



**PLAN ESTRATÉGICO**  
ORGANISMO AUTÓNOMO  
BOLETÍN OFICIAL  
DE LA REGIÓN DE MURCIA

**2016-2018**







# ÍNDICE DE CONTENIDOS



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	7
MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....	13
DAFO .....	19
1- Análisis del Entorno (General) .....	21
2- Análisis del Entorno (Clientes) .....	22
3- Análisis del Entorno (Competidores) .....	23
4- Análisis del Entorno (Proveedores) .....	24
5- Análisis del Entorno (Productos Alternativos) .....	25
6- Análisis Interno (Liderazgo) .....	25
7- Análisis Interno (Política y Estrategia) .....	27
8- Análisis Interno (Personas) .....	28
9- Análisis Interno (Alianzas y Recursos) .....	30
10- Análisis Interno (Procesos) .....	31
11- Análisis Interno (Resultado en los Clientes) .....	33
12- Análisis Interno (Resultado en las Personas) .....	34
13- Análisis Interno (Resultados en la Sociedad) .....	35
14- Análisis Interno (Resultados Clave) .....	36
Diagrama DAFO .....	38
DAFO - Debilidades .....	38
DAFO - Amenazas .....	40
DAFO - Fortalezas .....	41
DAFO - Oportunidades .....	43
LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	45
Líneas Estratégicas .....	47
Objetivos Estratégicos .....	47
Áreas de Gestión .....	49

PLANES DE ACCIÓN .....	51
PLAN DE ACCIÓN DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA I	
EFICIENCIA EN LA GESTIÓN .....	55
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1	
Proyectos:	
1.1.- Edición y publicación diaria del BORM. ....	57
1.2.- Gestión de Anuncios. ....	58
1.3.- Renovación de la WEB del BORM a través de un proceso participativo .....	59
1.4.- Mantenimiento y potenciación de la presencia del BORM en las redes sociales (Twitter, Facebook), incorporando a la misma un mayor dinamismo e interactividad .....	60
1.5.-Mantenimiento y potenciación de la difusión del BORM a través de dispositivos digitales, incluyendo la prestación de nuevos servicios como la suscripción electrónica y la suscripción de alertas .....	61
1.6.- Evaluación de Impacto en la protección de datos personales (EIPD) a través de una auditoría interna de protección de datos, siguiendo la Guía de EIPD de la Agencia Española de Protección de Datos .....	62
1.7.- Evaluación y explotación de la información contenida en las encuestas de satisfacción de clientes del BORM, así como de las quejas y sugerencias recibidas .....	63
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2	
Proyectos:	
2.1.- Gestión de Recursos Humanos .....	64
2.2.- Contratación y Registro .....	65
2.3.- Gestión Económica y Financiera .....	66
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3	
Proyectos:	
3.1.- Reestructuración del Área de Artes Gráficas para optimizar Recursos Humanos y Tecnológicos .....	68
3.2.- Mejorar el proceso productivo en Artes Gráficas en el periodo 2016-2018 .....	69

3.3.- Incremento de la utilización del Organismo Autónomo como medio propio en la prestación del servicio de industria gráfica en la CARM .....	71
PLAN DE ACCIÓN DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA II	
DESARROLLO DE ALIANZAS Y ACUERDOS CON PROVEEDORES ESTRATÉGICOS Y DE APOYO .....	75
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4	
Acuerdos y/o Alianzas con Proveedores Estratégicos	
4.1.- Secretaria General de la Consejería de Presidencia.....	78
4.2.- Secretaria General de la Consejería de Presidencia y Dirección General de Presupuestos .....	78
4.3.- Dirección General de Patrimonio, Informática y Comunicaciones .....	78
4.4.- Intervención General .....	78
4.5.- Dirección General de Función Pública y Calidad de los Servicios .....	79
4.6.- Dirección General de Participación Ciudadana, Unión Europea y Acción Exterior .....	79
Acuerdos con Proveedores de Apoyo	
Proyectos	
4.7.- Procedimiento de selección y contratación de proveedores de servicios y materias primas .....	80
4.8.- Plan de Selección de empresas colaboradoras en trabajos auxiliares y sustitutorios .....	81
4.9.- Acuerdos o Convenios para disponer de personal en prácticas o colaborador por acciones formativas .....	81
PLAN DE ACCIÓN DE LA LÍNEA ESTRATEGICA III	
GESTIÓN INTEGRADA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA .....	83
OBJETIVO ESTRATÉGICO 5 .....	85
Proyectos:	
5.1.- Mantenimiento de las normas de calidad: ISO 9001 y 14001 .....	86
5.2.- Transición al modelo CAF .....	87
5.3.- Responsabilidad Social Corporativa .....	88
5.4.- Sistema integrado de gestión .....	89

PLAN DE ACCIÓN DE LA LÍNEA IV	
SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN DEL EQUIPO HUMANO	
DEL ORGANISMO AUTÓNOMO .....	91
OBJETIVO ESTRATÉGICO 6	
Proyectos	
6.1.- Plan sistematizado de reuniones de personal .....	93
6.2.- Fomentar el uso de la Intranet (mejorándola tanto en sus contenidos como en su usabilidad) entre todo el personal de la Organización, para que la información y comunicación que se realiza en la misma alcance a todos .....	94
6.3.- Encuestas de Clima laboral .....	95
ANEXOS .....	97
ANEXO I	
PRESUPUESTOS DEL ORGANISMO AUTONOMO BOLETÍN OFICIAL DE LA REGION DE MURCIA PARA 2016 .....	99
ANEXO II	
ORGANIGRAMA Y PLANTILLA DEL ORGANISMO AUTONOMO BOLETÍN OFICIAL DE LA REGION DE MURCIA PARA 2016 .....	101
ORGANIGRAMA ORGANISMO AUTÓNOMO "BOLETÍN OFICIAL DE LA REGIÓN DE MURCIA" .....	102



# INTRODUCCIÓN





# INTRODUCCIÓN

## 1.- OBJETO

---

El objeto principal de la elaboración del Plan Estratégico es poner a disposición del O. A. Boletín Oficial de la Región de Murcia un instrumento de planificación eficaz que de forma metódica, específica e integral sistematice las actividades de esta organización en los próximos tres años a fin de incrementar al máximo, y en la medida de sus posibilidades, los niveles de eficiencia, calidad, sostenibilidad y transparencia en la prestación tanto del servicio público de edición y publicación del BORM, como del servicio de industria gráfica a la Administración Regional y sus organismos y entes públicos.

## 2.- CONTENIDO

---

El presente documento contiene:

- El desarrollo del “PLAN ESTRATÉGICO DEL ORGANISMO AUTÓNOMO BOLETÍN OFICIAL DE LA REGIÓN DE MURCIA 2016/2018”, que se ha concretado siguiendo los pasos adecuados que han de llevar a nuestro Organismo a seguir las Líneas Estratégicas seleccionadas.
  - El conjunto de OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.
  - El “CUADRO DE MANDO INTEGRAL” que posibilitará el despliegue, seguimiento y control del Plan a través de la identificación del conjunto de indicadores, sus metas y los planes de acción requeridos para conseguirlos.
-

### **3.- DURACIÓN, COSTE Y FINANCIACIÓN**

---

Las estimaciones del coste del presente Plan Estratégico en los tres ejercicios económicos a los que se extiende su ejecución (2016-2018) es de **5.691.366'00** Euros, que resulta ser la suma total de las cuantías, también estimadas, a las que previsiblemente ascenderán los Presupuestos del Organismo Autónomo en los respectivos ejercicios económicos. La ejecución del P. E. se encuentra, por tanto, supeditada a la consignación de los créditos adecuados y suficientes en las correspondientes partidas presupuestarias.

En el Anexo I del presente documento se incorporan los Presupuestos del Organismo Autónomo aprobados para 2016, que darán cobertura al Plan de Acción previsto para el presente ejercicio.

### **4.- REVISIÓN**

---

La planificación realizada en el presente documento, como todo proceso de revisión y predeterminación referido a un futuro, ha de ser flexible y por tanto revisable para adaptarla a las distintas circunstancias de cada momento, a fin de poder mantener la orientación adecuada para conseguir los objetivos estratégicos que se quieren alcanzar.

Por ello, anualmente y condicionado a los diferentes factores internos y externos existentes, el Plan Estratégico será revisado a través del Plan de Acción referido al ejercicio económico respectivo.

### **5.- PLANES DE ACCIÓN. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

---

En cada ejercicio económico y al comienzo del mismo, se propondrá al Consejo de Administración el Plan de Acción anual que contendrá los proyectos y las actuaciones a desarrollar durante ese año, e introducirá las revisiones del plan estratégico que sean adecuadas para alcanzar los objetivos establecidos.

Para el segundo y tercer año de vigencia del P. E. y de forma previa a la propuesta del Plan de Acción correspondiente a cada uno de ellos, la Gerencia rendirá informe al Consejo de Administración sobre el grado de ejecución del Plan de Acción del ejercicio anterior, así como de las desviaciones producidas, y las medidas de corrección que se estimen procedentes.

Los responsables de las distintas áreas de actuación realizarán un informe semestral y otro al final de cada ejercicio para el seguimiento y evaluación de los proyectos y actuaciones a su cargo, en los que se analizará el grado de ejecución conseguido para cada objetivo, así como las desviaciones producidas, pudiéndose proponer, en su caso, los elementos correctores que correspondan.







**MISIÓN,  
VISIÓN  
Y VALORES**





# MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

## MISIÓN

---

El Organismo Autónomo Boletín Oficial de la Región de Murcia tiene como misión:

- La gestión del servicio público de publicación del “Boletín Oficial de la Región de Murcia”.
- El servicio de industria gráfica de los órganos institucionales de la Región de Murcia y Administración Regional.
- El servicio de industria gráfica a instancias de otras Administraciones o de sus organismos dependientes.

Esta misión viene definida en el artículo 3 de la Ley 6/2009, de 9 de octubre (BORM del 23 de octubre), y ha de ser completada con las funciones que el artículo 3 de los Estatutos del Organismo Autónomo (aprobados por Decreto 8/2014, de 21 de febrero) atribuye al mismo para el cumplimiento de sus fines:

- a) La edición y difusión con carácter exclusivo del BORM, con las secciones, formato, periodicidad y demás prescripciones establecidas reglamentariamente.
- b) La publicación, en cualquier soporte, de repertorios, compilaciones, textos legales y separatas de las disposiciones de especial interés de la Región de Murcia.
- c) La publicación de estudios científicos o técnicos, bien por propia iniciativa, bien en cumplimiento de encargos realizados por otros órganos de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia y con entidades públicas.
- d) La ejecución de los trabajos de imprenta encomendados por las Consejerías y por los organismos y otras entidades públicas de ellas dependientes.

- e) La ejecución de los trabajos de imprenta solicitados por otras Administraciones o sus organismos dependientes.
- f) La creación de bases de datos legislativas, jurisprudenciales o doctrinales a partir del BORM o de otras publicaciones legislativas.
- g) La distribución y comercialización de las obras propias y de las obras editadas por otras administraciones u organismos oficiales, en los términos establecidos en los convenios suscritos a tal fin.
- h) El suministro de material impreso a la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.
- i) La gestión y administración de la sede electrónica en la que se aloja el BORM.
- j) La edición, distribución y comercialización de las publicaciones que consistan en estudios científicos y técnicos de particulares que puedan ser considerados de interés para la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 1.3 y 4 de la Ley 6/2009, citada, y el artículo 5 de sus Estatutos, el Organismo Autónomo Boletín Oficial de la Región de Murcia tiene la consideración de medio propio instrumental de la Administración Regional, y de los organismos y entidades de derecho público dependientes de ella que tengan la condición de poder adjudicador para la edición, publicación, distribución y venta en las materias que constituyen sus fines, y especialmente para la ejecución de los trabajos de imprenta.

## **VISIÓN**

---

El Boletín Oficial de la Región de Murcia quiere ser un organismo público caracterizado por la eficiencia, la alta calidad, la sostenibilidad, la transparencia y la responsabilidad social en la prestación de sus servicios.

En la edición y publicación del BORM, el Organismo Autónomo quiere conseguir un diario oficial basado en criterios de comunicación, usabilidad y estandarización, que haga llegar a los ciudadanos la información de una forma ágil, accesible, atractiva, gratuita y universal, prestando además servicios complementarios que permitan atender demandas de información personalizadas.

En el servicio de industria gráfica y ejecución de trabajos de imprenta, el O.A. BORM quiere incrementar de forma notable su presencia en la Administración Pública Regional como medio propio instrumental, para llegar a ser considerado como su industria gráfica de

referencia, extendiendo además sus servicios a los Órganos Institucionales de la CARM y a otras Administraciones Públicas; siendo reconocido por la calidad y la competitividad en la prestación de estos servicios.

## **VALORES O PRINCIPIOS ÉTICOS**

---

- Cultura de Mejora continua.
- Trabajo en equipo y responsabilidad.
- Transparencia, participación y colaboración.
- Innovación y Creatividad.
- Formación y Aprendizaje.
- Respeto al medioambiente.
- Protección de la seguridad y salud de los trabajadores.
- Responsabilidad social.



**DAFO**





## **1- ANÁLISIS DEL ENTORNO (GENERAL)**

### **AMENAZAS**

---

- Dependencia total de las asignaciones presupuestarias (al agotarse los remanentes de tesorería) e importantes limitaciones en las mismas, por las políticas de contención/disminución del gasto público.
- Progresiva e importante disminución de la recaudación por tasas provenientes de la publicación de anuncios, con el correlativo aumento de la gratuidad en las publicaciones del BORM, que se traduce en una menor capacidad de gasto del Organismo.
- Pérdida de la capacidad autónoma de decisión en la "función informática" del Organismo Autónomo.
- Rigidez en las actuaciones y procedimientos derivada de limitaciones impuestas por la normativa general y específica administrativa (en materia procedimental, de personal, contratación, presupuestaria, de gestión económica, etc.) en todos los niveles.

### **OPORTUNIDADES**

---

- Nuestro ente matriz es la Comunidad Autónoma que nos proporciona, o puede proporcionarnos, sostenibilidad y apoyo a todos los niveles (directivo, de gestión administrativa y recursos humanos, de gestión económica y financiera, informática, posibilidad de negocio, etc.).
- Obligación de Publicar en el BORM y Tasa de previo pago afecta a los fines del Organismo Autónomo.
- Declaración legal del Organismo Autónomo como medio propio instrumental de la Administración Regional en el servicio de industria gráfica, Acuerdo de Consejo de Gobierno de 21/9/2012 sobre la realización de encargos comerciales al BORM, e Instrucción del 24 de enero de 2013 de la Intervención General sobre el mismo asunto.

## 2- ANÁLISIS DEL ENTORNO (CLIENTES)

### AMENAZAS

---

- Nuestro mercado como servicio de industria gráfica se limita solo a la Administración Pública Regional, con la posibilidad de extenderse a otras Administraciones Públicas, y este sector se encuentra muy limitado en las disponibilidades presupuestarias por causa de la crisis económica.
- Desconocimiento de las potencialidades productivas del Organismo Autónomo por algunos sectores de la Administración Pública Regional.
- Percepción mayoritaria de que la publicación en el Boletín Oficial debe conllevar la gratuidad de la misma, con la consiguiente consecuencia de incremento de las exenciones de la tasa, por distintos motivos (incluidos los legales y judiciales), y aparición de nuevos medios de publicación legal.
- Obsolescencia de la WEB del BORM e insatisfacción de los usuarios respecto del buscador en la WEB.

### OPORTUNIDADES

---

- Amplio espectro de captación de futuros clientes, en las Administraciones Públicas en trabajos comerciales con capacidad para ofrecer soluciones técnicas y asesoramiento a medida del cliente.
- Existencia de una “WEB Comercial” en RICA para la tramitación de los pedidos y encargos de los distintos órganos y centros directivos.
- Crecimiento en la potenciación del uso de las nuevas tecnologías en la relación con los clientes del BORM, tanto en su rol de anunciantes como de usuarios.



