



XII PREMIOS A LA CALIDAD E INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA PREMIO CIUDADANÍA

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE LA MEMORIA

ORGANISMO	<i>Tesorería General de la Seguridad Social</i>
PRÁCTICA INNOVADORA	<i>Sistema de Liquidación Directa. Nuevo Procedimiento de liquidación de cuotas para empresas</i>
FECHA DE LA EVALUACIÓN	<i>11/10/2018</i>

CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA MEMORIA PREMIO CIUDADANÍA

CRITERIO 1:	Creatividad y conocimiento
CRITERIO 2:	Impacto en los ciudadanos usuarios
CRITERIO 3:	Transferibilidad y difusión
CRITERIO 4:	Eficacia
CRITERIO 5:	Eficiencia
CRITERIO 6:	Complejidad
CRITERIO 7:	Sostenibilidad



1 CREATIVIDAD Y CONOCIMIENTO

Criterios de evaluación:

Aplicación de la creatividad y el conocimiento de las personas de la organización a la definición e implantación de servicios públicos (o medios para su prestación) orientados a los ciudadanos-usuarios y de carácter novedoso, o sustantivamente mejorados, respecto de los existentes. Asimismo, aprovechamiento de las opiniones o sugerencias de los ciudadanos-usuarios para la mejora de los servicios

Se valorará cómo la memoria responde, principalmente a partir de *evidencias*, a los elementos a considerar en este criterio:

- **¿En qué consiste la innovación? Qué mejora se trataba de conseguir. Qué problema se trataba de resolver.**
 - Descripción
 - Alcance
 - Elementos clave de la innovación
 - Presupuesto y financiación.
- **¿Sobre qué evidencias o hechos relevantes se apoya la necesidad u oportunidad de innovación?**
 - Encuestas u otras medidas de percepción
 - Medidas de rendimiento
 - Opiniones especializadas
 - Participación de usuarios/clientes/grupos de interés
 - Cambios legislativos o normativos
 - Otras
- **¿Se han desarrollado iniciativas específicas que impliquen la participación de usuarios/clientes/ciudadanos para la definición de aspectos clave relativos a la práctica? ¿Cómo?**
- **Otros actores involucrados**
- **¿Quiénes han intervenido en la definición de la práctica innovadora?: Configuración del equipo, planificación e implantación.**
 - Criterios de selección del grupo/equipo de trabajo
 - Formación para el grupo/equipo de trabajo (en su caso)
 - Liderazgo
 - Otros implicados: necesidad de coordinación con otras instituciones, departamentos, etc.
- **¿Se han definido restricciones o limitaciones a la práctica?** (temporales, legales, económicas, medioambientales...)
- **¿Planificación e implementación de la práctica?**
 - Definición de objetivos cuantitativos/cualitativos
 - Fases y etapas: planificación, desarrollo, implantación, evaluación
 - Público(s) objetivo(s) al que se dirige: segmentación
 - Herramientas facilitadoras (tecnológicas, formativas, incentivos, rediseño de técnicas o procesos...)
- **Dificultades encontradas ¿Qué se hizo para superarlas?**

Puntos fuertes:

- Diagnóstico inicial basado en datos objetivos.
- Práctica de carácter proactivo. Innovadora modificación de la cultura de la organización en cuanto a anticipación en el cumplimiento de sus objetivos.
- Búsqueda de mejores resultados a través de la mejora continua: paso del sistema RED a la mejora del sistema de facturación o liquidación directa.
- Precisa descripción del problema detectado y de la oportunidad de mejora.
- Elevado alcance de la innovación en el número de usuarios, la práctica totalidad de empresas y trabajadores, así como de organismos públicos y privados.
- Enfoque de la práctica al cumplimiento de la misión, visión y valores de la organización.
- Definición clara de las funciones y competencias.
- Alineamiento de los objetivos concretos con las líneas estratégicas de la organización.
- Elementos clave de la innovación bien definidos y estructurados.
- Determinación y análisis de los grupos de interés e involucración de los mismos como aspecto clave en la definición de los criterios del nuevo sistema, basándose en sus necesidades y expectativas.
- Fundamentación de la necesidad de la innovación basada en datos objetivos de resultados que se aportan en la memoria y en opiniones especializadas internas y externas.
- Realización periódica de reuniones con los distintos actores implicados, tanto internos como externos, como medio básico para el establecimiento de criterios.
- Planificación pormenorizada de la gestión del cambio.
- Estudio de los factores condicionantes y de las dificultades de la implementación de la práctica y establecimiento pormenorizado de medidas para superarlas, incluyendo cambios normativos.
- Realización de una estudiada estrategia de implantación.
- Establecimiento de fases de implantación progresiva.
- Establecimiento de medidas de apoyo a las empresas para la puesta en práctica como la posibilidad de realización de prácticas y la elaboración de materiales formativos y de apoyo.
- Notificaciones electrónicas a la práctica totalidad de las empresas.
- Formación interna inicial a las personas de la organización, tanto gestores como directivos y consolidación de dicha formación mediante jornadas para dar a conocer novedades y mejoras.
- Formación a agentes implicados externos.
- Segmentación del público al que se dirige: descripción detallada de la atención diferenciada en función del perfil.
- Creación de un equipo de atención especializado para grandes empresas como elemento facilitador de la implantación.
- Mejora continua del nuevo sistema basado en las opiniones y sugerencias aportadas por grupos de interés afectados.



