisos de calidad, y garantías de cumplimiento.	OBJETIVO OPERATIVO: C.1 <i>Comunicar los niveles de servicio y compromisos de calidad asumidos por Oficialía Mayor.</i>
	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Plan de comunicación interna dirigido al personal de la organización para difusión de niveles de servicio, compromisos de calidad, y sistemas de aseguramiento. Medios: carta Subsecretario, correo electrónico, intranet, jornadas informativas. Plan de comunicación externa para mejora de imagen corporativa: transmitir a los ciudadanos visión de organización eficiente. Medios: notas prensa y web MPR.	
	IMPLANTACIÓN	<u>RECURSOS ECONÓMICOS NECESARIOS:</u> 0 €. <u>RECURSOS HUMANOS NECESARIOS:</u> Medios propios Oficialía Mayor + apoyo SEC ⁵¹ en comunicación externa	<u>PLAZOS DE EJECUCIÓN:</u> 6 meses: plan comunicación interna. 6 meses: plan comunicación externa.
	EVALUACIÓN	<u>INDICADORES DE SEGUIMIENTO:</u> - Nº de actuaciones de comunicación interna realizadas. - Grado de conocimiento en usuarios del sistema de niveles de servicio.⁵² - Nº de accesos internos (intranet) a anuncios de niveles de servicio. - Nº de accesos externos (web) a anuncios de niveles de servicio.	

	NÚMERO ACCIÓN: 17	ACTUACIÓN: Sistema de medición de la satisfacción de los usuarios internos, en relación con los servicios de Régimen Interior, Arquitectura e Instalaciones, y Gabinete Médico.	OBJETIVO OPERATIVO: C.2 <i>Conocer y analizar la satisfacción de los usuarios con los servicios prestados.</i>
	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Medida sistemática y permanente de la percepción interna. Metodología de recogida de información: cuestionarios vía email autoadministrados. Periodicidad y fechas de envío de cuestionarios: anual de satisfacción global; bianuales (alternos) para servicios de Régimen Interior / Arquitectura-Instalaciones; en período de reconocimientos para servicios de Gabinete Médico; encuesta breve de satisfacción en cada incidencia/solicitud atendida ⁵³ .	
	IMPLANTACIÓN	<u>RECURSOS ECONÓMICOS NECESARIOS:</u> 0 €. <u>RECURSOS HUMANOS NECESARIOS:</u> Medios propios Oficialía Mayor.	<u>PLAZOS DE EJECUCIÓN:</u> 6 meses: planificación y diseño método. 42 meses: recogida de información. (En el primer trimestre de cada ejercicio se realizará el tratamiento de información y presentación de resultados del año anterior).
	EVALUACIÓN	<u>INDICADORES DE SEGUIMIENTO:</u> - Nº de cuestionarios recibidos: satisfacción global (anual). - Nº de cuestionarios recibidos: servicios específicos recibidos (bianual). % de solicitudes atendidas en las que se ha cumplimentado encuesta breve. - Nº de informes de análisis y presentación de resultados.	

⁵¹ Secretaría de Estado de Comunicación.

⁵² Indicador obtenible a partir de la línea de actuación 17.

⁵³ A través de la aplicación informática contemplada en la línea de actuación 11.

	NÚMERO ACCIÓN: 18	ACTUACIÓN: Sistema de medición de la satisfacción de los usuarios externos, en relación con el Servicio de Actos Públicos.	OBJETIVO OPERATIVO: C.2 <i>Conocer y analizar la satisfacción de los usuarios con los servicios prestados.</i>
	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Medida sistemática y permanente de la percepción de organismos externos solicitantes de soporte para la organización, montaje y ornamentación de actos. Metodología de recogida de información: cuestionarios vía email autoadministrados. Periodicidad y fechas de envío de cuestionarios: anual de satisfacción global; encuesta breve de satisfacción en cada solicitud atendida.	
	IMPLANTACIÓN	<u>RECURSOS ECONÓMICOS NECESARIOS:</u> 0 €. <u>RECURSOS HUMANOS NECESARIOS:</u> Medios propios Oficialía Mayor: Jefa Servicio de Actos Públicos.	<u>PLAZOS DE EJECUCIÓN:</u> 6 meses: planificación y diseño método. 42 meses: desarrollo sistema. (En el primer trimestre de cada ejercicio se realizará el tratamiento de información y presentación de resultados del año anterior).
	EVALUACIÓN	<u>INDICADORES DE SEGUIMIENTO:</u> - Nº de cuestionarios recibidos: satisfacción global (anual). % de solicitudes atendidas en las que se ha cumplimentado encuesta breve. - Nº de informes de análisis y presentación de resultados.	