### **3- ANÁLISIS DEL ENTORNO (COMPETIDORES)**

#### **AMENAZAS**

---

- Alternativas de medios de publicaciones con efectos legales derivadas de la incorporación de las TIC en las Administraciones Públicas y actuación centralizadora del BOE en determinadas publicaciones oficiales.
- Políticas agresivas en precios de empresas privadas para introducirse en la Comunidad Autónoma en trabajos comerciales y posible oferta de las mismas de mayor agilidad en los plazos de entrega (sobre todo la denominada empresa familiar de tipo pequeño) dada su mayor flexibilidad en la gestión de personal (horarios y establecimiento de turnos, contrataciones temporales, flexibilidad laboral etc.) y menos limitaciones de esta en el terreno de la gestión administrativa y de contratación.
- La imposibilidad de poder competir y desarrollar nuestra actividad de industria gráfica en el sector privado.

#### **OPORTUNIDADES**

---

- Ausencia actual de competidores en la publicación en el BORM en la mayor parte de las materias.
- Acuerdos de colaboración con empresas privadas en casos de sobrecarga de trabajo por ausencia de medios propios específicos que permitan conseguir la prestación de los servicios encargados con los parámetros de calidad, precio y plazo, marcados.

## 4- ANÁLISIS DEL ENTORNO (PROVEEDORES)

### AMENAZAS

---

- En materia informática, supeditación a todos los niveles a las decisiones que se toman de forma externa al Organismo Autónomo por el CRI y a la disponibilidad del mismo para atender las necesidades del BORM.
- Escasa iniciativa de búsqueda de mejoras en la contratación de proveedores y escasa apertura a nuevos proveedores.
- No se aplican criterios y metodología para detectar y corregir incumplimientos de los parámetros de precio, calidad o plazo en los suministros que nos realizan o en los servicios que nos prestan.

### OPORTUNIDADES

---

- Acuerdos a desarrollar con el CRI para la atención de todas las necesidades del Organismo Autónomo.
- Acuerdo con la Oficina de Transparencia y Participación Ciudadana para la renovación de la WEB del BORM a través de un proceso participativo.
- Acuerdo con el CEDI para la categorización y clasificación de los anuncios en el BORM.
- Convenios y Acuerdos con distintos entes y sujetos (Universidades, Instituto con Módulos de F.P. de Artes Gráficas, Asociaciones u organizaciones interesadas en la industria gráfica) que nos permitan disponer de personal colaborador en la realización de nuestras funciones sin un coste excesivo
- Desarrollo de procedimientos para la selección y contratación de proveedores de materias primas y servicios que nos permitan conseguir productos y servicios de mayor calidad y a mejores precios, en los plazos que nos sean necesarios.

## 5- ANÁLISIS DEL ENTORNO (PRODUCTOS ALTERNATIVOS)

### AMENAZAS

---

- Creaciones de medios alternativos de publicación con efectos legales, derivados de la incorporación de las TIC a las Administraciones Públicas.
- Transición evolutiva del producto impreso al producto virtual (CD's, Internet, Web, correo electrónico, libros electrónicos, portal digital, etc.).

### OPORTUNIDADES

---

- Capacidad de adaptación a las necesidades del mercado en cuanto a productos y servicios (Web, comercial, tecnología).
- Potenciar y mejorar los servicios del BORM en formato electrónico, e incorporar aquellos nuevos que podamos ofrecer.
- Potenciación y mejora de las áreas productivas del servicio de industria gráfica que pueden generar nuevos productos y servicios (electrónicos, virtuales, ensobrado, etc.)

## 6- ANÁLISIS INTERNO (LIDERAZGO)

### CUESTIONARIO BÁSICO

---

- ¿Han sido claramente definidos y comunicados por los directivos de la empresa los valores fundamentales y la política que conforman la "cultura" de la misma, y existe por su parte un compromiso personal hacia ellos, actuando como modelos de referencia?
- ¿Se implican los directivos en adecuar la estructura organizativa de la empresa y en garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la misma?
- ¿Se reúnen los directivos de la empresa con clientes y proveedores para conocer sus necesidades y expectativas, desarrollar acuerdos y promover su participación en acciones de mejora conjunta?

- ¿Son fácilmente accesibles los directivos de la empresa, y escuchan y responden a las cuestiones planteadas por sus empleados?
- ¿Estimulan, apoyan y recompensan los directivos de la empresa la asunción de responsabilidades y la consecución de los objetivos por parte de sus empleados, su implicación en las acciones de mejora y su compromiso con la excelencia en todo lo que hacen? ¿Constituyen ellos mismos un ejemplo de ello?

## **FORTALEZAS**

---

- Se ha definido la Política de Calidad, así como la Misión, Visión y Valores, y se ha consolidado en la organización la gestión integrada (calidad y medioambiente) con la continua certificación y renovación en las ISO 9001 y 14001.
- Se ha definido y aprobado una nueva estructura orgánica, en la que se ha mejorado el área de producción, que ha sido asumida con el máximo nivel de responsabilidad dentro de dicha estructura.
- Los directivos son accesibles y escuchan las propuestas de los empleados y su implicación es continua, tanto en el desarrollo como en la implantación de todos los procesos, y específicamente, cada líder se implica en su área.
- Los directivos se reúnen cuando la situación lo requiere con clientes y proveedores.
- A la hora de la elaboración de los planes y presupuestos se recogen las informaciones relevantes para elaborarlos.

## **DEBILIDADES**

---

- Los directivos no tienen establecida una sistemática de reuniones con clientes y proveedores, ni se realizan tampoco de forma sistematizada gestiones con los mismos encaminadas a desarrollar acciones de mejora.
- No se disponen de medios para estimular y recompensar la responsabilidad, la iniciativa, el interés o el extraordinario rendimiento del personal, al haberse suspendido la aplicación del complemento de productividad, no realizándose tampoco reconocimientos públicos.
- La ejecución de las cuestiones planteadas por el personal es dificultosa, pues la capacidad de resolución la mayor parte de las veces no reside en el Organismo Autónomo.

## **7- ANÁLISIS INTERNO (POLÍTICA Y ESTRATEGIA)**

### **CUESTIONARIO BÁSICO**

---

- ¿Recoge y utiliza adecuadamente la empresa todas las informaciones consideradas relevantes para elaborar sus planes y su presupuesto operativo?
- ¿Elabora la empresa un plan, con su correspondiente presupuesto operativo, asegurándose de que sus objetivos se despliegan a todos los niveles de la empresa y son factibles y a la vez ambiciosos? ¿Lo revisa regularmente y lo modifica apropiadamente?
- ¿Se establecen objetivos individuales claros para los empleados? ¿Se encuentran dichos objetivos alineados con los estratégicos de la empresa y son una consecuencia de ellos? ¿Son consensuados por los empleados?
- En la definición del Plan Operativo/Presupuesto Anual de la Organización, ¿se tiene en cuenta su coherencia con la Misión, Visión y Valores de la empresa y las necesidades de todos los Grupos de Interés?
- ¿Se identifican los Procesos Claves de la Organización y se despliega el Plan Operativo a través de ellos?
- ¿Se identifica a los responsables de dichos Procesos?
- ¿Se revisan los mismos simultáneamente a las revisiones de la Estrategia de la Organización?
- ¿Se descomponen los Objetivos y Metas de la Organización a través de los distintos niveles, llegando hasta la definición de los objetivos individuales o de equipo?
- ¿Se comunican a todos los empleados la estrategia y los planes operativos, así como sus revisiones, asegurándose su entendimiento y aceptación?
- ¿Se evalúa el nivel de conocimiento y sensibilización de los empleados con la Estrategia y Plan Operativo?

### **FORTALEZAS**

---

- Se ha realizado un Plan Estratégico del Organismo Autónomo que se ha ejecutado entre los ejercicios 2010 y 2014. Dicho Plan se elaboró con la participación del personal, y en cada ejercicio se ha elaborado un Plan de Acción o Plan Operativo relativo a los objetivos a alcanzar en ese año, que se comunicaba al personal, y en el que los procesos

clave se encontraban identificados y desarrollados, asignándoles sus correspondientes responsables.

- En la actualidad, se está elaborando el presente Plan Estratégico, en el que se mantienen, integrándolos, los métodos de comunicación y participación, asignación de responsabilidades, objetivos por áreas, servicios o unidades, etc., ya establecidos en el anterior.
- Se realizan reuniones para la elaboración del presupuesto donde se tienen en cuenta todas las informaciones relevantes para el mismo y que evidentemente sirve para cumplir los objetivos generales de la organización, intentando cubrir todas las necesidades.

## **DEBILIDADES**

---

- En el ejercicio 2015 la organización no ha tenido Plan Estratégico ni plan operativo.
- Para la definición del presupuesto no se tiene en cuenta la MVV, pues la capacidad de configuración del mismo es muy limitada, viniendo dada en los últimos ejercicios por la política presupuestaria común y por las decisiones adoptadas en la materia por la Dirección General de Presupuestos. Es por ello que la elaboración de los presupuestos generales del Organismo siempre se encuentran limitados por las directrices de política económica y por las normas que los regulan, por lo que son difícilmente revisables y modificables.
- Se han estabilizado los procesos clave durante la ejecución del Plan Estratégico anterior, pero no se ha acometido sistemáticamente la mejora de los mismos.
- No se evalúa el nivel de conocimiento y sensibilización del personal en relación a la Estrategia y Plan Operativo.

## **8- ANÁLISIS INTERNO (PERSONAS)**

### **CUESTIONARIO BÁSICO**

---

- ¿Existe un plan específico para el área de personal, derivado del plan estratégico de la empresa, que contemple aspectos tales como la contratación, desarrollo y formación de los empleados, carreras profesionales, etc.? ¿Está orientado dicho plan a garantizar la consecución de los objetivos estratégicos?

- ¿Se asegura la empresa de que sus empleados poseen y “comparten” los conocimientos y competencias necesarios para el desempeño de sus tareas? ¿Establece planes de formación y desarrollo que garanticen el desarrollo profesional y su adecuación a las necesidades futuras?
- ¿Se estimula, apoya y fomenta la asunción de responsabilidades por parte de los empleados, su implicación en las acciones de mejora y su compromiso con la excelencia?
- ¿Existe y favorece la empresa una comunicación fluida y efectiva entre responsables y empleados y de los propios empleados entre sí?
- ¿Se evalúa regularmente el rendimiento de los empleados, y la consecución de los objetivos que tienen asignados? ¿Se reconocen sus logros y/o se analizan sus incumplimientos y se definen y acuerdan acciones de mejora?

## **FORTALEZAS**

---

- Por parte de la Dirección se apoya y trabaja por las reivindicaciones de todo tipo (retributivas, de mejora de puestos, de formación, etc.) del personal de la organización, teniendo reuniones periódicas (mensuales) con los representantes del personal (sindicales y del Consejo de Administración) realizando las gestiones necesarias antes los órganos competentes para trasladar estas reivindicaciones y lograr su consecución.
- Se dispone de una intranet (Intraborm), en la que se realiza la comunicación e información en todos los niveles (sugerencias, tablón de anuncios, comunicaciones...).
- Se está en la actualidad en un proceso de mejora de la carrera profesional del personal del Cuerpo Técnico Auxiliar de Artes Gráficas, para su reconversión en Cuerpo Técnico Especialista de Artes Gráficas.

## **DEBILIDADES**

---

- No existe un plan específico de contratación, desarrollo y formación, carrera profesional, etc., para el área de personal del Organismo Autónomo, debido a las limitaciones derivadas de la rigidez normativa en materia de Función Pública, que imposibilita la competencia del Organismo en tales materias.
- No existen medios para estimular al personal y su compromiso con la excelencia al encontrarse suspendido el Complemento de Productividad, que permitía realizar tal estímulo y apoyo, al mismo tiempo que la evaluación de su rendimiento.

## 9- ANÁLISIS INTERNO (ALIANZAS Y RECURSOS)

### CUESTIONARIO BÁSICO

---

- ¿Existe una política de alianzas que fomente el desarrollo de acuerdos con los proveedores estratégicos, con el fin de identificar nuevas oportunidades de negocio y/o mejorar los beneficios mutuos?
- ¿Se ha definido una estrategia económico-financiera y se traduce dicha estrategia en un presupuesto anual, revisado periódicamente? ¿Dispone la empresa de un sistema de contabilidad analítica o de costes que permita establecer objetivos y controlar desviaciones? ¿Existe un riguroso control de los riesgos financieros, gestión de cobros, índices de morosidad/impagados?
- ¿Se gestionan adecuadamente los activos fijos de la empresa? ¿Se identifican y sustituyen las instalaciones o equipos considerados obsoletos? ¿Existen planes de mantenimiento, preventivo y correctivo para asegurar el adecuado funcionamiento de maquinaria e instalaciones? ¿Existe un método que garantice el desarrollo y aplicación de las tecnologías más adecuadas?
- ¿Optimiza la empresa sus inventarios, y racionaliza los consumos de materias primas y energías, minimizando y/o reciclando sus residuos?
- ¿Garantiza la empresa la actualización y adecuada comunicación de la información relativa a sus productos, procesos, procedimientos, etc.? ¿Existe un sistema que garantice la integridad, seguridad y confidencialidad de la información de la empresa? ¿Se revisa regularmente?

### FORTALEZAS

---

- Tanto en la WEB del BORM como en la “WEB Comercial” de la Intranet de la CARM se ponen a disposición de los usuarios en un porcentaje elevado de nuestros servicios manuales o guías de utilización de los mismos. Por otra parte en la WEB de la CARM se encuentra también información sobre los procedimientos en sede electrónica que pueden realizar nuestros usuarios.
- Existen actuaciones de mantenimiento preventivo y correctivo para asegurar el correcto funcionamiento de maquinaria e instalaciones.
- Existe en la organización un compromiso claro y rotundo con el medioambiente, a través de la certificación y renovación de la ISO 14001.



## DEBILIDADES

---

- No existe una política de alianzas que fomente el desarrollo de acuerdos con los proveedores estratégicos.
- No se ha definido una estrategia económico-financiera, siendo muy dificultosa la implantación de la contabilidad analítica o de costes al depender de las directrices en materia económica de la Intervención General.
- No existe un sistema para la aplicación de metodologías y de seguridad en las TIC del Organismo Autónomo, aunque el mismo ha llegado a estar certificado en la ISO 27001, que no has podido renovar al pasar toda la competencia de la "función informática" al CRI.

## 10- ANÁLISIS INTERNO (PROCESOS)

### CUESTIONARIO BÁSICO

---

- ¿Ha identificado la empresa sus procesos más importantes y desarrollado un sistema de gestión de procesos que permita establecer objetivos y medir su rendimiento? ¿Los revisa sistemáticamente?
- ¿Se gestionan también con carácter crítico aquellas actividades de los procesos de apoyo que pueden tener una influencia clara sobre la consecución de los objetivos estratégicos?
- ¿Existe una dinámica de innovación permanente de los procesos clave? ¿Se promueven y recogen sugerencias e iniciativas procedentes de empleados, clientes y proveedores y se proponen los cambios operativos apropiados?
- ¿Existe una dinámica de mejora permanente de los procesos clave? ¿Se miden sistemáticamente las desviaciones entre los objetivos y los resultados obtenidos y se proponen acciones correctoras si procede?
- ¿Se procura y obtiene la colaboración de los clientes en el proceso de diseño y lanzamiento de nuevos productos y servicios?
- ¿Se asegura la empresa de que, tanto la adquisición de componentes y materias primas, como la fabricación y entrega de sus productos o servicios, se realizan de acuerdo a

las especificaciones de diseño y desarrollo? ¿Se dispone de un servicio de atención al cliente si es necesario?

- ¿Desarrolla la empresa canales de comunicación con sus clientes, apropiados para averiguar y entender sus expectativas, necesidades, y reclamaciones? ¿Gestiona adecuadamente la información recibida y actúa en consecuencia?

## **FORTALEZAS**

---

- Se dispone de un sistema de gestión de procesos, a través de las normas ISO 9001 (edición y publicación del BORM y proceso de producción) y de la norma ISO 14001 (Gestión del medioambiente), y Cartas de Servicios, que son revisados sistemáticamente, realizándose innovaciones necesarias en algunos procesos, para introducir las correcciones sobre las deficiencias detectadas o sobre las mejoras sugeridas.
- Se recogen las sugerencias e iniciativas procedentes de los empleados.
- Se recogen y estudian las sugerencias de nuestros clientes y usuarios a través de las encuestas sistemáticas que se realizan en los procesos clave.
- El Organismo controla, aunque no metodológicamente, que tanto la adquisición de materias primas como la fabricación de productos se realizan conforme a las especificaciones.
- Disponemos de un servicio que atiende las quejas o sugerencias de nuestros clientes, hasta un cierto nivel, pues la competencia en esta materia es de la Dirección General de Función Pública.
- Se dispone de un servicio de información al cliente.