Áreas de mejora:

- No se especifican en la descripción datos concretos relativos al presupuesto o financiación necesarios para llevar adelante la práctica.
- Información incompleta de los hechos relevantes en los que se apoya la necesidad de innovación, sólo una comparativa con la situación anterior.
- No se aporta información sobre el equipo de trabajo que ha impulsado y llevado adelante la práctica, no se especifica si se configuró un equipo ad hoc.
- No se aporta información sobre criterios de selección de las personas que han impulsado la práctica innovadora ni si dichas personas necesitaron realizar actividades formativas o de otro tipo para planificar e implantar la práctica.
- Se ofrece escasa información sobre el liderazgo que impulsa la práctica.

Temas de visita (si la hubiera)::

Puntuación del criterio 1: Póngase una “x” en la casilla que proceda

Criterio no desarrollado o desarrollado escasamente			Criterio parcialmente desarrollado				Criterio bastante desarrollado			Criterio ampliamente desarrollado			Criterio desarrollado en su totalidad		
0	5	10	15	25	30	35	40	50	60	65	75	85	90	95	100
												x			

2**IMPACTO EN LOS CIUDADANOS-USUARIOS**

Criterios de evaluación:

Efectos de la práctica innovadora en los usuarios de los servicios o en otros grupos de interés. Magnitud de la población beneficiada. Beneficios obtenidos (reducción tiempos y trámites, etc.). Repercusión en la mejora de la satisfacción de los ciudadanos/usuarios. Otros efectos en la economía y el empleo de la comunidad en la que opera la organización.

Se valorará cómo la memoria responde, principalmente a partir de *evidencias*, a los elementos a considerar en este criterio:

- **Beneficios obtenidos: Cuantificación y medición. Mediciones “pre” y “post”**
 - Reducción de tiempos, trámites, costes, necesidades materiales, etc. Otros beneficios: especificar
- **Magnitud del impacto: Población beneficiada. Segmentación**
 - Usuarios/clientes/ciudadanos que se beneficiaron con la innovación
 - Segmentación de usuarios: impacto
- **Medidas de percepción y satisfacción usuarios/clientes/ciudadanos**
 - Cuantificación y medición
- **Impacto y consecuencias en la organización:**
 - En los procesos
 - En las políticas, programas o servicios
 - En el presupuesto de la organización
 - En las personas de la organización
- **Efectos:**
 - Sociales
 - Medioambientales
 - Económicos/presupuestarios
 - Empleo
 - Otros
- **Resultados de la evaluación de la innovación (si se ha realizado)**

**Puntos fuertes:**

- Descripción precisa de los resultados alcanzados con la ejecución de la práctica.
- Se aportan datos concretos de los resultados anteriores en comparación con los obtenidos tras la implantación.
- Se describen ampliamente los beneficios en cada uno de los factores mejorados.
- Elevada magnitud de la población beneficiada, de lo cual se aportan datos concretos.
- Adaptación de la práctica a diferentes colectivos atendiendo a las diferentes necesidades de cada grupo.
- Creación de un canal de comunicación T-Comunica para mejora de la información y comunicación con sus usuarios, autorizados RED y empresas.
- Se aportan datos concretos de las comunicaciones realizadas con el nuevo canal.
- Se facilita un ejemplo claro de muestra de satisfacción por parte de los usuarios destinatarios del nuevo canal.
- Segmentación de la población beneficiada. Se describen detalladamente los beneficios obtenidos por cada uno de los diferentes grupos de interés.
- Impacto social muy amplio de la práctica innovadora: descripción del alcance de los beneficios a empresas, trabajadores y otros organismos de la administración.

Áreas de mejora:

- No se concretan datos específicos relativos a las mediciones y cuantificación de la percepción y satisfacción de todos los grupos de interés implicados.
- No se especifican datos sobre el impacto y consecuencias sobre los empleados de la propia organización.
- No se realiza un estudio de satisfacción de los empleados ni se señalan posibles cambios en el clima laboral a consecuencia de las nuevas actividades que implica la práctica ni se menciona algún sistema de reconocimiento al personal.
- No se describen posibles beneficios para los organismos públicos colaboradores derivados de los acuerdos establecidos con ellos.

Temas de visita (si la hubiera)::**Puntuación del criterio 2: Póngase una “x” en la casilla que proceda**

Criterio no desarrollado o desarrollado escasamente			Criterio parcialmente desarrollado				Criterio bastante desarrollado			Criterio ampliamente desarrollado			Criterio desarrollado en su totalidad		
0	5	10	15	25	30	35	40	50	60	65	75	85	90	95	100
													x		

3 TRANSFERIBILIDAD Y DIFUSIÓN

Criterios de evaluación:

Capacidad de la práctica innovadora de ser aplicada o adaptada y compartida con otras organizaciones. Acciones de benchmarking. Organizaciones que han reproducido la práctica.