	NÚMERO ACCIÓN: 19	ACTUACIÓN: Información a usuarios sobre los servicios prestados y sus costes, a través del portal de servicios generales.	OBJETIVO OPERATIVO: C.3 <i>Aumentar la disponibilidad de información para contribuir a la transparencia y la rendición de cuentas.</i>
	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Impulso de los canales de comunicación interna mediante la mejora del portal de servicios generales en la intranet del Departamento, desde una perspectiva B2E ⁵⁴ . Se aportará información sobre los niveles de servicios prestados y de sus costes ⁵⁵ , favoreciendo la gestión del conocimiento en la organización y la integración de los usuarios en una cultura de eficiencia y calidad.	
	IMPLANTACIÓN	<u>RECURSOS ECONÓMICOS NECESARIOS:</u> 0 €. <u>RECURSOS HUMANOS NECESARIOS:</u> Medios propios Oficialía Mayor + SG Tecnologías y Servicios Información.	<u>PLAZOS DE EJECUCIÓN:</u> 6 meses: planificación y diseño. 36 meses: publicación y actualización de información.
	EVALUACIÓN	<u>INDICADORES DE SEGUIMIENTO:</u> % de servicios generales sobre los que se ofrece información. - Nº de datos publicados sobre costes de servicios. - Nº de consultas en portal de servicios generales. - Grado de satisfacción de usuarios con la información ofrecida.⁵⁶	

⁵⁴ B2E, *Business to Employee*: portal que actúa como canal de comunicación entre el personal y la organización, contribuyendo a difundir los objetivos y a implantar una cultura corporativa.

⁵⁵ Para transmitir sensación de pertenencia y responsabilidad en los procesos de servicios, se tratará de repercutir los costes por persona (p.ej. consumo telefónico) o por unidad (p.ej. consumo eléctrico o de material de oficina).

⁵⁶ Indicador obtenible a partir de la línea de actuación 17.

	NÚMERO ACCIÓN: 20	ACTUACIÓN: Actuaciones de open data dirigidas a ciudadanos, para ofrecer información integrada sobre la gestión de inmuebles y servicios asociados.	OBJETIVO OPERATIVO: C.3 <i>Aumentar la disponibilidad de información para contribuir a la transparencia y la rendición de cuentas.</i>
	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Publicación en página web MPR de datos dirigidos a la rendición de cuentas y a la valoración del grado de cumplimiento y la calidad de los servicios: ratios de ocupación de edificios, costes energéticos, gastos de servicios asociados a los inmuebles, parámetros de ciclo de vida de las infraestructuras, etc. Compromiso de actualización y calidad de los datos.	
	IMPLANTACIÓN	RECURSOS ECONÓMICOS NECESARIOS: 0 € ⁵⁷ . RECURSOS HUMANOS NECESARIOS: Medios propios Oficialía Mayor: + apoyo SEC ⁵⁸ en página web.	PLAZOS DE EJECUCIÓN: 6 meses: planificación y diseño. 42 meses: publicación y actualización de datos.
	EVALUACIÓN	INDICADORES DE SEGUIMIENTO: - Nº de categorías de datos publicados. - Nº de datos publicados. % de datos publicados que son actualizados de forma sistemática. - Nº de consultas de ciudadanos a datos publicados.	

	NÚMERO ACCIÓN: 21	ACTUACIÓN: Definición de los procesos internos necesarios para atender solicitudes de información de ciudadanos.	OBJETIVO OPERATIVO: C.3 <i>Aumentar la disponibilidad de información para contribuir a la transparencia y la rendición de cuentas.</i>
	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	Adaptación de la estructura de OM y definición de los procesos internos necesarios para facilitar, dentro de plazos adecuados, los datos que sean objeto de solicitudes de ciudadanos en ejercicio del derecho de acceso a la información pública.	
	IMPLANTACIÓN	RECURSOS ECONÓMICOS NECESARIOS: 0 €. RECURSOS HUMANOS NECESARIOS: Medios propios Oficialía Mayor ⁵⁹ .	PLAZOS DE EJECUCIÓN: 4 meses.
	EVALUACIÓN	INDICADORES DE SEGUIMIENTO: - Nº de procesos internos definidos para atender solicitudes de información, - Nº de solicitudes de acceso a la información que son atendidas por OM. % de solicitudes de información que son atendidas por OM correctamente en un plazo inferior a 5 días.	

⁵⁷ Un número elevado de datos procederán de las aplicaciones contempladas en las líneas de actuación 1 y 11.

⁵⁸ Secretaría de Estado de Comunicación.

⁵⁹ Se designará una persona de Oficialía Mayor como responsable de los procesos para atender solicitudes de acceso a la información.