## **DEBILIDADES**

---

- Respecto a los proveedores no se ha planteado una estrategia de sugerencias.
- Han de completarse el estudio, definición, revisión e implantación de algunos procesos en el servicio de industria gráfica.
- Sobre las encuestas a clientes, aún no se han establecido objetivos a conseguir.

## 11- ANÁLISIS INTERNO (RESULTADO EN LOS CLIENTES)

### CUESTIONARIO BÁSICO

- ¿Identifica y revisa de forma sistemática la empresa cuáles son aquellos aspectos más valorados por sus clientes y que inciden directamente en su fidelidad y nivel de satisfacción?
- ¿Se conoce la opinión de los clientes referente a los aspectos más relevantes de su relación con la empresa, y especialmente respecto a los productos o servicios y sus procesos de adquisición y entrega? ¿Se realizan consultas de manera periódica y sistemática, y se actualizan las preguntas en función del grado de interés de los propios encuestados?
- ¿Se analizan los resultados de dichas encuestas o informaciones y se marcan objetivos de fidelización y satisfacción crecientes? ¿La tendencia de las medidas anteriores es positiva o refleja unos buenos resultados sostenidos, al menos durante los últimos tres años?
- ¿Mide la empresa de forma periódica y sistemática, otros indicadores internos que tienen influencia con el grado de fidelización y satisfacción de sus clientes?
- ¿La tendencia de dichos indicadores internos que influyen significativamente en el grado de fidelización y satisfacción de los clientes, es positiva o indica unos buenos resultados sostenidos, al menos durante los últimos tres años?
- ¿Se conocen y comparan dichos valores con los de la competencia, y el resultado de dicha comparación es positivo?
- Las medidas/indicadores anteriores, ¿se utilizan siempre de manera efectiva para mejorar la fidelidad de los clientes y su nivel de satisfacción?
- ¿Los resultados conseguidos muestran una correlación y son consecuencia de las actividades correspondientes desarrolladas en las diferentes áreas de la empresa?

### FORTALEZAS

- Se realizan encuestas de satisfacción de clientes, para obtener los aspectos más valorados por los mismos. De las mismas se extrae la opinión de los clientes referente a los aspectos más relevantes de su relación con el Organismo, y especialmente respecto a los productos o servicios y sus procesos de adquisición y entrega. Estas encuestas se realizan de manera periódica y sistemática, y se analizan sus resultados.

- Se da respuesta a todas las sugerencias de los usuarios del BORM que llegan vía Web y a través del buzón de sugerencias, y se tienen en cuenta aquellas que pueden contribuir a la mejora de la misma.

## **DEBILIDADES**

---

- El Organismo no explota en todo su potencial el contenido de las encuestas tanto en lo relativo al estudio de los aspectos más valorados como a las tendencias crecientes o decrecientes de los últimos tres años.
- Los resultados de las encuestas no se utilizan para marcar objetivos de fidelización y satisfacción de los clientes.

## **12- ANÁLISIS INTERNO (RESULTADO EN LAS PERSONAS)**

### **CUESTIONARIO BÁSICO**

---

- ¿Se conoce la opinión de los empleados respecto a todos los aspectos de su relación con la empresa que les afectan y parecen importantes? ¿Se realiza dicha consulta de manera periódica y sistemática, y se actualizan las preguntas en función del interés de los propios empleados?
- ¿Se analiza el resultado de dicha información y se marcan objetivos de motivación y satisfacción crecientes? ¿La tendencia de dichas medidas es positiva o indica unos buenos resultados sostenidos, al menos durante los últimos tres años?
- ¿Mide la empresa de forma periódica y sistemática, otros indicadores internos que correlacionan significativamente con el grado de motivación y satisfacción de los empleados?
- ¿La tendencia de dichos indicadores internos que inciden significativamente en el grado de motivación y satisfacción de los empleados, es positiva o indica unos buenos resultados sostenidos, al menos durante los últimos tres años?
- ¿Se conocen y comparan las anteriores medidas e indicadores con los de la competencia, y el resultado de dicha comparación es positivo?

## **FORTALEZAS**

---

- Se realizan encuestas de clima laboral de forma sistemática y con una periodicidad anual a través de las cuales se conoce la opinión de los empleados respecto a todos los aspectos de su relación con la empresa que les afectan.
- Se analiza el resultado de dicha información y se determinan líneas y medidas de actuación para corregir aquellos resultados más negativos. La tendencia es de unos resultados razonablemente positivos en los tres últimos años de forma sostenida con variaciones porcentuales no significativas.

## **DEBILIDADES**

---

- Existen muchas dificultades y muy poco margen para mejorar en aquellas cuestiones consideradas como básicas por el personal dado el sometimiento en la gestión de personal a la normativa general en materia de Función Pública. Igualmente existe muy poco margen para atender la mayor parte de las peticiones planteadas por el personal debido a las limitaciones presupuestarias.

## **13- ANÁLISIS INTERNO (RESULTADOS EN LA SOCIEDAD)**

### **CUESTIONARIO BÁSICO**

---

- ¿Cumple la empresa con las normas medioambientales y de reciclado de productos si son aplicables a su esfera de actuación? ¿Procura la conservación de los recursos y el ahorro de energía, principalmente los no renovables?
- ¿Elude la empresa cualquier tipo de discriminación, contribuyendo y facilitando la integración de desempleados, discapacitados, o personas procedentes de minorías sociales?
- ¿Contribuye la empresa, en la medida de sus posibilidades a obras sociales, y promueve actividades culturales, deportivas, etc.? ¿Ha recibido algún tipo de reconocimiento por dicha labor?

## **FORTALEZAS**

---

- El Organismo Autónomo dispone de la certificación de la ISO 14001, que ha venido renovando en los últimos años. Ha recibido premios y menciones especiales por la instalación de la planta solar fotovoltaica, por la reutilización de aguas pluviales, por su aportación a la conservación y mejora del medioambiente en relación a la desaparición del uso del papel en la edición del BORM, y su edificio dispone de la máxima calificación de eficiencia energética.
- El Organismo ha emprendido una línea de acción de colaboración con la integración de desempleados discapacitados con organizaciones propias del sector.
- Se colabora con la Asociación de jubilados de la CARM, dándole soporte específico de industria gráfica en la medida en que las posibilidades lo permiten.

## **DEBILIDADES**

---

- No se realizan actuaciones encaminadas a conocer la repercusión que tienen sobre la sociedad, los servicios que presta el Organismo Autónomo.

## **14- ANÁLISIS INTERNO (RESULTADOS CLAVE)**

### **CUESTIONARIO BÁSICO**

---

- ¿Se definen objetivos y se miden y controlan de forma periódica y sistemática, los principales resultados clave económicos y no económicos de la empresa?
- ¿La tendencia de los resultados anteriores es positiva o sostenida en el caso de mantenerse unos valores considerados excelentes, al menos durante los últimos tres años?
- ¿Se conocen y comparan dichos resultados con los de la competencia, y el resultado de dicha comparación es positivo?
- ¿Se definen objetivos y se miden y controlan de forma periódica y sistemática, los indicadores clave de la empresa (medidas operativas internas tenidas como fundamentales para la supervivencia y éxito de la empresa)?

- ¿La tendencia que muestran dichos indicadores es positiva o sostenida en el caso de mantenerse unos valores considerados excelentes, al menos durante los últimos tres años?
- ¿Los resultados conseguidos muestran una correlación y son consecuencia de las actividades correspondientes desarrolladas en las diferentes áreas de la empresa?

## **FORTALEZAS**

---

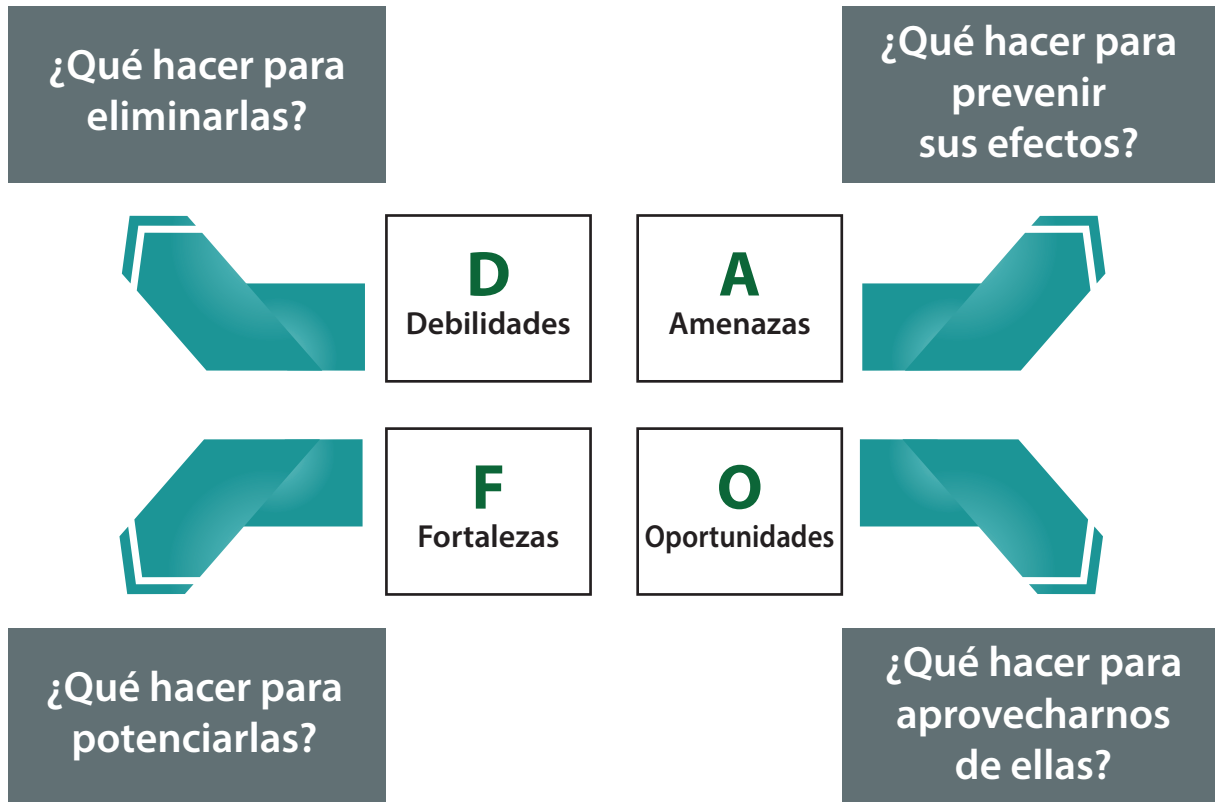
- Los objetivos, con los indicadores clave, se han definido, medido y controlado de forma periódica durante la vigencia del anterior Plan Estratégico, y se han ido comparando con resultados obtenidos ejercicio tras ejercicio.

## **DEBILIDADES**

---

- En 2015 se trabajó sin definición, medición y control de objetivos e indicadores claves, si bien se tenía conocimiento de los distintos resultados a través de los instrumentos de gestión ya integrados en la organización.
- Los resultados económicos de la organización han ido a peor con motivo de la crisis económica y las limitaciones presupuestarias derivadas de nuestro sector de mercado, así como por el aumento de las exenciones y publicación de anuncios gratuitos en el BORM, aspectos sobre los que el Organismo no tiene forma alguna de incidir. Por tanto no ha existido una correlación entre los resultados obtenidos y las actividades desarrolladas en las distintas áreas de la organización.

## DIAGRAMA DAFO



### DAFO - DEBILIDADES

#### ¿QUÉ HACER PARA ELIMINARLAS?

- Elaborar una Planificación de reuniones a desarrollar con clientes y proveedores, en la que se contemplen de forma sistematizada gestiones para desarrollar acciones de mejora.
- Definir la política de alianzas con los proveedores estratégicos y alcanzar acuerdos con los mismos.
- Establecer canales de comunicación con los proveedores a fin de plantear y recibir sugerencias mutuas.
- Establecer objetivos derivados de las encuestas de satisfacción de clientes.
- Explotar la información contenida en las encuestas de satisfacción para reforzar los aspectos más valorados o subsanar los aspectos más criticados.



- Establecer objetivos de satisfacción y fidelización de clientes en función de los resultados de las encuestas.
- Establecer mecanismos de evaluación periódicos y sistematizados del nivel de conocimiento del personal en relación a la P.E. y Plan de Acción anual.
- Dado que la competencia en esta materia es de Función Pública, elaborar una Propuesta de Plan Específico sobre la cobertura de necesidades de personal, de formación del mismo, de su carrera profesional, etc.
- Proponer la recuperación del Complemento de Productividad como medio principal de estímulo y apoyo al personal. Estudiar y contemplar medidas complementarias dirigidas al mismo fin.
- Trasladar las propuestas de resolución de las cuestiones de personal a Función Pública y desarrollar las gestiones necesarias para conseguir su resolución.
- Trasladar las propuestas de resolución de las cuestiones de personal a Función Pública y desarrollar las gestiones necesarias para conseguir su resolución.
- Estudiar que actuaciones o métodos nos permitirían conocer la repercusión que tienen los servicios que presta el Organismo sobre la sociedad. Implementarlos.
- Establecer una sistemática de mejora permanente o continua de los procesos clave del Organismo Autónomo.
- Recuperar, a través de los acuerdos que sean necesario alcanzar con el CRI, la aplicación de un sistema de metodologías y de seguridad en las TIC del Organismo Autónomo.
- Completar el estudio, definición, revisión e implantación de todos los procesos en el área de producción o servicio de industria gráfica.
- Trabajar con objetivos definidos, controlando los indicadores clave y los resultados que se obtienen.
- Tener en cuenta en la elaboración del Presupuesto anual la MVV, y tratar de alcanzar acuerdos con la Dirección General de Presupuestos para que puedan ser incluidas en aquel las consideraciones necesarias.
- Definir una estrategia económico-financiera para el Organismo Autónomo. Estudiar con la Intervención General la implantación de la contabilidad analítica.
- Estudiar cómo lograr establecer la correlación necesaria entre las actividades que se desarrollen y las tendencias de los resultados que se obtengan.

## DAFO - AMENAZAS

### ¿QUÉ HACER PARA PREVENIR SUS EFECTOS?

- Alcanzar un Acuerdo con la Consejería de Presidencia y la Dirección General de Presupuestos sobre la Financiación del Organismo Autónomo, priorizando la sostenibilidad de los aspectos más esenciales del mismo y dando cobertura a la financiación de los proyectos y medidas que se determinen como imprescindibles para la adecuada prestación de los servicios que tiene encomendados.
- Estudiar cómo aprovechar al máximo nuestras posibilidades en el sector del mercado que operamos.
- Actualizar, potenciar y poner en valor el Acuerdo de Nivel de Servicios con el CRI a fin de dar cobertura a todas las necesidades que se nos plantean en materia informática.
- Renovación de la WEB del BORM, y mejora del buscador de la misma.
- Adecuación de la normativa sobre la Tasa de publicación en el BORM a la realidad jurídica existente en la actualidad, ofertando la gratuidad derivada de la misma, introduciendo las mejoras e innovaciones posibles en la prestación del servicio de gestión de anuncios, que puedan contrarrestar la búsqueda alternativa de medios de publicación electrónica.
- Desarrollar y ejecutar un Proyecto de divulgación de todas las posibilidades y alternativas de elaboración de productos y prestación de servicios que puede realizar el Organismo Autónomo.
- Aumentar nuestra productividad, minimizando los costes de producción. Acordar con nuestros clientes una planificación adecuada de los encargos, que nos permite atender los mismos en los plazos requeridos.
- Elaborar y ejecutar un Proyecto que sistematice la incorporación de mejoras en la contratación con proveedores tradicionales, y la incorporación de nuevos proveedores en base a parámetros de precio, calidad y plazo.
- Establecer controles periódicos y sistemáticos de los parámetros de precio, calidad y plazo en los suministros que nos realizan o en los servicios que nos prestan.
- Determinar las necesidades de recursos tecnológicos y de formación de personal para la puesta en producción de productos virtuales. Alcanzar los acuerdos necesarios con los órganos competentes para implementar las medidas necesarias que den cobertura a tales necesidades.

- Mayor planificación de las actuaciones que permita reducir los niveles de improvisación en la gestión, sobre todo de aquellas actuaciones previsibles, por permanentes y repetitivas.