Se valorará cómo la memoria responde, principalmente a partir de *evidencias*, a los elementos a considerar en este criterio:

- **¿La práctica innovadora es susceptible de ser replicada por otras entidades?. Justificación**
- **¿Qué ha ayudado al logro de la innovación?**
- **Elementos clave a considerar para su replicabilidad: ¿Qué podrían necesitar conocer otros que intentaran algo similar?**
- **¿Participa la organización en una red que facilite que la práctica innovadora pueda ser replicada?**
 - Perteneciente a la misma organización
 - Perteneciente a otras organizaciones del mismo ámbito institucional
 - Red de nivel local
 - Red de nivel autonómico
 - Red de nivel estatal
 - Red de carácter europeo
 - Otras
- **¿La experiencia ha sido considerada, en algún ámbito, como “buena práctica”? ¿Ha sido distinguida con algún premio o reconocimiento?**
 - ¿En ese caso, cuáles han sido los elementos que se han destacado?
- **¿La práctica ha sido objeto de “benchmarking” por/con otras organizaciones?. ¿Se han establecido alianzas o acuerdos con otras organizaciones, para desarrollar la práctica?**
 - ¿Se ha realizado algún proyecto de benchmarking?
 - ¿Existe algún proyecto de benchmarking al respecto?
- **¿La organización participa en alguna red de aprendizaje y/o colaboración para identificar oportunidades de creatividad, innovación y mejora en la que esta práctica resulta relevante?.**
 - Sector privado
 - Sector público

**Puntos fuertes:**

- Se designan como elementos clave concretos aspectos conceptuales que pueden resultar ejemplares y replicables por otras organizaciones como: el carácter proactivo, transparencia, eficiencia y eficacia.
- Utilización de servicios telemáticos, que suponen menores costes de tiempo y gestión para las organizaciones.
- Atención a los usuarios configurada de modo segmentado en función de las características de los colectivos, como modelo exportable a otros organismos con atención al público.
- Integración en red de la información de distintos organismos y administraciones relevantes, para facilitar y simplificar el acceso a la información necesaria a los usuarios.
- Evidencia de benchmarking al INSS, al que se ha exportado el modelo de atención especializada y personalizada.
- Descripción de acciones de difusión interna a las personas y departamentos por diferentes medios.
- Se describen numerosas acciones de difusión externa, por distintos medios, tanto en la fase de lanzamiento e implementación como en la de consolidación y mejora.
- Utilización para la difusión de medios internos, pero también externos como las redes sociales.
- Presentación internacional a la administración de Argentina.

Áreas de mejora:

- No hay evidencias de un diseño de actuaciones específicas para facilitar la aplicación precisa de aspectos desarrollados en la práctica innovadora a otros organismos o administraciones.
- No hay evidencias de la distinción de la práctica con algún premio o reconocimiento en algún ámbito.
- No se evidencia la existencia de alguna red de aprendizaje o colaboración con otros organismos para el desarrollo de la innovación y mejora.

Temas de visita (si la hubiera)::**Puntuación del criterio 3: Póngase una “x” en la casilla que proceda**

Criterio no desarrollado o desarrollado escasamente			Criterio parcialmente desarrollado				Criterio bastante desarrollado			Criterio ampliamente desarrollado			Criterio desarrollado en su totalidad		
0	5	10	15	25	30	35	40	50	60	65	75	85	90	95	100
												x			

4. EFICACIA

Criterios de evaluación:

Grado de consecución de los objetivos perseguidos con la práctica innovadora.

Se valorará cómo la memoria responde, principalmente a partir de *evidencias*, a los elementos a considerar en este criterio:

- **¿La práctica ha permitido alcanzar resultados coherentes con la Misión, Visión, valores y estrategia de la organización o institución?**
- **¿La práctica innovadora ha permitido alcanzar resultados en relación a los objetivos fijados en planes o programas existentes en la organización o institución?.**
 - **¿Se han fijado estándares u objetivos de la innovación en relación a...?:**
Coste, Fiabilidad, Seguridad, Disponibilidad, Facilidad de mantenimiento, Rentabilidad, Tiempo, Otros (especificar)
- **¿Para la fijación de los estándares u objetivos se ha tenido en cuenta?:**
 - Información técnica o económica
 - Información del mercado/competencia
 - Leyes, normativas, exigencias de clientes
 - Restricciones (presupuestarias, de diseño del servicio, etc.)
 - Otros: especificar
- **¿Se utilizan medidas de percepción o indicadores de rendimiento basados en derechos, necesidades o expectativas de clientes para determinar el éxito de la práctica?.**
- **¿Se segmentan los resultados para entender e interpretar la experiencia innovadora, en función de las necesidades y expectativas de los usuarios/clientes/ciudadanos?.**
- **¿Los resultados tienen o han tenido una evolución positiva en relación a los objetivos?.**
- **¿Se puede confiar en que los resultados positivos puedan mantenerse?. Justificar**
- **¿Se comparan los resultados obtenidos con los de organizaciones similares y se utilizan estas comparaciones para establecer nuevamente objetivos?.**



Puntos fuertes:

- Se aportan numerosos datos con resultados que indican un elevado nivel de consecución de los objetivos.
- Se percibe la relación clara entre los enfoques de las actuaciones del proyecto y los efectos y los resultados que se derivan de las mismas.
- Los resultados obtenidos en función de los objetivos prefijados son consecuencia de la implementación de la actividades de la práctica innovadora.
- Los resultados están totalmente alineados con la Misión, Visión, Valores y líneas estratégicas del organismo.
- Se aportan numerosos datos que indican resultados de cumplimiento de objetivos preexistentes en el organismo.
- Los indicadores de rendimiento utilizados están alineados con las necesidades de los usuarios.
- Se evidencia una clara evolución positiva en las comparativas con diferentes periodos de tiempo recogidos en gráficos ilustrativos.
- Iniciativa alineada con los objetivos de la Administración Electrónica.