Anexo VIII: Plan de mejora: tablas de indicadores.

Tabla 16
PLAN DE EVALUACIÓN: INDICADORES DE CAUSA

Línea estratégica  • N° de medidores de consumo eléctrico instalados. • % de inmuebles existentes inspeccionados y con listado de medidas de mejora. • N° de acciones de concienciación y sensibilización a usuarios. • N° de kW.h de origen fotovoltaico vertidos anualmente a la red eléctrica. • N° de sistemas de cogeneración instalados. • N° de medidas organizativas de limitación de demanda energética implantadas. • N° de actuaciones de mantenimiento preventivas/predictivas. • Rendimiento eléctrico: factor de potencia. • Eficiencia iluminación por zonas: lúmenes / energía consumida en iluminación. • Rendimiento climatización: volumen de producción / energía consumida clima. • N° de medidas de racionalización de contratos ejecutadas.
Línea estratégica  • N° de procesos identificados mediante flujograma. • N° de procesos implantados. • N° de procesos revisados y mejorados. • N° de módulos implantados en aplicación de gestión de infraestructuras. • % de edificios integrados en aplicación FM (facilities management). • % de personal de servicios generales con acceso a software colaborativo. • N° de documentos técnicos compartidos. • N° de Departamentos participantes en el benchmarking de servicios generales. • N° de actualizaciones de los niveles de servicio.
Línea estratégica  • N° de actuaciones de comunicación interna realizadas. • N° de informes de análisis y presentación de resultados. • % de servicios generales sobre los que se ofrece información. • N° de datos publicados sobre costes de servicios. • N° de categorías de datos publicados. • N° de datos publicados (<i>open data</i>). • % de datos publicados que son actualizados de forma sistemática. • N° de procesos internos definidos para atender solicitudes de información.

FUENTES: Elaboración propia.

Tabla 17
PLAN DE EVALUACIÓN: INDICADORES DE EFECTO

Línea estratégica  • % de consumo energético total (kW.h) monitorizado mediante plataforma de gestión de consumo. • % de superficie de edificios cubierta con sistema de gestión de climatización. • % de inmuebles existentes con certificación de eficiencia energética. • Consumo de energía por persona y por superficie (kW.h/persona y kW.h/m2). • % de la demanda de ACS/climatización cubierta con energía solar térmica. • % de la demanda eléctrica cubierta con energía solar fotovoltaica u otras fuentes de energía renovables • % de edificios que han mejorado su calificación energética. • Grado de satisfacción de los usuarios con las condiciones higrotérmicas y de iluminación en sus puestos de trabajo. • Consumo de energía por edificio (kW.h/edificio). • Coste final por unidad de energía consumida (€/kW.h). • Gasto total anual en suministro de energía eléctrica. • Gasto en servicios generales por persona y por superficie (€/persona y €/m2). • Gasto en material de oficina por persona y por superficie (€/persona y €/m2). • Grado de satisfacción de los usuarios con los servicios generales del Departamento.
Línea estratégica  • % de actuaciones de servicios generales realizadas a través de procesos. • % personal de mantenimiento integrado en una gestión por procesos de las infraestructuras de Complejo de la Moncloa. • % personal de régimen interior integrado en una gestión por procesos de los servicios generales de Complejo de la Moncloa. • % de incidencias de mantenimiento tramitadas a través de aplicación FM. • % de solicitudes de servicios atendidas a través de aplicación FM. • Nº de contratos conjuntos formalizados. • % ejecución anual capítulo 2 mediante contratos conjuntos. • Nº de acciones conjuntas desarrolladas entre Departamentos. • % de servicios prestados por Oficialía Mayor para los que se han aprobado niveles de servicio (compromisos de calidad e indicadores de evaluación). • Nº de Departamentos con sistema homogéneo de niveles de servicio.
Línea estratégica  • Grado de conocimiento en usuarios del sistema de niveles de servicio. • Nº de accesos internos (intranet) a anuncios de niveles de servicio. • Nº de accesos externos (web) a anuncios de niveles de servicio. • Nº de cuestionarios recibidos: satisfacción global (anual). • Nº de cuestionarios recibidos: servicios específicos recibidos (bianual). • % de solicitudes atendidas en las que se ha cumplimentado encuesta breve. • Nº de cuestionarios recibidos: satisfacción global (anual). • Nº de consultas en portal de servicios generales. • Grado de satisfacción de usuarios con la información ofrecida. • Nº de consultas de ciudadanos a datos publicados (<i>open data</i>). • Nº de solicitudes de acceso a la información que son atendidas por OM. • % de solicitudes de información que son atendidas por OM correctamente en un plazo inferior a 5 días.

FUENTES: Elaboración propia.