## **DAFO - FORTALEZAS**

### **¿QUÉ HACER PARA POTENCIARLAS?**

---

- Elaborar una Planificación de reuniones a desarrollar con clientes y proveedores, en la que se contemplen de forma sistematizada gestiones para desarrollar acciones de mejora.
- Establecer controles periódicos y sistemáticos de los parámetros de precio, calidad y plazo en los suministros que nos realizan o en los servicios que nos prestan.
- Estudiar si la información de nuestros servicios y productos se encuentra actualizada, es adecuada y llega de forma fácil a nuestros clientes y usuarios. En función de los resultados del estudio, emprender acciones de mejora en esta materia.
- Utilizar las sugerencias de nuestros clientes para determinar proyectos y acciones de mejora.
- Determinar y estudiar si el servicio de información, quejas y sugerencias da una respuesta adecuada al cliente.
- Utilizar las encuestas de satisfacción de clientes para determinar proyectos y acciones de mejora.
- Extender a toda la organización el conocimiento de la MVV y fomentar su adhesión y seguir consolidando en la misma la gestión integrada.
- Realizar el Plan Estratégico proyectado con los mismos criterios que el anterior, manteniendo y si puede ser incrementando la participación y comunicación del personal en el mismo y sobre el mismo.
- Realizar el Plan Estratégico proyectado con los mismos criterios que el anterior, manteniendo y si puede ser incrementando la participación y comunicación del personal en el mismo y sobre el mismo.
- Mantener y continuar con el compromiso de respeto y cuidado al medioambiente renovando la certificación de la ISO 14001.

- Mantener y potenciar el sistema de gestión por procesos, estableciendo la correspondiente sistemática para incorporar la mejora continua en los mismos.
- Realizar las acciones necesarias para mantener la renovación de la ISO 14001, y realizar y potenciar aquellas otras acciones que vayan en la misma línea de compromiso con el medio ambiente.
- Mantener la misma sistemática en relación con los objetivos y los indicadores clave, poniéndolos más en valor con el conocimiento de toda la organización.
- Alcanzar un Acuerdo específico con la Función Pública para establecer canales de gestión de las reivindicaciones, peticiones y sugerencias estimadas del personal del Organismo Autónomo.
- Fomentar el uso de la Intranet entre todo el personal de la Organización para que la información y comunicación que se realiza en la misma alcance a todos.
- Continuar con el proceso de mejora de la carrera profesional del personal de Artes Gráficas, a fin de que la reconversión alcance a todos los puestos.
- Definir y adecuar toda la estructura organizativa dentro del área de producción, a través de las asignaciones de funciones claras a cada puesto de trabajo.
- Elaborar un plan sistematizado de reuniones de los directivos con el personal a su cargo para recoger las sugerencias e iniciativas y para lograr una mayor implicación de todo el personal en la implantación y desarrollo de los procesos en cada área.
- Elaborar un plan sistematizado de reuniones de los directivos con el personal a su cargo para recoger las sugerencias e iniciativas y para lograr una mayor implicación de todo el personal en la implantación y desarrollo de los procesos en cada área.
- Mantener las encuestas de Clima Laboral, adoptando las medidas necesarias para su mejora, y fomentar la participación de todo el personal en las mismas.
- Realizar las acciones necesarias para corregir los resultados más negativos de la encuestas de clima laboral y lograr elevar el nivel de satisfacción del personal de la organización.
- Incrementar la recogida de información relevante para la elaboración de los planes y presupuestos.
- Incrementar la recogida de información relevante para la elaboración de los planes y presupuestos, y mantener las reuniones necesarias para la elaboración del presupuesto.

- Estudiar la viabilidad de elaborar un plan de mantenimiento preventivo tanto del edificio como de los recursos industriales y tecnológicos. Si resultase viable, desarrollar el Plan e implementarlo.
- Mantener e incrementar las líneas de acción de colaboración con organizaciones y asociaciones de discapacitados en la realización de acciones informativas, divulgativas o de formación.
- Mantener e incrementar la colaboración con la Asociación de jubilados de la CARM, y extender estas líneas de colaboración a otro tipo de organizaciones o asociaciones de este sector de la población.

## **DAFO - OPORTUNIDADES**

### **¿QUÉ HACER PARA APROVECHARNOS DE ELLAS?**

---

- Alcanzar Acuerdos con la Secretaría General de la Consejería de Presidencia (Contrato Programa), con la Dirección General de Función Pública, con la Dirección General de Presupuesto y con el Centro Regional de Informática, como proveedores de servicios estratégicos para el Organismo Autónomo a fin de aprovechar todas posibilidades que el apoyo de estos órganos y Centro Directivos nos puedan dar.
- Implementar todas las mejoras necesarias en el proceso de gestión de anuncios, para incrementar la eficiencia del mismo.
- Implementar todas las mejoras necesarias en el proceso de gestión de anuncios, para incrementar la eficiencia del mismo.
- Implementar todas las mejoras necesarias en el proceso de gestión de anuncios, para incrementar la eficiencia del mismo, y renovar la web del BORM incorporando las mejoras posibles en los servicios que se prestan y otros nuevos servicios que puedan resultar de interés.
- Introducir más dinamismo e interactividad en la presencia del BORM en las redes sociales.
- Utilizar estos instrumentos para extender nuestra actividad a todos los centros directivos, organismos y entes públicos de la Administración Regional.

- Introducir los cambios necesarios en la WEB comercial a fin de simplificar y lograr la mayor facilidad posible en la correcta tramitación de los pedidos como medio propio instrumental a través de las encomiendas de gestión de los centros directivos.
- Incrementar el número de clientes en el servicio de industria gráfica.
- Desarrollar un plan de selección de empresas privadas del sector, en base a los parámetros de precio, calidad y plazo, que puedan colaborar con el Organismo en los trabajos auxiliares o sustitutorios que el mismo precise.
- Actualizar, potenciar y poner en valor el Acuerdo de Nivel de Servicios con el CRI a fin de dar cobertura a todas las necesidades que se nos plantean en materia informática.
- Implementar las modificaciones necesarias en la WEB del BORM a fin de lograr el cumplimiento de los máximos niveles de transparencia, comunicación, usabilidad, y estandarización en la misma.
- Actualización del Acuerdo con el CEDI para la atención de todas de la categorización y clasificación de todas las secciones de anuncios del BORM con criterios técnicos y tratamiento documental.
- Elaborar un plan de Acuerdos y Convenios, estableciendo inicialmente una guía de posibles entes y sujetos susceptibles de prestar colaboración en esta materia, y desarrollar y ejecutar el mismo, alcanzando los acuerdos necesarios.
- Realización e implementación de un Proyecto en el que se defina el procedimiento a seguir para la selección y contratación de proveedores de servicios y materias primas, se planifique las acciones a desarrollar, y se prevean los plazos para su ejecución.
- Estudio de las necesidades de nuestro sector de mercado en cuanto a productos y servicios y desarrollo de un proyecto de adaptación a las mismas por parte del Organismo Autónomo teniendo en cuenta la capacidad de nuestros recursos humanos, industriales y tecnológicos.
- Estudio de las necesidades de recursos tecnológicos para la generación de nuevos productos, de la viabilidad de la actualización, renovación o adquisición de los necesarios, de la necesidad de formación del personal y la viabilidad para conseguir dicha formación.



# LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS





## LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Una vez concluido el Análisis DAFO y complementado con el análisis CAME correspondiente, el equipo de trabajo identificó un conjunto de actuaciones que confluían en 4 líneas de actuación, identificadas como las Líneas Estratégicas a desarrollar en el periodo 2016-2018:

- I.- Eficiencia en la gestión (servicio público de publicación del BORM, servicio de industria gráfica, y gestión del Organismo Autónomo).
- II.- Desarrollo de Alianzas y Acuerdos con nuestros proveedores estratégicos y de apoyo.
- III.- Gestión Integrada y Responsabilidad Social Corporativa.
- IV.- Satisfacción y Motivación del equipo humano del Organismo Autónomo.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos del Organismo Autónomo Boletín Oficial de la Región de Murcia, integrados en las Líneas Estratégicas anteriores son los que a continuación se detallan:

### LÍNEA ESTRATÉGICA I Eficiencia en la Gestión

**Objetivo Estratégico 1:** Prestar el servicio público de dar publicidad a las disposiciones legales, y al resto de disposiciones o actos que el conjunto del ordenamiento jurídico determina que han ser publicados en el “Boletín Oficial de la Región de Murcia”, con la máxima calidad y eficiencia.

**Objetivo Estratégico 2:** Realizar una gestión eficiente de los funciones del Organismo Autónomo en los aspectos comunes y transversales a las distintas áreas del mismo, asegurando el cumplimiento de la legislación vigente que resulte de aplicación en cada materia, garantizando la máxima operatividad de la organización.

**Objetivo Estratégico 3:** Ser el Servicio de Artes Gráficas de referencia de la Administración Pública Regional y de sus organismos y entes de derecho público para todo tipo trabajos de imprenta y publicaciones oficiales, y prestar dichos servicios a otras administraciones públicas cuando así le sea solicitado, con la máxima calidad y eficiencia.

## **LÍNEA ESTRATÉGICA II**

### **Desarrollo de una política de Alianzas y Acuerdos con nuestros proveedores estratégicos y de apoyo**

**Objetivo Estratégico 4:** Realizar las correspondientes Propuestas a los proveedores de servicios estratégicos (considerados en el más amplio sentido del término) y a los proveedores de apoyo del Organismo Autónomo, a fin alcanzar los necesarios acuerdos y alianzas que permitan la sostenibilidad y crecimiento del "O.A. Boletín Oficial de la Región de Murcia" en todos los aspectos en los que el mismo es dependiente o necesita de su colaboración.

## **LÍNEA ESTRATÉGICA III**

### **Gestión Integrada y Responsabilidad Social Corporativa**

**Objetivo Estratégico 5:** Implantar un Sistema Integrado de Gestión en el Organismo Autónomo Boletín Oficial de la Región de Murcia, a través de la integración en el sistema general de gestión de los procesos de calidad, los procesos de protección medioambiental, los procesos de seguridad y salud laborales y la responsabilidad social corporativa.

## **LÍNEA ESTRATÉGICA IV**

### **Satisfacción y Motivación del equipo humano del Organismo Autónomo**

**Objetivo Estratégico 6:** Realizar las acciones necesarias y utilizar los medios adecuados, conforme a las capacidades y competencias del Organismo Autónomo, a fin de lograr actitudes de satisfacción y de motivación sus recursos humanos en el desarrollo de su trabajo y en la consecución de metas y objetivos.

## ÁREAS DE GESTIÓN

De conformidad con la Estructura Orgánica aprobada para el Organismo Autónomo (Decreto 9/2106, de 17 de Febrero), en el BORM se pueden distinguir tres Áreas Operativas de Gestión:

### **A1- Área del servicio público de publicación del BORM.**

Depende directamente de la Gerencia, y está integrada por la Asesoría Jurídica, la Unidad de Fotocomposición y el personal corrector. Se encarga de la Gestión de Anuncios, de la conformación de las distintas secciones del BORM, de la fotocomposición, maquetación y cierre del diario oficial y de su publicación diaria en la sede electrónica.

### **A2- Área de servicio de industria gráfica**

Bajo la responsabilidad de una Jefatura de Servicio, está integrada por la Unidad Comercial y todas las Unidades de Producción (Preimpresión, Impresión Digital, Impresión Offset, y Encuadernación), además del personal de apoyo administrativo necesario. Igualmente se responsabiliza de la logística y de todo lo relacionado con la organización y gestión de procesos y sistemas integrados del Organismo Autónomo.

### **A3.- Área del Servicio Económico-administrativa y Financiera.**

También bajo la responsabilidad de una Jefatura de Servicio, se encuentra integrada por dos Secciones, y el personal administrativo de apoyo necesario. Se responsabiliza de todo lo relativo a la gestión de personal, gestión económica, gestión financiera, tesorería, contratación, registro y asuntos generales.

En el Anexo II del presente documento se adjuntan el Organigrama así como la plantilla íntegra del Organismo Autónomo



# PLANES DE ACCIÓN





## PLANES DE ACCIÓN

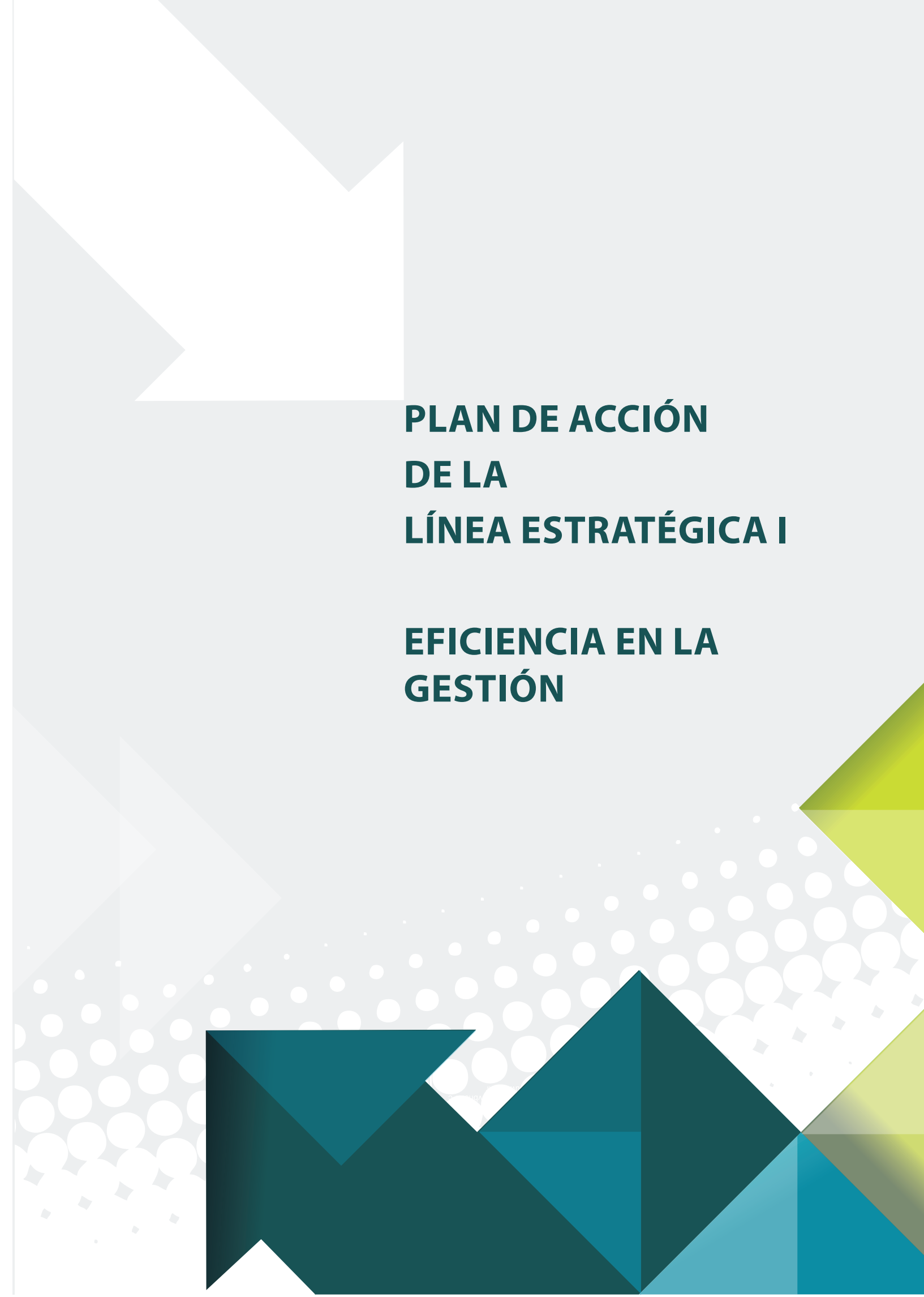
Se encuentran integrados por un conjunto de 29 proyectos que permitirán al Organismo Autónomo alcanzar la consecución de los 6 objetivos estratégicos en el periodo 2016-2018. Para cada proyecto se describen todas las acciones u objetivos operativos que serán necesarios realizar o alcanzar para lograr su ejecución.

En la exposición detallada que se hace a continuación, la metodología utilizada ha consistido en clasificar los Objetivos y Proyectos por Líneas Estratégicas.