Áreas de mejora:

- No se describen objetivos con metas a alcanzar e indicadores de medición para algunos de los aspectos de práctica: reducción de tiempos, número de respuestas detalladas.
- No se describen las informaciones que se han tenido en cuenta para fijar los objetivos, más allá de los resultados anteriores del organismo.
- No hay evidencias de comparaciones con otros organismos de actividad similar.

Temas de visita (si la hubiera):

Puntuación del criterio 4: Póngase una “x” en la casilla que proceda

Sin apenas datos			Algunos resultados buenos pero aislados Tendencia estacionaria				Buenos resultados en objetivos relevantes. Tendencia positiva			Resultados con valores relevantes Tendencia positiva Comparaciones favorables			Resultados altamente significativos Tendencias positivas plurianuales Comparaciones favorables		
0	5	10	15	25	30	35	40	50	60	65	75	85	90	95	100
												x			



5

EFICIENCIA

Criterios de evaluación:

Coste beneficio/efectividad de la práctica. Ahorros producidos

Se valorará cómo la memoria responde, principalmente a partir de *evidencias*, a los elementos a considerar en este criterio:

- **¿Se produce una relación positiva entre la importancia funcional de la práctica y la importancia de los costes?**
 - Valoración a partir de indicadores cuantitativos o cualitativos
- **¿Se evalúan el conjunto de resultados (eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos, racionalización, agilidad de los procedimientos) con el fin de que, a través de un ciclo de mejora, aumente el rendimiento futuro o proporcione beneficios sostenibles para los usuarios/clientes/ciudadanos?**
- **¿Se han establecido objetivos basados en la comparación del rendimiento de la organización con el de otras organizaciones, unidades o estándares?.**
- **¿Se garantiza la transparencia en la información financiera y no-financiera a los distintos grupos de interés, incluidos los órganos de gobierno pertinentes?**



Puntos fuertes:

- Se describen numerosos factores de eficiencia en la gestión como consecuencia de la implementación de la práctica.
- El diseño del nuevo sistema ha sido realizado por el propio organismo lo que conlleva una mayor eficiencia en alineación con sus objetivos y sus líneas estratégicas.
- Se aportan datos relativos al importante descenso progresivo a través de varios años de la deuda generada consecuencia de las actuaciones de la innovación implantada.
- La organización se beneficia de los factores de eficiencia implícitos en la gestión de la Administración electrónica, como la optimización de los recursos humanos al reducirse la atención presencial.
- Se aportan datos en formato de gráfico de la disminución de documentos en papel a través de varios años.
- Se describe el aumento de la eficiencia en tiempo y reducción de cargas en empresas y despachos profesionales.
- Se describen numerosos beneficios y resultados cualitativos de eficiencia.
- Aumenta la transparencia del organismo al ofrecer, tanto a empresas y profesionales como a los ciudadanos, datos detallados de las cotizaciones efectuadas.

Áreas de Mejora:

- No se observan indicadores cuantitativos de resultados de algunos de los factores de eficiencia.
- No se indican datos concretos cuantitativos de los costes empleados en relación con el rendimiento obtenido.
- No se ofrecen datos comparativos de los resultados de eficiencia con otros organismos similares.

Temas de visita (si la hubiera):

Puntuación del criterio 5: Póngase una “x” en la casilla que proceda

Sin apenas datos			Algunos resultados buenos pero aislados Tendencia estacionaria				Buenos resultados en objetivos relevantes. Tendencia positiva			Resultados con valores relevantes Tendencia positiva Comparaciones favorables			Resultados altamente significativos Tendencias positivas plurianuales Comparaciones favorables		
0	5	10	15	25	30	35	40	50	60	65	75	85	90	95	100
													X		



6 COMPLEJIDAD

Criterios de evaluación:

Complejidad y magnitud del problema y de la práctica implantada para solucionarlo en términos de aspectos técnicos, involucración de grupos de interés, otras organizaciones públicas o entidades sociales o económicas.

Se valorará cómo la memoria responde, principalmente a partir de *evidencias*, a los elementos a considerar en este criterio:

- **¿Se justifica y describe la complejidad del problema inicial u objetivo a abordar con la práctica innovadora?** (Por ejemplo: mucha población involucrada, ausencia de recursos, dificultad de prestación del servicio, dificultad técnica, etc.)
- **Riesgos o dificultades encontradas:** legales, de recursos, resistencias al cambio, etc.
- **¿Cómo se han gestionado los riesgos o dificultades?**
- **¿La práctica involucra a diversas entidades de distintos niveles de las administraciones públicas?**(Enumerar y describir, en su caso)
- **¿La práctica involucra a organizaciones sociales y/o empresariales u otros grupos de interés?**
- **¿La práctica involucra a otros departamentos de la misma organización?**
- **¿La práctica se apoya en la segmentación de aliados o proveedores de acuerdo con la estrategia de la organización? ¿se han adoptado mecanismos y/o procesos para trabajar juntos?** (acuerdos, convenios de colaboración, adscripción a redes, actuación dentro del marco de un proyecto piloto, etc.)
- **¿El desarrollo de la práctica permite -o ha permitido- configurar relaciones permanentes y/o sostenibles con aliados o proveedores, basadas en la colaboración y la transparencia?**
- **¿Los aliados o proveedores seleccionados –en su caso- son compatibles con la Misión, Visión y valores de la institución?. Justificar**
- **Como consecuencia del desarrollo de la práctica ¿se han incrementado las posibilidades de la organización de participar en redes o alianzas que permitan un futuro desarrollo de sus capacidades, reducción de recursos necesarios para prestar sus servicios o, en general, para generar valor a sus usuarios, clientes o grupos de interés?**



Puntos fuertes:

- Se justifica la gran magnitud de la práctica en cuanto a población afectada, dado que alcanza a la totalidad de empresas y trabajadores del país, además de implicar a otros grupos de interés involucrados.
- Se describen las necesarias y complejas adaptaciones de los grupos de interés al cambio de cultura de la organización que supone la implantación de la práctica.
- Se fundamenta la magnitud de la complejidad de la práctica abordando tanto los cambios en aspectos técnicos como de procedimiento internos y externos.
- Se justifica la complejidad del cambio a nivel interno de la organización fundamentada en aspectos como la necesidad de creación de equipos de trabajo de seguimiento de la implantación, procedimientos de homogeneización de la información y la revisión de todos los procesos de la TGSS.
- Se ofrece un gráfico ilustrativo de la implicación de las distintas áreas internas de la organización.
- Se describe el diseño e implantación de un nuevo modelo de atención complejo y segmentado tanto interna como externamente, como solución a una de las mayores dificultades encontradas como es la importancia de ofrecer información de calidad adaptada a los diferentes usuarios y alineado con las necesidades y expectativas de los grupos de interés involucrados.
- Se utilizan diferentes canales de atención, telefónica, personal y electrónica, para abarcar distintas necesidades de los usuarios.
- Se ofrecen datos cuantitativos de resultados en cuanto al número de consultas contestadas en los distintos niveles del nuevo modelo de atención.
- Se aportan datos cuantitativos del personal implicado en los distintos equipos del nuevo modelo de atención.
- Se ofrecen gráficos acerca de la magnitud de la formación llevada a cabo tanto a las personas de la organización como a los grupos de interés externos.
- Se evidencia la formalización de acuerdos permanentes con distintos organismos e instituciones relevantes para implantar el sistema de información integrada, enfocados a una mayor transparencia de la Administración.
- Se establecen controles internos y externos de calidad de la información integrada.
- Se evidencia la alineación con la Misión, Visión y valores de los organismos públicos colaboradores con los de la organización.



Áreas de Mejora:

- No se ofrecen datos cuantitativos de algunos de los factores sobre los que incide la práctica.
- No se detalla el contenido de colaboraciones o apoyos de otras organizaciones públicas o privadas.
- No se evidencia la adscripción a una red colaborativa para llevar adelante futuros proyectos.
- No se manifiestan evidencias de la evaluación de la colaboración que se mantiene con los organismos con los que se ha llegado a acuerdos.

Temas de visita (si la hubiera):

Puntuación del criterio 7: Póngase una “x” en la casilla que proceda

Criterio no desarrollado o desarrollado escasamente			Criterio parcialmente desarrollado				Criterio bastante desarrollado			Criterio ampliamente desarrollado			Criterio desarrollado en su totalidad		
0	5	10	15	25	30	35	40	50	60	65	75	85	90	95	100
													x		

7 SOSTENIBILIDAD

Criterios de evaluación:

Nivel de consolidación o institucionalización de la práctica innovadora en términos temporales, presupuestarios y de mantenimiento frente a cambios del entorno político, institucional o económico.

Se valorará cómo la memoria responde, principalmente a partir de *evidencias*, a los elementos a considerar en este criterio:

- **¿Cuánto tiempo lleva implementándose la experiencia innovadora?** Marco temporal de trabajo para su desarrollo y, en su caso, tiempo de funcionamiento
- **¿Se parte de un enfoque estructurado que haya permitido la generación o priorización de la práctica innovadora?**
- **¿Se trata de una práctica consolidada?:** Justificar
- **¿Ha habido cambios de gobierno o de administración que han afectado a la práctica?**
- **¿Se considera posible disponer de recursos propios o de otras instancias o administraciones, que permitan disponer de presupuesto suficiente para garantizar la continuidad de la práctica?.**
 - Cuantificar el presupuesto necesario y los porcentajes de financiación externa, si la hubiera.
- **El desarrollo de la práctica permite implantar estrategias, mecanismos o procesos que faciliten la gestión sostenible de los recursos materiales o económicos, desde un punto de vista financiero, ambiental, etc.**



Puntos fuertes:

- Práctica con una trayectoria de implantación de al menos tres años.
- Evidencia de una implantación de la innovación por fases, de forma progresiva, ampliando el ámbito las posibilidades y ventajas de esta.
- Se evidencia el enfoque de la progresión innovadora hacia las necesidades que se van detectando en los diferentes grupos de interés.
- Se aportan datos contenidos en gráficos que ilustran el aumento a lo largo del último año del volumen de afectación tanto a trabajadores como a empresas.
- Se evidencia la sólida consolidación de la práctica en el tiempo y la asunción del nuevo sistema por parte los usuarios profesionales y empresas, reflejada en la disminución del número de consultas.
- Se evidencia la proyección a futuro de la innovación fundamentada en el dinamismo adaptativo por parte de la organización hacia las necesidades que va detectando.
- El desarrollo de la práctica se basa en la utilización de recursos técnicos y materiales respetuosos con el medio ambiente, alineados con los objetivos de la administración electrónica.
- Se evidencia que el enfoque de la innovación permite la implantación progresiva de nuevos procesos facilitadores.
- Se evidencia la práctica de gestión basada en la mejora continua.