Respecto de cada Objetivo se señala el Área de Gestión responsable del mismo, y respecto de cada Proyecto se indica el periodo en el que se desarrollará y/o el plazo para la realización, así como el indicador o indicadores que determinarán su grado de cumplimiento. Respecto del coste, se ha optado por no individualizarlo por acciones y proyectos (salvo excepciones) pues se hace evidente, en las actuales circunstancias, que el presente Plan Estratégico (en el que se encuentra implicada toda la organización) habrá de ejecutarse con cargo a los gastos presupuestarios **ordinarios**, y por tanto, solo se encontrará afectado por el mismo el Presupuesto corriente de cada ejercicio económico.







# **PLAN DE ACCIÓN DE LA LÍNEA ESTRATÉGICA I**

## **EFICIENCIA EN LA GESTIÓN**



# LÍNEA ESTRATÉGICA I.

## EFICIENCIA EN LA GESTIÓN

**Objetivo Estratégico 1:** Prestar el servicio público de dar publicidad a las disposiciones legales, y al resto de disposiciones o actos que el conjunto del ordenamiento jurídico determina que han de ser publicados en el “Boletín Oficial de la Región de Murcia”, con la máxima calidad y eficiencia.

Responsables: Área de Gestión del Servicio Público de Publicación del BORM (Gerencia, Asesoría Técnica, Unidad de Fotocomposición, correctores y personal de apoyo a dichas unidades).

### **Proyectos:**

#### **1.1.- Edición y publicación diaria del BORM.**

Se trata de la realización de todas las acciones necesarias para la edición y publicación diaria (de lunes a sábado, menos festivos nacionales y regionales) en sede electrónica del “Boletín Oficial de la Región de Murcia”.

Comprende dos objetivos operativos:

- a) El ejemplar diario del BORM se publicará en su sede electrónica antes de las 08:00 horas salvo fuerza mayor.

Indicador:  $\frac{\text{N.º de publicaciones mensuales disponibles antes de las 08:00 horas}}{\text{N.º de publicaciones mensuales publicadas}} \times 100 = 100$ .

- b) Las suscripciones a los servicios de alertas electrónicas, RSS (Sindicación de contenidos) y las suscripciones electrónicas del BORM, estarán disponibles diariamente antes de las 08:00 horas, salvo fuerza mayor.

Indicador:  $(N.º \text{ remisiones mensuales de las suscripciones antes de las 08:00 horas} / n.º \text{ total de remisiones mensuales}) \times 100 = 100$ .

Periodificación del Proyecto: 2016-2018

## 1.2.- Gestión de Anuncios.

Este proyecto engloba seis objetivos operativos vinculados a la función de la gestión de anuncios remitidos para ser publicados en el Boletín Oficial:

- a) Mantener el plazo máximo de publicación de anuncios de pago urgentes recibidos de forma telemática para su publicación en el BORM en 5 días hábiles (excluidos domingos y festivos), desde que se tenga constancia del pago (grabación por la entidad colaboradora en la propia carta de pago).

Indicador:  $(N.º \text{ de publicaciones mensuales de anuncios de pago urgente recibidos de forma telemática dentro de los 5 días} / n.º \text{ de publicaciones mensuales totales de anuncios gratuitos recibidos telemáticamente}) \times 100 = 100$ .

- b) Mantener el plazo máximo de publicación de anuncios gratuitos recibidos de forma telemática para su publicación en el BORM en 8 días hábiles (excluidos domingos y festivos).

Indicador:  $(N.º \text{ de publicaciones mensuales de anuncios gratuitos recibidos telemáticamente realizadas dentro de los 8 días} / n.º \text{ de publicaciones mensuales totales de anuncios gratuitos recibidos telemáticamente}) \times 100 = 100$ .

- c) Mantener el plazo máximo de publicación de anuncios de pago normal recibidos de forma telemática para su publicación en el BORM será de 8 días hábiles (excluidos domingos y festivos) desde que se tenga constancia del pago (grabación por la entidad colaboradora en la propia carta de pago).

Indicador:  $(N.º \text{ de publicaciones mensuales de anuncios de pago normal recibidos de forma telemática dentro de los 8 días} / n.º \text{ de publicaciones mensuales totales de anuncios de pago normal recibidos de forma telemática}) \times 100 = 100$ .

- d) Mantener el plazo máximo de publicación de anuncios de pago urgente recibidos en papel para su publicación en el BORM desde que se tenga constancia del pago (grabación por la entidad colaboradora en la propia carta de pago) en 5 días hábiles (excluidos domingos y festivos).

Indicador:  $(N.º \text{ de publicaciones mensuales de anuncios de pago urgente recibidos en papel dentro de los 5 días} / n.º \text{ de publicaciones mensuales totales de anuncios de pago urgente recibidos en papel}) \times 100 = 100$ .

- e) Mantener el plazo máximo de publicación de anuncios gratuitos recibidos en formato papel en 14 días hábiles (excluidos domingos y festivos)

Indicador:  $(N.º \text{ mensual de publicaciones de anuncios gratuitos recibidos en papel dentro de los 14 días} / N.º \text{ mensual de publicaciones totales de anuncios gratuitos recibidos en papel}) \times 100 = 100$ .

- f) Mantener en 14 días hábiles (excluidos domingos y festivos) el tiempo máximo de publicación de anuncios de pago normal recibidos en papel, desde que se tenga constancia del pago.

Indicador:  $(N.º \text{ de publicaciones mensuales de anuncios de pago normal recibidos en papel dentro de los 14 días} / n.º \text{ de publicaciones mensuales totales de anuncios de pago normal recibidos en papel}) \times 100 = 100$ .

Periodificación del Proyecto: 2016-2018

### **1.3.- Renovación de la WEB del BORM a través de un proceso participativo.**

La actual WEB del BORM conserva básicamente desde hace unos diez años la misma interfaz (31 de mayo de 2006), y aunque se le han ido adicionando a lo largo de este tiempo mejoras más o menos sustanciales, se hace necesario una renovación total de la misma, para adecuarla a la política de transparencia y gobierno de la CARM, que posibilite una mejor comunicación, una mayor usabilidad y su máxima estandarización.

Este proyecto pretende iniciar el proceso para la renovación de la web del BORM, revisando su diseño y adaptándola a las nuevas tendencias, además de hacerla más intuitiva, accesible, con un diseño responsivo para poder ser consultada desde cualquier dispositivo móvil, etc. También se pretende que sea una web mejor estructurada, en el sentido de “separar”

dentro de la web la publicación del BORM de la parte institucional referida al organismo autónomo, incluyendo en esta última un “Portal de Transparencia del BORM” y un “Portal de Datos Abiertos del BORM”, dando así cumplimiento tanto a la Ley 12/2014, de Transparencia y Participación Ciudadana de la Región de Murcia, como a la Ley 37/2007, sobre reutilización de la información en el sector público (*Open Data*).

Para hacer posible esta renovación, el Organismo Autónomo ha iniciado una colaboración con la Oficina de la Transparencia y Participación Ciudadana (OTPC) para realizar un proceso de participación ciudadana, confiriéndole así una dimensión pública al proceso de detección de mejoras y elaboración de propuestas. Este proceso de renovación también implica la colaboración con el CRI.

La primera acción del Proyecto es la Evaluación del Sitio WEB del BORM por la OTPC, que debe finalizar con un Informe de problemas de uso y propuestas de mejora.  
Plazo máximo estimado: 31 de mayo de 2016.

La segunda acción es el desarrollo de un proceso participativo on line abierto a la ciudadanía realizado por la OTPC y la elaboración de un informe con propuestas de mejora.  
Plazo máximo estimado: 30 de julio de 2016.

La tercera acción es el desarrollo informático necesario para implementar las propuestas procedentes.  
Plazo máximo estimado: 31 de noviembre de 2016.

Indicador: Renovación de la WEB del BORM el 31 de diciembre de 2016 con las propuestas de mejora que sean posibles asumir con los recursos disponibles en 2016.

Coste: Evaluación en 2.000 euros el coste de un nuevo diseño de la WEB, no contemplados inicialmente en los gastos presupuestarios.

Periodificación del Proyecto: 2016

#### **1.4.- Mantenimiento y potenciación de la presencia del BORM en las redes sociales (Twitter, Facebook), incorporando a la misma un mayor dinamismo e interactividad.**

Desde el 6 de febrero de 2015 el BORM está presente en Twitter en su cuenta @murciaBORM. Se realiza diariamente un tuit con el sumario del BORM publicado, y también se han

destacado algunas publicaciones consideradas de interés para los usuarios. Este servicio se ha implantado con los medios técnicos y personales con los que cuenta el organismo y se gestiona de forma interna. En su primer año, el BORM ha tenido 145 seguidores.

La primera acción es potenciar la presencia del BORM en Twitter para lograr una mayor difusión y presencia, para lo cual será necesario hacerlo más dinámico con la realización de twits diarios más allá del simple aviso de publicación del BORM. Se destacarían, por ejemplo, publicaciones de ayudas o subvenciones, ofertas de empleo público, calendarios de admisión y matriculación de alumnos, convocatoria de elecciones, publicación de Leyes, y cualquier otra publicación que se estima de interés para el ciudadano, tanto de la Administración de la Comunidad Autónoma como de la Administración Local. También se destacarían noticias relacionadas con el propio organismo.

Indicador: Aumento del 10 % del número de twits y/o seguidores en Twitter.

La segunda acción comprende la puesta en marcha de un perfil del BORM en Facebook con el mismo contenido y finalidad que su actual cuenta de Twitter.

Indicador: puesta en funcionamiento del perfil de Facebook el 31 de diciembre de 2016.

Periodificación del Proyecto: 2016-2018

### **1.5.-Mantenimiento y potenciación de la difusión del BORM a través de dispositivos digitales, incluyendo la prestación de nuevos servicios como la suscripción electrónica y la suscripción de alertas.**

El BORM tiene, actualmente una aplicación (App) para los dispositivos digitales cuyo sistema operativo sea Android. En su momento, también estuvo disponible la App del BORM para los dispositivos digitales con sistema operativo IOS (Iphone, Ipad) pero esta App ya no está disponible porque el importe abonado por el BORM a Apple Store era para cuatro años, y no se ha abonado por la renovación.

El objetivo operativo de este proyecto es potenciar la difusión del BORM en la App para Android y recuperar la App para IOS, así como hacer posible la utilización del servicio de suscripción electrónica y de alertas de publicación del BORM desde cualquier dispositivo digital, con independencia de su sistema operativo.

Indicador: Puesta en marcha de los servicios de suscripción y alertas en dispositivos Android e IOS el 31 de diciembre de 2017.

Periodificación del Proyecto: 2016-2017

### **1.6.- Evaluación de Impacto en la protección de datos personales (EIPD) a través de una auditoría interna de protección de datos, siguiendo la Guía de EIPD de la Agencia Española de Protección de Datos.**

Se trata de hacer una auditoría interna de protección de datos, para determinar en qué estado estamos y lo que hay que modificar o implantar. Se haría siguiendo la Guía de EIPD de la Agencia, y se revisarían, entre otros, aspectos como:

- Consentimiento informado en la recogida de datos tanto en gestor de anuncios como en web comercial y revisión de los formularios de recogida de datos (papel y telemáticos en web BORM y web Comercial).
- Establecimiento de un procedimiento para la destrucción de documentación.
- Procedimiento para el ejercicio de los derechos ARCO incorporado a la Web del BORM (bloqueo de datos).
- Recomendaciones en la Web del BORM sobre cómo hacer un anuncio cumpliendo la LOPD.
- Revisión de los datos que se manejan y las posibles modificaciones o creaciones de ficheros (comercial, proveedores, facturación, etc).
- Prestar atención a la privacidad por diseño, es decir, el análisis del riesgo para la privacidad de cualquier nuevo servicio o aplicación de forma previa a su implantación.
- Revisión del documento de seguridad.

El objetivo operativo del proyecto consiste en que el organismo autónomo cumpla con lo establecido en la normativa de protección de datos en todas sus actuaciones, tanto en el servicio de publicación del BORM como en el de artes gráficas, sin olvidar la web y los procedimientos internos.

La primera acción de este proyecto será evaluar el estado actual de cumplimiento del organismo, determinar los cambios que sean necesarios e implementar los más urgentes



o graves, y aquellos que puedan ser resueltos por el organismo autónomo sin colaboración externa.

Plazo máximo estimado: 31 de diciembre de 2016.

La segunda acción será implementar aquellos cambios que sean necesarios y que se consideren menos urgentes o menos graves o que dependan de otros órganos para su consecución (AGPD, CRI). Plazo máximo estimado: 31 de diciembre de 2017.

La tercera acción es la elaboración del informe final de auditoría interna siguiendo el modelo indicado por la AGPD.

Plazo máximo: 31 de diciembre de 2018.

Indicador: Presentación del informe final de evaluación de impacto en la protección de datos personales del BORM (EIPD) a 31 de diciembre de 2018.

Periodificación del Proyecto: 2016-2018

### **1.7.- Evaluación y explotación de la información contenida en las encuestas de satisfacción de clientes del BORM, así como de las quejas y sugerencias recibidas.**

Este proyecto pretende el estudio, análisis y evaluación de la información que el organismo autónomo recibe a través del buzón de quejas/sugerencias de los usuarios de la web, y a través de las encuestas de satisfacción que se remiten a los clientes del BORM.

Se trata de conocer cuáles son los aspectos más valorados por los usuarios y cuáles son los más criticados con el fin de corregirlos; de comprobar si la información que se da está actualizada y es la adecuada, o si la misma llega con facilidad a nuestros usuarios y clientes. En función de los resultados se pretenden establecer proyectos y acciones de mejora.

La primera acción de este objetivo es el estudio y análisis de la información recibida, y determinar qué propuestas de mejora se pueden inferir de esa información.

Plazo: Esta acción se realizará de forma semestral.

La segunda acción de este objetivo es decidir, a partir de las propuestas determinadas en la acción anterior, cuáles son viables para el organismo y son asumidas por éste para su posterior realización.

Plazo: Esta acción se realizará de forma semestral.

Indicador: N.º de mejoras asumidas/N.º de mejoras realizadas. Al no tener datos de referencia para este objetivo, se marcará el indicador para el año 2017 en relación con los datos que se obtengan en el año 2016.

Periodificación del Proyecto: 2016-2018

**Objetivo Estratégico 2:** Realizar una gestión eficiente de los funciones del Organismo Autónomo en los aspectos comunes y transversales a las distintas áreas del mismo, asegurando el cumplimiento de la legislación vigente que resulte de aplicación en cada materia, garantizando la máxima operatividad de la organización.

Responsable: Área de Gestión Económico-Administrativa y Financiera (Jefatura de Servicio, Sección de Personal, Contratación y Registro, Sección de Gestión Económica, y personal de apoyo a dichas unidades).

## **Proyectos:**

### **2.1.- Gestión de Recursos Humanos**

Es de carácter horizontal pues afecta al resto de objetivos en cuanto que la adecuada y eficiente gestión de los recursos humanos permite llevar a cabo la misión del Organismo. Se concreta en las siguientes acciones:

- a) Elaboración de nóminas,
- b) Cotizaciones sociales,
- c) Situaciones de incapacidad.

Todos los temas relacionados con la gestión del personal están normalmente sometidos a plazos estrictos (calendario de nóminas, plazos para la liquidación de cotizaciones o descuentos de IRPF, comunicación de accidentes laborales, etc.) por lo que su incumplimiento puede suponer en gran parte de los supuestos sanciones sobrevenidas al organismo.

Responsable: Sección de Personal, Contratación y Asuntos Generales.

Indicador:

- Nóminas elaboradas de acuerdo con los plazos establecido por la Dirección General de Función Pública. Ratio: Número de nóminas elaboradas en plazo/ordinal del mes = 1.

- Sanciones impuestas por incumplimientos de trámites en relación a las cotizaciones a la Seguridad Social, pago de IRPF, bajas de IT, y comunicación de accidentes laborales.  
Ratio: Sanciones por incumplimiento= 0

Periodificación: 2016-2018.