Áreas de Mejora:

- No se detallan los recursos económicos necesarios para garantizar la continuidad de la práctica.
- No se especifica si será necesario ampliar los recursos económicos, tecnológicos o materiales para garantizar la progresión de la innovación.

Temas de visita (si la hubiera):

Puntuación del criterio 7: Póngase una "x" en la casilla que proceda

Criterio no desarrollado o desarrollado escasamente			Criterio parcialmente desarrollado				Criterio bastante desarrollado			Criterio ampliamente desarrollado			Criterio desarrollado en su totalidad		
0	5	10	15	25	30	35	40	50	60	65	75	85	90	95	100
													x		



EVALUACIÓN CUANTITATIVA PARA LOS CRITERIOS 1, 2, 3,6 y 7

La evaluación de los *apartados* mencionados debe efectuarse de acuerdo a la siguiente métrica basada en el ciclo PDCA:

Calificación	Comentarios ilustrativos	Puntuación
Criterio no desarrollado o desarrollado escasamente	- No se aporta información o evidencias en relación a los elementos de valoración del criterio	0
	- Se aporta alguna información acerca de algunos elementos a considerar del criterio.	10
Criterio parcialmente desarrollado	- Algunos de los elementos a considerar están planificados aunque todavía nada o muy débilmente desplegados	15
	- Algunos (pocos) de los elementos a considerar están planificados, documentados y desplegados	25
	- Se refieren bastantes de los elementos a considerar mediante algunas evidencias de implantación	30
	- Se describen, justifican y documentan la mayoría de los elementos a considerar del criterio con evidencias cuantitativas o cualitativas de implantación	35
Criterio bastante desarrollado	- Implantación de la mayoría de los elementos a considerar del criterio con evidencias claras y documentadas de implantación	40
	- Se han abordado todos los elementos a considerar del criterio, documentándose y justificando mediante claras evidencias la implantación de la mayoría de ellos	50
	- Se abordan todos los elementos a considerar del criterio justificando su implantación mediante evidencias sólidas de carácter cuantitativo o cualitativo. Existen algunas evidencias de evaluación del criterio	60
Criterio ampliamente desarrollado	- Evidencia clara y plenamente documentada de la implantación de todos los elementos a considerar del criterio. Claras evidencias de evaluación e inicio de un proceso de revisión	65
	- Evidencia clara y plenamente documentada de la implantación y evaluación de la mayoría de los elementos a considerar aplicándose al menos un ciclo de revisión.	75
	- Evidencia clara y plenamente documentada de todos los elementos a considerar aplicándose más de un ciclo de revisión	85
Criterio desarrollado en su totalidad	- Evidencias claras y plenamente documentadas respecto a la totalidad de los elementos a considerar en el criterio con revisiones regulares al menos de los dos últimos años	90
	- Implantación de todos los elementos a considerar en el criterio con ciclos regulares y documentados de mejora	95
	- Revisiones sistemáticas en un ciclo de mejora continua	100



EVALUACIÓN CUANTITATIVA PARA LOS CRITERIOS RESULTADOS 4 y 5

Calificación	Comentarios ilustrativos	Tramo de Puntuación
Sin apenas datos	- No hay mediciones de resultados de la práctica innovadora	0
	- No hay información sobre los objetivos o ésta es anecdótica	10
Algunos resultados buenos pero aislados Tendencia estacionaria	- Algunos resultados, buenos pero aislados.	15
	- La tendencia es estacionaria.	25
	- Los resultados no alcanzan los objetivos propuestos	35
Buenos resultados en objetivos relevantes Tendencia positiva	- Se ofrecen resultados aproximadamente en la mitad de los objetivos propuestos	40
	- Los resultados son buenos en algunos objetivos relevantes.	50
	- La tendencia es positiva y va en progresión.	60
Resultados con valores relevantes Tendencia positiva Comparaciones favorables	- Los resultados alcanzan valores relevantes en la mayoría de los objetivos propuestos.	65
	- Tendencia claramente positiva y en progresión.	75
	- Existen comparaciones favorables con el año anterior.	85
Resultados altamente significativos Tendencias positivas plurianuales Comparaciones favorables	- Resultados excelentes en comparación con los objetivos fijados.	90
	- Existen tendencias claramente positivas plurianuales	95
	- Existen comparaciones favorables con otras organizaciones	100



HOJA RESUMEN DE PUNTUACIÓN
XII Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública
PREMIO CIUDADANÍA

ORGANISMO	<i>Tesorería General de la Seguridad Social</i>
PRÁCTICA	<i>Sistema de Liquidación Directa. Nuevo Procedimiento de liquidación de cuotas para empresas</i>
FECHA DE LA EVALUACIÓN	<i>11/10/2018</i>

Puntuaciones máximas por criterio:

Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Criterio 5	Criterio 6	Criterio 7
100	100	100	100	100	100	100

Factores de ponderación

Puntuación Criterio 1	Puntuación Criterio 2	Puntuación Criterio 3	Puntuación Criterio 4	Puntuación Criterio 5	Puntuación Criterio 6	Puntuación Criterio 7
85	90	85	85	90	90	90
Ponderación X 1,5	Ponderación X 1,5	Ponderación X 1	Ponderación X 1,5	Ponderación X 1,5	Ponderación X 1,5	Ponderación X 1,5
127,5	135	85	127,5	135	135	135

Puntuación final
880/ 1000



Resumen-Informe final.