## **2.2.- Contratación y Registro.**

Conlleva las siguientes acciones:

- a) La gestión de todos los contratos de mantenimiento que precisa el organismo para el mantenimiento de las instalaciones, infraestructuras, recursos industriales y tecnológicos, así como la gestión de los contratos de adquisición de los recursos materiales o la prestación de servicios necesarios para el buen funcionamiento del Organismo, de acuerdo con la normativa de contratación Pública vigente.
- b) La gestión de la tramitación de la contratación de materias primas y otros aprovisionamientos para el área de producción, así como gestión de la tramitación de la contratación en la prestación de servicios de trabajos auxiliares o sustitutorios para dicha área.
- c) El registro de entrada y salida de todos los documentos que lo precisen en el Organismo Autónomo.
- d) El servicio de información al público y atención de peticiones y sugerencias.

Responsables: Sección de Personal, Contratación y Registro y Sección de Gestión Económica.

Indicador:

- a) Número de expedientes de contratación pública tramitados dentro de los plazos legales (30 días desde el servicio prestado) y sin reparos en la auditoría, computables desde la fecha de registro de la factura y fecha de pago.
- b) Número de expedientes del servicio de organización productiva tramitados dentro de los plazos regulados en la normativa (60 días desde el servicio prestado) computables desde la fecha de registro de la factura y fecha de pago.
- c) Registro diario de toda la documentación que lo precise en el día de su presentación=100%. Número de documentos presentados para registro de entrada y salida diarios/número de documentos registrados de entrada y salida diarios= 1.

- d) El plazo máximo para tramitar las peticiones de información y las propuestas de mejora presentadas a través de nuestra página web, será de 5 días hábiles (excluidos domingos y festivos). N.º mensual de peticiones de información presentadas a través de la página web respondidas dentro de los 5 días / N.º mensual de peticiones totales de información presentadas a través de la página web x 100 = 100.

Periodificación: 2016-2018.

### **2.3.- Gestión Económica y Financiera.**

Conlleva las siguientes acciones:

- a) Liquidación de la Tasa T-510 de publicación en el BORM y expedición de su carta de pago.

Responsable: Sección de Gestión Económica

Indicador: plazo máximo para poner la carta de pago de la tasa T-510 a disposición del usuario en la web será de dos días hábiles (excluidos domingos y festivos). N.º mensual de cartas de pago de la tasa T510 disponibles en la web dentro de los dos días siguientes de la solicitud / N.º mensual total de cartas de pago de la tasa T510 disponibles en la web) x 100 = 100.

- b) Elaboración del borrador del Anteproyecto de Presupuestos del Organismo.

Responsable: Sección de Gestión Económica.

Indicador: Elaboración del borrador del Anteproyecto de los Presupuestos del Organismo en el plazo marcado por la Gerencia, y dentro siempre del plazo legal, para su elevación al Consejo de Administración.

Periodificación: 2016-2018.

- c) Elaboración de la Cuenta General del Organismo.

De conformidad con las prescripciones legales vigentes al efecto, durante los tres primeros meses de cada ejercicio se han de formular las cuentas anuales del organismo referidas al ejercicio anterior, y ponerlas a disposición de la Intervención General y del Tribunal de Cuentas.

Responsable: Jefe de Servicio de Gestión Jefatura de Servicio de Gestión Económico Administrativa y Financiera.

Indicador: Elaboración de la cuenta General a 31 de marzo de cada año.

Periodificación: 2016-2018.

d) Mantenimiento, control y subsanación de incidencias de la Auditoría de Cuentas.

Cada ejercicio económico, el Organismo Autónomo está sometido a Auditoría de Cuentas sobre el año anterior, donde se ponen de manifiesto las deficiencias observadas, que se concretan en los informes de auditoría.

Comprende a su vez las dos siguientes acciones:

- Detección de incidencias en cada ejercicio. Al recibir el informe de auditoría (correspondiente siempre al ejercicio cerrado) normalmente durante el primer semestre del ejercicio, se identificarán las deficiencias observadas durante el segundo semestre y si ello es posible se subsanará de inmediato (subsana una mala práctica, inaplicación de algún criterio contable...etc), si precisara de actuaciones más complejas se propondrán a la Gerencia las medidas para su subsanación.

Plazo: se realizará de forma continuada durante el segundo semestre de cada ejercicio.

- Análisis y propuesta de mejora. El análisis de las actuaciones y la propuesta de mejora deben quedar acreditadas y en su caso realizadas durante el primer trimestre del ejercicio siguiente al de la recepción del informe de auditoría.

Plazo: se realizará de forma continuada en el primer trimestre de cada ejercicio.

Responsable: Jefatura de Servicio de Gestión Económico Administrativa y Financiera.

Indicador: % de incidencias solucionadas no inferior al 90 %.  $N.º \text{ incidencias solucionadas} / N.º \text{ incidencias detectadas} \times 100$

Periodificación: 2016-2018

**Objetivo Estratégico 3:** Ser el Servicio de Artes Gráficas de referencia de la Administración Pública Regional y de sus organismos y entes de derecho público para todo tipo trabajos de imprenta y publicaciones oficiales, y prestar dichos servicios a otras administraciones públicas cuando así le sea solicitado, con la máxima calidad y eficiencia.

Responsable: Área de Gestión de Sistemas Integrados y Organización Productiva (Jefatura de Servicio, Jefes de Unidades, Encargados, personal de Artes Gráficas, y personal de apoyo).

## **Proyectos:**

### **3.1.- Reestructuración del Área de Artes Gráficas para optimizar Recursos Humanos y Tecnológicos.**

La plantilla del Organismo Autónomo, ha venido sufriendo una drástica reducción de efectivos a través de la no reposición de los mismos y de los programas de redistribución desde hace ya cuatro años, a fin de acompañar la reducción de gastos en materia de personal a la necesidad de equilibrio económico del Organismo Autónomo.

Es necesario realizar un estudio del sistema organizativo del Área con el fin de adecuar los puestos de trabajo y la asignación de los recursos tecnológicos a la nueva situación.

Acciones:

a.- Análisis del sistema organizativo del servicio.

Este análisis, persigue dos finalidades:

- Diagnosticar la estructura y cualificación de los funcionarios que componen el citado servicio.
- Diagnóstico de los recursos tecnológicos, prácticas y procesos que se llevan a cabo para conseguir el número de funcionarios necesarios, con las capacidades adecuadas, en cada una de las unidades (administración, preimpresión, impresión, encuadernación, comercial y logística), bajo el criterio de eficiencia.

Indicador: Realización del análisis a 31 de diciembre de 2016.

Periodificación: 2016

b.- Establecer un plan de acción.

- Dado el análisis anterior, se establecerá la correspondiente planificación para la asignación de los recursos humanos y tecnológicos a emplear para cada una del conjunto de actividades, según la frecuencia de las mismas, y su tiempo de ejecución, conforme al siguiente esquema:

Actividades	Número	Tiempo	Recursos	Seguimiento	Logro

Indicador: Elaboración del Plan a 31 de marzo de 2017.

Periodificación: 31-12-2016/31-3-2017

c.- Evaluación de las medidas implantadas.

Evaluar la implantación y los resultados de las intervenciones realizadas y nuevas medidas adoptadas en el sistema organizativo del Servicio de Sistemas Integrados y Organización Productiva, a través del seguimiento de las mismas y los logros alcanzados.

Indicador: Realización de la evaluación a 31 de diciembre de 2017.

N.º de mejoras asumidas/N.º de mejoras realizadas. Al no tener datos de referencia para este objetivo, se marcará el indicador para el año 2018 en relación con los datos que se obtengan en el año 2017.

Periodificación: 31-03-2017/31-12-2017

### **3.2.- Mejorar el proceso productivo en Artes Gráficas en el periodo 2016-2018.**

Mediante este proyecto se pretende analizar el proceso productivo de artes gráficas del Organismo Autónomo Boletín Oficial de la Región de Murcia con la finalidad de lograr una mayor eficiencia en todos los procesos y persiguiendo simultáneamente una disminución de costes.

Acciones:

- a.- Elaborar los procesos de trabajo de cada una de las unidades.

Se han de elaborar los procesos de cada una de las unidades del área de producción (preimpresión, impresión, impresión digital, encuadernación y logística). Para cada

proceso se identificarán las actividades a realizar, quien debe realizarlas, como habrán de realizarse y como medir la eficacia y eficiencia de cada proceso.

Se tendrán en cuenta además parámetros tales como influencia en la satisfacción del cliente, efectos en la calidad del servicio, influencia en la misión y en la estrategia, cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios.

Una vez elaborados, se procederá a representar gráficamente los procesos y la secuencia e interacción entre ellos, en el mapa de procesos.

Indicador: Elaboración de los procesos de todas las unidades de producción y el mapa de procesos a 30 de junio de 2017.

Periodificación: 2017

#### b.- Implantación de un sistema de Planificación de la Producción.

Una vez realizado el proyecto anterior y la acción de este mismo proyecto descrita anteriormente, se realizará de la implantación de un sistema de Planificación de la Producción que permita distribuir de forma automatizada las órdenes de trabajo en planta en función de los recursos reales disponibles (maquinaria, personal, materia prima, etc.), evitando de esta forma la dependencia del factor humano en las tareas de planificación de la producción.

Indicador: Implementación de la aplicación informática de planificación de la producción a 31 de diciembre de 2017.

Periodificación: 2017

#### c.- Mejorar la operatividad de la "WEB Comercial"

Introducir los cambios necesarios en la WEB comercial, a fin de simplificar y lograr la mayor facilidad posible en la correcta tramitación de los pedidos (utilización del medio propio instrumental a través de las encomiendas de gestión de los centros directivos).

Dadas las acciones anteriores, y teniendo en cuenta los resultados del proyecto 3.3.a será necesario realizar las siguientes acciones:

- Identificar y definir las modificaciones necesarias en la "WEB comercial".
- Realizar el desarrollo informático correspondiente.
- Implementar las modificaciones.

Indicador: 30 de junio de 2018.

Periodificación: 2018



### **3.3.- Incremento de la utilización del Organismo Autónomo como medio propio en la prestación del servicio de industria gráfica en la CARM.**

Se trata esencialmente de utilizar todas las posibilidades derivadas de la declaración legal de medio propio, el Acuerdo de Consejo de Gobierno de 21 de septiembre de 2012, y la Circular de la Intervención General de 24 de enero de 2013 sobre el servicio de industria gráfica, para extender nuestra actividad a todos los centros directivos, organismos y entes públicos de la Administración Regional, incrementando el número de clientes en el servicio de industria gráfica y el número de pedidos por cliente hasta donde sea posible.

Por tanto, este proyecto está directamente ligado al aumento del volumen de ventas, a través de los objetivos operativos y acciones que se describen a continuación:

- a.- Optimización de la utilización de los canales de información y comunicación con los clientes.

Evaluación y explotación de la información contenida en las encuestas de satisfacción de clientes del servicio de industria gráfica, así como de las quejas y sugerencias recibidas, optimizando la utilización de estos canales de información y comunicación, a fin de aprovechar las oportunidades de mejora directamente planteadas por los mismos.

Se realizará por tanto el estudio, análisis y evaluación de la información que el organismo autónomo recibe a través del buzón de quejas/sugerencias de los usuarios de la web, y a través de las encuestas de satisfacción que se remiten a los clientes del BORM.

Se trata de conocer cuáles son los aspectos más valorados por los usuarios y cuáles son los más criticados con el fin de corregirlos; de comprobar si la información que se da está actualizada y es la adecuada, o si la misma llega con facilidad a nuestros usuarios y clientes. En función de los resultados se pretenden establecer proyectos y acciones de mejora.

- La primera acción de este objetivo es el estudio y análisis de la información recibida, y determinar qué propuestas de mejora se pueden inferir de esa información.

Plazo: Esta acción se realizará de forma semestral.

- La segunda acción de este objetivo es decidir, a partir de las propuestas determinadas en la acción anterior, cuales son viables para el organismo y son asumidas por éste para su posterior realización.

Plazo: Esta acción se realizará de forma semestral.

Indicador para las dos primeras acciones: N.º de mejoras asumidas/N.º de mejoras realizadas. Al no tener datos de referencia para este objetivo, se marcará el indicador para el año 2017 en relación con los datos que se obtengan en el año 2016.

- La tercera acción será elaborar un plan periódico de reuniones a desarrollar con los clientes más significativos, en la que se integren de forma sistematizada gestiones para desarrollar acciones de mejora sugeridas, con la finalidad de lograr que por parte de los mismos se realice una planificación adecuada de los encargos, que nos permita atenderlos en los plazos requeridos.

Indicador: El plan fijará como indicador de cumplimiento el número de reuniones a realizar anualmente e identificará los clientes más significativos con quien mantenerlas, así como fijará un porcentaje de mejoras a extraer de dichas reuniones.

Periodificación 2016-2018

#### b.- Campaña de marketing.

Dar a conocer las prestaciones que tiene el Organismo Autónomo en cuanto medios y recursos para poder realizar todo tipo de trabajos relacionados con las Artes Gráficas, poniendo el acento especialmente en el fomento de la edición digital en sus múltiples soportes.

Para poder realizar esta campaña es preciso realizar las siguientes acciones:

- b.1.- Análisis situacional. Evaluación detallada de las prestaciones que tiene actualmente el BORM. Este análisis nos permitirá conocer detalladamente la imagen y reputación que tiene el Organismo Autónomo, así como que tipo de trabajos se pueden realizar para mejorar la situación en la que se encuentra.
- b.2.- Objetivos publicitarios y Estrategia creativa. Analizando qué líneas de actuación interesa publicitar y creando el adecuado mensaje publicitario que será el encargado de llevar la marca BORM trabajos comerciales hasta nuestros clientes.
- b.3.- Presupuesto publicitario. Identificando los medios de publicidad a utilizar y el periodo en que serán utilizados.
- b.4.- Realización de la campaña.

Coste: 600 euros no contemplados en los gastos ordinarios del ejercicio económico.

Indicador: Finalización de la campaña a 30 de junio de 2017.

Periodificación: 2017

c.- Fidelización de clientes

Se trata de realizar un programa de fidelización de clientes, teniendo como reto el desarrollar relaciones especiales con los mismos de modo que ambas partes experimenten una buena comunicación mutua y se sientan receptores de privilegios especiales.

Para poder en marcha un programa de fidelización es necesario realizar las siguientes acciones:

b.1.- Establecer objetivos.

Qué objetivos se quieren conseguir a medio y largo plazo (premiar a clientes fieles, crear fidelidad entre clientes poco leales...).

b.2.- Definir el público objetivo.

Hay que decidir si pueden formar parte del programa todos los clientes o solo los que cumplan determinadas condiciones.

b.3.- Diseño de las características del Programa.

Hay que definir y concretar las condiciones de adhesión de los clientes al programa, así como los beneficios que van a recibir. Debe ser algo valorado por el cliente para que el programa tenga éxito (descuentos...).

b.4.- Estrategia de comunicación.

La misión es captar clientes que deseen adherirse a este programa. Se puede aprovechar la campaña de marketing.

b.5.- Ejecución del programa.

Serán los comerciales los que ofrecerán a sus clientes la adhesión al programa.

b.6.- Medición de los resultados.