En este apartado el equipo evaluador deberá hacer una síntesis enumerativa de los puntos fuertes y las áreas de mejora detectadas más relevantes.

Asimismo se solicitan del equipo evaluador unas conclusiones valorativas de la práctica que justifiquen la puntuación finalmente otorgada.

Puntos fuertes más relevantes:

- Práctica de carácter proactivo. Innovadora modificación de la cultura de la organización en cuanto a anticipación en el cumplimiento de sus objetivos.
- Búsqueda de mejores resultados a través de la mejora continua: paso del sistema RED a la mejora del sistema de facturación o liquidación directa.
- Elevado alcance de la innovación en el número de usuarios, la práctica totalidad de empresas y trabajadores, así como de organismos públicos y privados.
- Enfoque de la práctica al cumplimiento de la misión, visión y valores de la organización, así como alineación con sus líneas estratégicas.
- Fundamentación de la necesidad de la innovación basada en datos objetivos de resultados que se aportan en la memoria y en opiniones especializadas internas y externas.
- Estudio de los factores condicionantes y de las dificultades de la implementación de la práctica y establecimiento pormenorizado de medidas para superarlas, incluyendo cambios normativos.
- Realización de una estudiada estrategia de implantación.
- Establecimiento de fases de implantación progresiva.
- Establecimiento de medidas de apoyo a las empresas para la puesta en práctica como la posibilidad de realización de prácticas y la elaboración de materiales formativos y de apoyo.
- Formación interna inicial a las personas de la organización, tanto gestores como directivos y consolidación de dicha formación mediante jornadas para dar a conocer novedades y mejoras.
- Formación a agentes implicados externos.
- Segmentación del público al que se dirige: descripción detallada de la atención diferenciada en función del perfil.
- Creación de un equipo de atención especializado para grandes empresas como elemento facilitador de la implantación.
- Mejora continua del nuevo sistema basado en las opiniones y sugerencias aportadas por grupos de interés afectados.
- Se describen ampliamente los beneficios en cada uno de los factores mejorados.
- Elevada magnitud de la población beneficiada, de lo cual se aportan datos concretos.
- Adaptación de la práctica a diferentes colectivos atendiendo a las diferentes necesidades de cada grupo.
- Creación de un canal de comunicación T-Comunica para mejora de la información y comunicación con sus usuarios, autorizados RED y empresas.
- Segmentación de la población beneficiada.
- Impacto social muy amplio de la práctica innovadora: descripción detallada del alcance de los beneficios a empresas, trabajadores y otros organismos de la administración.
- Se designan como elementos clave concretos aspectos conceptuales que pueden resultar ejemplares y replicables por otras organizaciones como: el carácter proactivo, transparencia, eficiencia y eficacia.

- Utilización de servicios telemáticos, que suponen menores costes de tiempo y gestión para las organizaciones.
- Integración en red de la información de distintos organismos y administraciones relevantes, para facilitar y simplificar el acceso a la información necesaria a los usuarios.
- Evidencia de benchmarking al INSS, al que se ha exportado el modelo de atención especializada y personalizada.
- Numerosas acciones de difusión tanto interna como externa, utilizando distintos medios, como redes sociales o acciones de carácter internacional.
- Se aportan numerosos datos con resultados que indican un elevado nivel de consecución de los objetivos.
- Los resultados están totalmente alineados con la Misión, Visión, Valores y líneas estratégicas del organismo.
- Los indicadores de rendimiento utilizados están alineados con las necesidades de los usuarios.
- Se evidencia una clara evolución positiva en las comparativas con diferentes periodos de tiempo recogidos en gráficos ilustrativos.
- Iniciativa alineada con los objetivos de la Administración Electrónica.
- Se describen numerosos beneficios y resultados cualitativos de eficiencia.
- El diseño del nuevo sistema ha sido realizado por el propio organismo lo que conlleva una mayor eficiencia en alineación con sus objetivos y sus líneas estratégicas.
- Se aportan datos relativos al importante descenso progresivo a través de varios años de la deuda generada consecuencia de las actuaciones de la innovación implantada.
- Optimización de los recursos humanos al reducirse la atención presencial.
- Se aportan datos en formato de gráfico de la disminución de documentos en papel a través de varios años.
- Se describe el aumento de la eficiencia en tiempo y reducción de cargas en empresas y despachos profesionales.
- Aumenta la transparencia del organismo al ofrecer, tanto a empresas y profesionales como a los ciudadanos, datos detallados de las cotizaciones efectuadas.
- Se justifica una enorme magnitud de la práctica en cuanto a población afectada dado que alcanza a la totalidad de empresas y trabajadores del país, además de involucrar a otros grupos de interés involucrados.
- Se fundamenta la magnitud de la complejidad de la práctica abordando tanto los cambios en aspectos técnicos como de procedimiento internos y externos.
- Se justifica la complejidad del cambio a nivel interno de la organización fundamentada en aspectos como la necesidad de creación de equipos de trabajo de seguimiento de la implantación, procedimientos de homogeneización de la información y la revisión de todos los procesos de la TGSS.
- Se describe el diseño e implantación de un nuevo modelo de atención complejo y segmentado tanto interna como externamente, como solución a una de las mayores dificultades encontradas como es la importancia de ofrecer información de calidad mediante un modelo de atención adaptado a los diferentes usuarios y alineado con las necesidades y expectativas de los grupos de interés involucrados.
- Se utilizan diferentes canales de atención, telefónica, personal y electrónica, para abarcar distintas necesidades de los usuarios.
- Se ofrecen gráficos acerca de la magnitud de la formación llevada a cabo tanto a



las personas de la organización como a los grupos de interés externos.

- Se evidencia la formalización de acuerdos permanentes con distintos organismos e instituciones relevantes para implantar el sistema de información integrada, enfocados a una mayor transparencia de la Administración.
- Se establecen controles internos y externos de calidad de la información integrada.
- Se evidencia la alineación con la Misión, Visión y Valores de los organismos públicos colaboradores con los de la organización.
- Se evidencia la sólida consolidación de la práctica en el tiempo y la asunción del nuevo sistema por parte los usuarios profesionales y empresas
- Se evidencia la proyección a futuro de la innovación fundamentada en el dinamismo adaptativo por parte de la organización hacia las necesidades que va detectando.
- El desarrollo de la práctica se basa en la utilización de recursos técnicos y materiales respetuosos con el medio ambiente, alineados con los objetivos de la administración electrónica.
- Se evidencia la práctica de gestión basada en la mejora continua.

Áreas de Mejora más relevantes:

- No se aporta información sobre el equipo de trabajo que ha impulsado y llevado adelante la práctica, no se especifica si se configuró un equipo ad hoc.
- No se concretan datos específicos relativos a las mediciones y cuantificación de la percepción y satisfacción de todos los grupos de interés implicados.
- No se especifican datos sobre el impacto y consecuencias sobre los empleados de la propia organización.
- No hay evidencias de un diseño de actuaciones específicas para facilitar la aplicación precisa de aspectos desarrollados en la práctica innovadora a otros organismos o administraciones.
- No se describen objetivos operativos de la innovación con metas a alcanzar e indicadores de medición para algunos de los aspectos de práctica como reducción de tiempos o número de respuestas detalladas.
- No se indican datos concretos cuantitativos de los costes empleados en relación con el rendimiento obtenido.
- No se ofrecen datos comparativos de los resultados de eficiencia con otros organismos similares.
- No se especifica si será necesario ampliar los recursos económicos, tecnológicos o materiales para garantizar la progresión de la innovación.



Conclusiones (consensuadas por el equipo evaluador) de la práctica innovadora:

Se trata de una práctica de carácter proactivo que alcanza una modificación cultural del organismo en cuanto a pasar de un sistema de control posterior a uno de anticipación en el cumplimiento de sus objetivos.

En ese sentido es una innovación perfectamente alineada con la Misión, Visión, Valores, líneas estratégicas y objetivos de la organización.

El enfoque utilizado para el diseño, planificación e implementación de la práctica se encuentra alineado con los objetivos de la Administración Electrónica: consecución de eficacia y eficiencia mediante una serie de actuaciones tendentes a la optimización de recursos económicos, temporales y humanos, tanto en la esfera interna como externa, y respetuosas con nuestro medio ambiente, de todo lo cual se aportan datos y evidencias.

La complejidad de la innovación es de una enorme magnitud pues ha requerido modificaciones normativas, técnicas y de procedimientos que han debido asumir un gran número de actores involucrados pertenecientes a grupos de interés tanto internos como externos, en cuanto a la necesaria adaptación al cambio de las personas pertenecientes a la organización como a los demás grupos de interés afectados tan importantes en número como son todos los trabajadores/as de nuestro país, todas las empresas, profesionales, y administraciones públicas de gran relevancia implicadas con las que se ha llegado a acuerdos de colaboración, tales como el SEPE, INSS, Agencia Tributaria entre otras, así como organizaciones sindicales, empresariales, Mutuas, etc., consiguiendo beneficios por ambas partes.

Se aporta mucha información sobre los objetivos que pretende la práctica, aunque faltaría una mayor concreción de los objetivos operativos iniciales con las metas a alcanzar y los indicadores de medición para evaluar su consecución, así como indicadores de percepción de las personas de la organización.

También se aprecia falta de especificidad a la hora de detallar la conformación del equipo impulsor y los criterios para su selección.

A señalar la sólida consolidación de la práctica, implantada desde hace tres años, y la asunción por los actores involucrados, fundamentado el éxito en el beneficio obtenido por la innovación implementada.

Subrayar también la tendencia claramente positiva de la trayectoria de la innovación, dadas las revisiones permanentes de la organización basadas en la detección de nuevas necesidades y expectativas de sus usuarios.

Por último, debemos destacar que se trata de una práctica inmersa en el sistema REDER y fundamentada en la búsqueda de la excelencia y mejora continua.

FECHA 11/10/2018