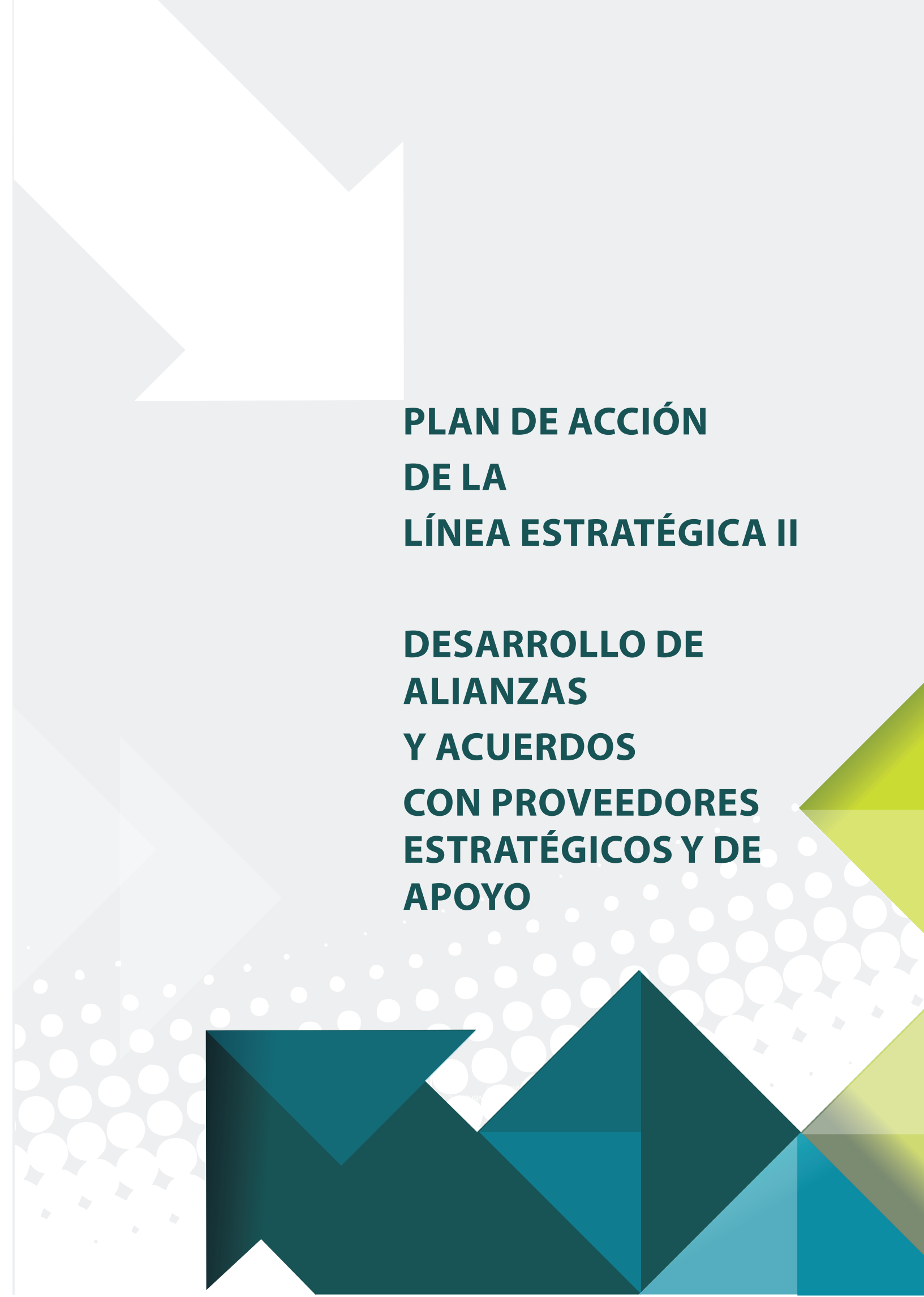
Tras la implantación del programa de fidelidad es preciso monitorizar y ajustar el plan de fidelización, hasta alcanzar los objetivos.

Indicador: Finalización del Programa a 31-12-2017.

Una vez puesto en marcha, el programa habrá de contener sus propios indicadores de cumplimiento.

Periodificación: 2017





**PLAN DE ACCIÓN  
DE LA  
LÍNEA ESTRATÉGICA II**

**DESARROLLO DE  
ALIANZAS  
Y ACUERDOS  
CON PROVEEDORES  
ESTRATÉGICOS Y DE  
APOYO**



## LÍNEA ESTRATÉGICA II.

# DESARROLLO DE ALIANZAS Y ACUERDOS CON PROVEEDORES ESTRATÉGICOS Y DE APOYO

**Objetivo Estratégico 4:** Realizar las correspondientes Propuestas a los proveedores de servicios estratégicos (considerados en el más amplio sentido del término) y a los proveedores de apoyo del Organismo Autónomo, a fin alcanzar los necesarios acuerdos y alianzas que permitan la sostenibilidad y crecimiento del "O.A. Boletín Oficial de la Región de Murcia" en todos los aspectos en los que el mismo es dependiente o necesita su apoyo.

### **Acuerdos y/o Alianzas con Proveedores Estratégicos.**

Responsable: Gerencia

Dada la dependencia presupuestaria y financiera, informática y de personal, con distintos centros directivos de la CARM, se hace imprescindible alcanzar Acuerdos con quien ostenta la capacidad para la toma de decisiones en estas materias, a fin de cubrir las necesidades en estos aspectos básicos del Organismo Autónomo, para garantizar el funcionamiento óptimo del mismo y la consecución de los objetivos estratégicos, y por tanto el cumplimiento del presente Plan Estratégico, aprovechando todas las posibilidades que el apoyo de estos órganos nos puedan brindar.

Definimos, por tanto, como proveedores estratégicos de servicios a los relacionados en los siguiente Proyectos.

#### **4.1.- Secretaría General de la Consejería de Presidencia**

Suscripción y aprobación anual del Contrato Programa, (que en realidad integra el Plan de Acción del ejercicio correspondiente, al contener los objetivos operativos y los proyectos del Plan Estratégico a conseguir durante el mismo).

Indicador: Plazo de ejecución 31/12/2016

#### **4.2.- Secretaría General de la Consejería de Presidencia y Dirección General de Presupuestos.**

Acuerdo para la definición de una estrategia económico-financiera para el Organismo Autónomo que garantice su financiación en los próximos dos años, priorizando la sostenibilidad de los aspectos más esenciales del mismo y dando cobertura a la financiación de los proyectos y medidas que se determinen como imprescindibles para la adecuada prestación de los servicios que tiene encomendados, incluyendo en la elaboración de los presupuestos anuales las consideraciones necesarias derivadas de la MVV y teniendo en cuenta la dotación de forma suficiente de las partidas presupuestarias adecuadas para la consecución de los Proyectos y Objetivos Operativos correspondientes al Plan de Acción de cada ejercicio económico.

Indicador: Plazo de ejecución 31/12/2016

#### **4.3.- Dirección General de Patrimonio, Informática y Comunicaciones**

CRI.- Centro Regional de Informática

Actualizar, potenciar, mejorar y poner en valor el Acuerdo de Nivel de Servicios suscrito en febrero de 2015 con el titular de la Dirección General, a fin de dar cobertura a todas las necesidades que se nos plantean en materia informática (incluidos los recursos tecnológicos necesarios en el área de producción o servicio de industria gráfica), recuperando la aplicación de un sistema de metodologías y de seguridad en las TIC del Organismo Autónomo, que permita volver a la Certificación en la Norma ISO 27001.

Indicador: Plazo de ejecución 31/12/2016

#### **4.4.- Intervención General**

Alianza para el estudio de la posibilidad, viabilidad y conveniencia de la implantación de la contabilidad analítica.

Si las conclusiones fuesen positivas, acordar la elaboración e implementación de un proyecto para la implantación de la contabilidad por costes en el Organismo Autónomo durante la vigencia del presente Plan Estratégico.

Indicador: Plazo de ejecución Para el Acuerdo y realización del estudio: 31/12/2016.



Indicador: Para la implementación, si el resultado fuese positivo, plazo de ejecución 31/12/2018.

Coste a evaluar, si se decide iniciar el Proyecto de implementación.

#### **4.5.- Dirección General de Función Pública y Calidad de los Servicios**

Alianza para la elaboración de un Plan Específico para el Organismo Autónomo que contemple:

- La cobertura de necesidades de personal (vacantes, interinos, sustituciones, etc.).
- La formación del personal (y específicamente en el servicio de industria gráfica, en producción y comercial, incluyendo el manejo de herramientas para la elaboración de nuevos productos virtuales).
- El desarrollo de la carrera profesional del personal del Organismo Autónomo (y específicamente continuar con el proceso de mejora de la carrera profesional del personal de Artes Gráficas, a fin de que la reconversión alcance a todos los puestos).
- La recuperación del Complemento de Productividad como medio principal de estímulo y apoyo al personal (y la implantación de medidas complementarias dirigidas al mismo fin), así como metodología de evaluación del desempeño y del rendimiento personal.
- El establecimiento de canales adecuados de comunicación para el traslado de la problemática y consecución de la resolución de las cuestiones de personal (reivindicaciones, peticiones y sugerencias estimadas del personal del Organismo Autónomo).

Indicador: Plazo de ejecución 31/12/2016

#### **4.6.- Dirección General de Participación Ciudadana, Unión Europea y Acción Exterior**

OTPC. Oficina de la Transparencia y la Participación Ciudadana.

Acuerdo sobre la evaluación de la WEB del BORM en términos de transparencia, comunicación, usabilidad y estandarización, a través de un proceso de participación ciudadana; y dado la dependencia del CEDI de dicha Oficina, sobre la actualización, potenciación y mejora del Acuerdo existente con el CEDI para la atención de la categorización y clasificación de todas las secciones de anuncios del BORM con criterios técnicos de tratamiento documental.

Indicador: Plazo de ejecución 31/12/2016.

**Del resultado alcanzado en estos Acuerdos, podrán derivarse nuevos Proyectos y objetivos que se incorporarán al Plan Estratégico, a través de su integración en los Planes de Acción anuales.**

### **Acuerdos con Proveedores de Apoyo**

Se trata de conseguir la colaboración necesaria con los proveedores seleccionados para la provisión de materias primas y la prestación de servicios en el Organismo Autónomo, y para la consecución de personal colaborador en las funciones y tareas propias del mismo.

#### **Proyectos:**

#### **4.7.- Procedimiento de selección y contratación de proveedores de servicios y materias primas**

Realización e implementación de un Proyecto en el que se defina el procedimiento a seguir para la selección y contratación de proveedores de servicios y materias primas (incorporación de mejoras en la contratación con proveedores tradicionales, y la incorporación de nuevos proveedores en base a parámetros de precio, calidad y plazo), se planifiquen las acciones a desarrollar, y se prevean los plazos para su ejecución; incluyendo una planificación de reuniones de seguimiento, en la que se contemplen de forma sistematizada las necesarias gestiones para desarrollar acciones de mejora, y el establecimiento de canales de comunicación a fin de plantear y recibir sugerencias mutuas.

Indicador: Plazo para la elaboración e implementación del procedimiento 30-06-2017.

Responsable: Jefatura de Servicio de Gestión Económico-Administrativa y Financiera.

Periodificación: 2017

Una vez elaborado el procedimiento, deberá contener sus propios indicadores de cumplimiento en cuanto a número de contratos realizados o de mejoras incorporadas.

#### **4.8.- Plan de Selección de empresas colaboradoras en trabajos auxiliares y sustitutorios**

Con base en el procedimiento al que se refiere el proyecto anterior, y una vez establecido e implementado, se desarrollará específicamente un plan de selección de empresas privadas del sector de artes gráficas, (en base a los parámetros de precio, calidad y plazo), que puedan colaborar con el Organismo en los trabajos auxiliares o sustitutorios que el mismo precise. Responsable: Jefatura de Servicio de Gestión Integrada y Organización Productiva.

Indicador: Cumplimiento del Plazo para la elaboración y ejecución del Plan: 31-12-2017.

Periodificación: 2017

Una vez elaborado el Plan, contendrá sus propios indicadores de cumplimiento en cuanto a número de empresas seleccionadas y trabajos realizados por las mismas.

#### **4.9.- Acuerdos o Convenios para disponer de personal en prácticas o colaborador por acciones formativas.**

Elaborar un plan de Acuerdos y Convenios que nos permita disponer de personal colaborador o en prácticas, estableciendo inicialmente una guía de posibles entes y sujetos susceptibles de prestar colaboración en esta materia, y desarrollar y ejecutar el mismo, alcanzando los acuerdos necesarios.

Se realizará en distintas fases:

- 1.- Seleccionar organizaciones o empresas susceptibles de colaboración en las distintas áreas del Organismo.
- 2.- Planificar reuniones con dichas Organizaciones o empresas
- 3.- Formalizar en su caso los acuerdos de colaboración.

Responsable: Jefatura de Servicio de Gestión Económico-Administrativa y Financiera.

Indicador: Número de acuerdos formalizados.

Periodificación: 2016-2018





**PLAN DE ACCIÓN  
DE LA  
LÍNEA ESTRATÉGICA III**

**GESTIÓN INTEGRADA  
Y RESPONSABILIDAD  
SOCIAL CORPORATIVA**



# LÍNEA ESTRATÉGICA III.

## GESTIÓN INTEGRADA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

**Objetivo Estratégico 5:** Implantar un Sistema Integrado de Gestión en el Organismo Autónomo Boletín Oficial de la Región de Murcia, a través de la integración en el sistema general de gestión del Organismo Autónomo de los procesos de calidad, los procesos de protección medioambiental, los procesos de seguridad y salud laborales y la responsabilidad social corporativa.

Responsable: Área de Gestión de Sistemas Integrados y Organización Productiva (Jefatura de Servicio y personal de apoyo).

Actualmente el Organismo Autónomo ha sido renovado en ISO 9001 Gestión de Calidad, e ISO 14001 Sistema de Gestión Medioambiental, y con la implantación de un Sistema Integrado el Organismo busca optimizar al máximo la eficiencia en la gestión de estas áreas y en las de seguridad y salud laboral y responsabilidad social corporativa, aprovechando las sinergias en la gestión de las mismas.

Por tanto, el sistema integrado de gestión tendría que conseguir:

- El proceso de calidad que influya sobre la mejora de productos y servicios y la satisfacción del cliente.

- La protección medioambiental, incluyendo la protección contra la contaminación y los desechos.
- La seguridad y la salud en los puestos de trabajo, así como podría incluir también la seguridad de los productos y servicios.
- El conjunto de prácticas y procesos para ser socialmente responsables.
- Y la integración, por último, de dichos elementos en el sistema general de gestión del Organismo Autónomo.

## **Proyectos:**

### **5.1.- Mantenimiento de las normas de calidad: ISO 9001 y 14001**

Mantener renovadas las exigencias en gestión de calidad y gestión medioambiental antes de iniciar la transición al modelo CAF y durante la misma.

Acciones:

- a.- Revisión de la gestión documental. (Manual de calidad y ambiental, procedimientos y procesos, registros).

Supone la revisión de todo el sistema documental que soporta todo el proceso de gestión.

- b.- Cumplimiento de los requisitos exigidos por las normas.

La norma ISO (calidad y medioambiente) establece los requisitos que ha de cumplir un sistema de gestión de calidad y medioambiente entre ellos se encuentran la responsabilidad de la dirección, gestión de los recursos, realización del producto, medición, análisis y mejora.

- c.- Revisión del sistema.

Se realiza a través de las revisiones que realiza la Gerencia (Acta de revisión).

- d.- Auditorías: interna y externa.

Se realiza una primera interna, recopilando la información necesaria para evaluar los sistemas y los programas específicos de calidad y medioambiente.



En segundo lugar, se realiza la externa a través de una empresa independiente cualificada para la certificación, que en los años anteriores ha sido AENOR.

Indicador: Renovación de Certificación en las Normas ISO 9001 y 14001 en 2016.

Ídem en 2017.

Periodificación: 2016-2017

## **5.2.- Transición al modelo CAF**

El Marco Común de Evaluación (CAF) es una herramienta de gestión de la calidad total, desarrollada por y para el sector público e inspirada en el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) y como este (y el resto de modelos de Calidad) tiene una estructura basada en agentes-procesos-resultados.

El propósito de la autoevaluación es el análisis regular por la propia organización, sobre sus agentes, sus procesos y sus resultados de gestión, para identificar los puntos fuertes y las deficiencias y determinar los oportunos planes de mejora.

Acciones:

- a.- Realizar la evaluación en base a los criterios definidos por CAF.

La evaluación se realizará en base a los 9 criterios de los que consta el modelo, a fin de detectar los puntos fuertes y las áreas de mejora del Organismo Autónomo y permitirá realizar la acción siguiente.

Periodificación: 2017

Indicador: Realización de la Evaluación a 31-12/2017.

- b.- Desarrollo de un Plan de Mejora.

Una vez realizada la acción anterior, se desarrollaría el Plan de Mejora estableciendo el conjunto de acciones necesarias, organizadas, integradas y sistematizadas a implementar en el Organismo Autónomo a fin de producir cambios en los resultados de su gestión, mediante la mejora de sus procedimientos y estándares de servicios.

Indicador: Desarrollo del Plan a 30 de Junio de 2018.

Periodificación: 2018

### 5.3.- Responsabilidad Social Corporativa

Implementar el conjunto de prácticas y sistemas de gestión necesarios para ser socialmente responsables, valorando en el proceso de toma de decisiones el impacto de las mismas desde el punto de vista social, laboral y medioambiental, para incorporarlo a nuestros procesos y resultados.

Acciones:

a.- Análisis de la situación y diagnóstico social.

Un estudio de la organización y su entorno con el objeto de delimitar el contenido de la responsabilidad social que el Organismo Autónomo quiere abordar, destacando las áreas de mayor interés, así como el pronóstico de la evolución futura de las variables del entorno social más relevantes para la organización.

Periodificación: 2016

Indicador: Realización del Análisis a 31 de diciembre de 2016.

b.- Elaboración de una política de RSC.

Dicha Política identificará las prioridades de actuación, el establecimiento de los objetivos sociales para el periodo (2016-2018) y la planificación y programación de las actividades para su cumplimiento.

Una vez elaborada, contendrá indicadores propios de cumplimiento.

Periodificación: 2017

Indicador: Elaboración de la Política de RSC a 30 de junio de 2017.

c.- La ejecución de los planes y programas sociales fijados y el control interno.

Realización del control interno por parte del Organismo Autónomo a través de un conjunto de indicadores de gestión determinados para la acción anterior.

Periodificación: 2018

Indicador: Ejecución de los planes previstos y realización del control interno a 30 de junio de 2018.

d.- Verificación y control externo.

Realización de una auditoría externa, tomando como base el balance social.

Indicador: Realización de la auditoria a 31 de Diciembre de 2018.

Periodificación: 2018

#### **5.4.- Sistema integrado de gestión**

El sistema integrado de gestión que implantará el Organismo Autónomo Boletín Oficial de la Región de Murcia se organizará con una estructura de árbol, y siguiendo esta similitud, el sistema sería el tronco común con cuatro ramas que serían gestión de calidad, medioambiente, seguridad y salud y responsabilidad social corporativa.

El sistema integrado contendrá la gestión común a las áreas especificadas, teniendo en cuenta todos los elementos, desde la política de asignación de los recursos, etc., pasando por la planificación y el control de las actuaciones y terminando con la auditoría y la revisión del sistema.

Cada área específica de gestión recogería de forma complementaria la gestión de las cuestiones singularizadas que les son propias.

Acciones:

- Elaboración del Plan de Integración y su implantación.

El plan de integración preverá en un primer nivel la integración documental, en segundo lugar la integración de los procedimientos, en tercer lugar la integración de los registros e indicadores, y por último la integración operativa o de actividades, de las cuatro áreas especificadas.

Periodificación: 2018

Indicador: Elaboración del Plan a 30 de junio de 2018

Implantación, a partir de esa fecha y hasta 31 de diciembre de 2018.





**PLAN DE ACCIÓN  
DE LA  
LÍNEA ESTRATÉGICA IV**

**SATISFACCIÓN Y  
MOTIVACIÓN DEL  
EQUIPO HUMANO  
DEL ORGANISMO  
AUTÓNOMO**



# LÍNEA ESTRATÉGICA IV.

## SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN DEL EQUIPO HUMANO DEL ORGANISMO AUTÓNOMO

**Objetivo Estratégico 6:** Realizar las acciones necesarias y utilizar los medios adecuados, conforme a las capacidades y competencias del Organismo Autónomo, a fin de lograr actitudes de satisfacción y de motivación de las personas que integran sus recursos humanos en el desarrollo de su trabajo y en la consecución de metas y objetivos.

Responsable: Área de Gestión Económico-Administrativa y Financiera (Jefatura de Servicio, Sección de Personal, Contratación y Registro, y personal de apoyo a dichas unidades).

### Proyectos

#### 6.1.- Plan sistematizado de reuniones de personal

Elaborar un plan sistematizado de reuniones de los directivos con el personal a su cargo para recoger las sugerencias e iniciativas y para lograr una mayor implicación de todo el personal en la implantación y desarrollo de los procesos en cada área, extendiendo a toda la organización el conocimiento de la Misión Visión y Valores y fomentando su adhesión, para seguir consolidando en la misma la gestión integrada.

Responsable: Jefatura de Servicio de Gestión Económico Administrativa y Financiera.

Indicador:

- 1.- Elaboración del plan a 30 de junio de 2016.
- 2.- Procedimiento de recogida de sugerencia e iniciativas: 31 de julio de 2016.

Indicadores del Plan:

- 1.- Informe semestral Propuesta de Medidas.
- 2.- 90% Cumplimiento de la planificación de reuniones.

Periodificación: vigencia del Plan Estratégico

## **6.2.- Fomentar el uso de la Intranet (mejorándola tanto en sus contenidos como en su usabilidad) entre todo el personal de la Organización, para que la información y comunicación que se realiza en la misma alcance a todos.**

Desde la puesta en marcha de la actual intranet se ha dotado a la misma de todo el contenido e información relevante para la organización. No obstante, presenta deficiencias que se pretenden subsanar para convertirla en una herramienta de comunicación inmediata, útil y ágil de personal.

Se realizarán en fases:

- 1- Definir la nueva intranet, con los criterios de hacerla más comunicativa, mejorar la usabilidad, la transparencia y su estandarización.
- 2- Hacer el desarrollo informático.
- 3- Implantación y difusión entre el personal.

Responsable: Jefatura de Servicio de Gestión Económico Administrativa y Financiera.

Indicador:

- 1- Definir la nueva intranet, 31 de diciembre de 2016.
- 2- Realizar el desarrollo informático, 30 de septiembre 2017
- 3- Implantación y difusión entre el personal: 31 de diciembre 2017. Incremento 10% de visitas o uso en 2018.

Periodificación: vigencia del Plan Estratégico.



### **6.3.- Encuestas de clima laboral**

Mantener las encuestas de Clima Laboral, adoptando las medidas necesarias para su mejora, y fomentar la participación de todo el personal en las mismas, estableciendo mecanismos de evaluación periódicos y sistematizados del nivel de conocimiento del personal en relación a la P.E. y Plan de Acción anual; y realizar las acciones necesarias para corregir los resultados más negativos de la encuestas y lograr elevar el nivel de satisfacción del personal de la organización.

Para valorar el clima laboral, se realizará:

- Una encuesta anual que incluya la evaluación del PE y PAA.
- Valoración y Análisis de los resultados.
- Plan de acciones para corregir los resultados negativos.

Responsable: Jefatura de Servicio de Gestión Económico Administrativa y Financiera.

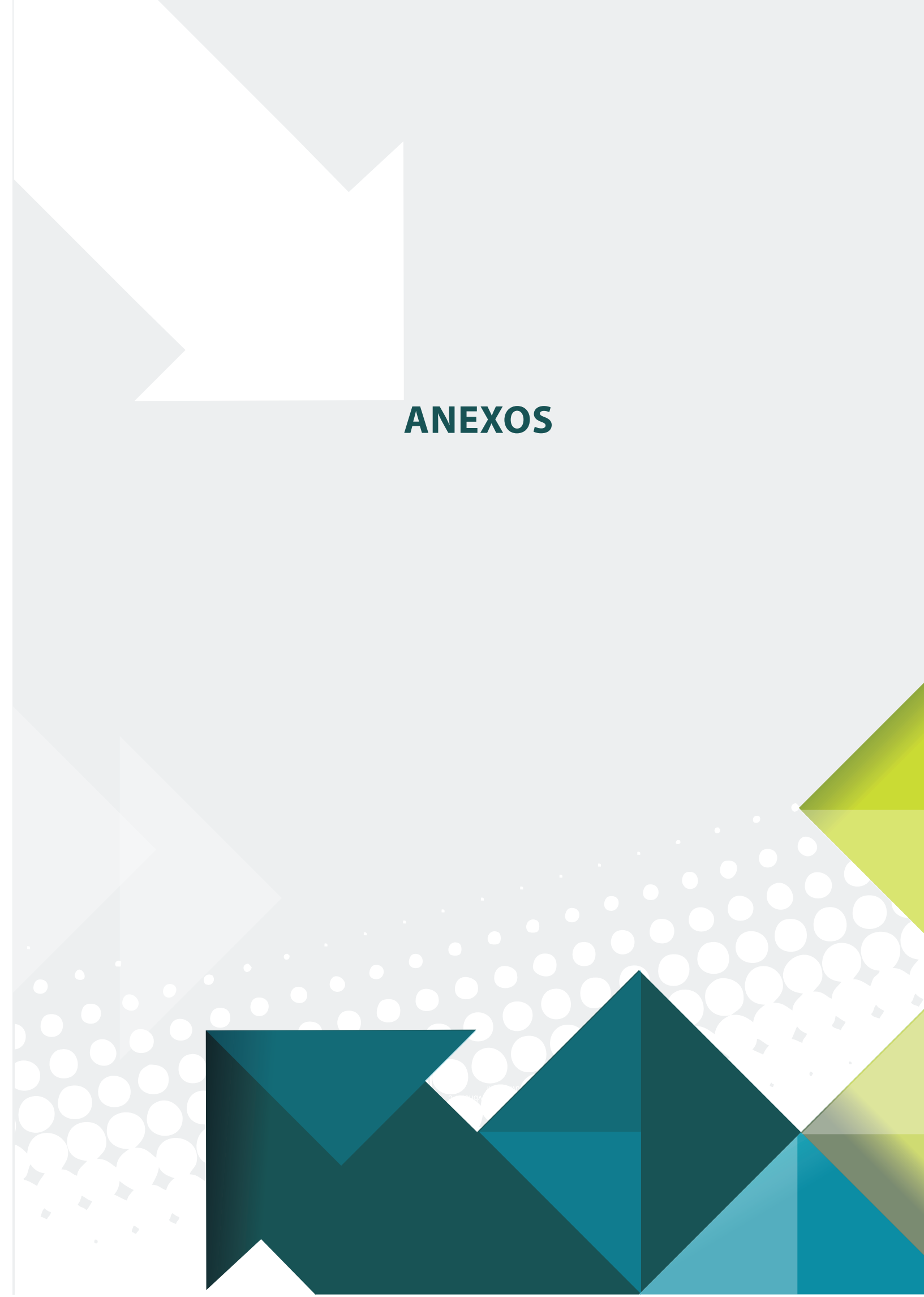
Indicador:

- Realización de encuesta: mantener o incrementar la participación del personal sobre las encuestas anteriores.
- Cumplimentación del formulario de Evaluación del conocimiento del P.E y P.A.A. X% de puntuación obtenida del 1-10 en las preguntas planteadas, respecto al ejercicio anterior.
- Acciones correctivas: X% de propuestas de acciones correctivas ejecutadas sobre propuestas viables.

Periodificación: 2016-2018



# ANEXOS





# ANEXO I

## PRESUPUESTOS DEL ORGANISMO AUTÓNOMO BOLETÍN OFICIAL DE LA REGIÓN DE MURCIA PARA 2016

PRESUPUESTO DE INGRESOS	
Clasificación Económica	Previsión Inicial
30209 T510.-TASA DEL B.O	873.419,00
* 302 TASAS S/CONVOCATORIA	873.419,00
** 30 TASAS	873.419,00
38100 PAGOS INDEBIDOS	1,00
38101 SEGURIDAD SOCIAL (	1,00
38107 REGULARIZACIÓN NÓM	1,00
* 381 DEL PRESUPUESTO CORR	3,00
** 38 REINTEGROS DE OPERACI	3,00
*** 3 TASAS, PRECIOS PÚBLICO	873.422,00
42000 PARA GASTOS GENERA	823.699,00
* 420 DE LA CONSEJERÍA A L	823.699,00
** 42 DE LA ADMINISTRACIÓN	823.699,00
*** 4 TRANSFERENCIAS CORRIEN	823.699,00
52000 INTERESES DE CUENT	1,00
* 520 INTERESES DE CUENTAS	1,00
** 52 INTERESES DE DEPÓSITO	1,00
57000 RESULTADOS DE OPER	150.000,00
* 570 RESULTADOS DE OPERAC	150.000,00
** 57 RESULTADOS DE OPERACI	150.000,00
59099 OTROS	50.000,00
* 590 OTROS INGRESOS PATRI	50.000,00
** 59 OTROS INGRESOS PATRIM	50.000,00
*** 5 INGRESOS PATRIMONIALES	200.001,00
<b>*** TOTAL INFORME</b>	<b>1.897.122,00</b>

PRESUPUESTO DE GASTOS EJERCICIO 2016	
Orgánica - Funcional - Económica	Crédito Inicial
<b>***** TOTAL</b>	<b>1.897.122,00</b>
*** 1 GASTOS DE PERSONAL	1.498.672,00
** 12 FUNCIONARIOS	1.209.558,00
* 120 RETRIBUCIONES BÁSICAS Y COMPLEM	1.209.558,00
12000 SUELDO	394.794,00
12001 TRIENIOS	95.493,00
12002 COMPLEMENTO DE DESTINO	252.119,00
12003 COMPLEMENTO ESPECÍFICO DEL PU	364.126,00
12005 OTRAS REMUNERACIONES	103.026,00
** 16 CUOTAS,PRESTACIONES Y GASTOS SOC	289.114,00
* 160 CUOTAS SOCIALES	289.114,00
16000 SEGURIDAD SOCIAL	289.114,00
*** 2 GASTOS CORRIENTES EN BIENES Y SER	398.450,00
** 21 REPARACIONES, MANTENIMIENTO Y CO	108.850,00

*	212 EDIFICIOS Y OTRAS CONSTRUCCIONES	3.350,00
	21200 EDIFICIOS	3.000,00
	21201 OTRAS CONSTRUCCIONES	350,00
*	213 MAQUINARIA, INSTALACIONES Y UTIL	94.000,00
	21300 MAQUINARIA	51.000,00
	21301 INSTALACIONES	42.500,00
	21302 UTILLAJE	500,00
*	214 ELEMENTOS DE TRANSPORTE	1.000,00
	21400 ELEMENTOS DE TRANSPORTE	1.000,00
*	215 MOBILIARIO Y ENSERES	500,00
	21500 MOBILIARIO Y ENSERES	500,00
*	216 EQUIPOS PARA PROCESOS DE INFORM	10.000,00
	21600 EQUIPOS PARA PROCESOS DE INFO	10.000,00
**	22 MATERIAL, SUMINISTROS Y OTROS	288.560,00
*	220 MATERIAL DE OFICINA	7.210,00
	22000 ORDINARIO NO INVENTARIABLE	1.250,00
	22001 PRENSA, REVISTAS, LIBROS Y OT	1.400,00
	22002 MATERIAL INFORMÁTICO NO INVEN	4.560,00
*	221 SUMINISTROS	122.972,00
	22100 ENERGÍA ELÉCTRICA	75.000,00
	22101 AGUA	10.000,00
	22103 COMBUSTIBLE Y CARBURANTES PAR	3.501,00
	22104 VESTUARIO	9.500,00
	22109 OTROS SUMINISTROS	24.971,00
*	222 COMUNICACIONES	23.311,00
	22200 TELEFÓNICAS	6.311,00
	22201 POSTALES Y TELEGRÁFICAS	15.000,00
	22203 INFORMÁTICAS	2.000,00
*	223 TRANSPORTES	95,00
	22300 TRANSPORTES	95,00
*	224 PRIMAS DE SEGURO	7.000,00
	22401 DE EDIFICIOS Y LOCALES	7.000,00
*	225 TRIBUTOS	6.550,00
	22500 ESTATALES	6.500,00
	22501 AUTONÓMICOS	50,00
*	226 GASTOS DIVERSOS	2.552,00
	22601 ATENCIONES PROTOCOLARIAS Y RE	1.000,00
	22602 PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	300,00
	22603 JURÍDICOS, CONTENCIOSOS	250,00
	22606 REUNIONES, CONFERENCIAS Y CUR	2,00
	22609 OTROS GASTOS DIVERSOS	1.000,00
*	227 TRABAJOS REALIZADOS POR OTRAS E	118.870,00
	22700 LIMPIEZA Y ASEO	34.500,00
	22701 SEGURIDAD	49.000,00
	22706 ESTUDIOS Y TRABAJOS TÉCNICOS	13.500,00
	22707 ESTUDIOS Y TRAB. TECN. INFORMA	1.870,00
	22709 OTROS	20.000,00
**	23 INDEMNIZACIONES POR RAZÓN DEL SE	1.040,00
*	230 DIETAS	640,00
	23002 DEL PERSONAL	640,00
*	231 LOCOMOCIÓN	400,00
	23102 DEL PERSONAL	400,00

## ANEXO II

### ORGANIGRAMA Y PLANTILLA DEL ORGANISMO AUTÓNOMO BOLETÍN OFICIAL DE LA REGIÓN DE MURCIA PARA 2016

#### Personal del BORM por cuerpos generales y específicos - mayo/2016

#### CUERPOS GENERALES

GRUPO	CUERPO	Nº EFECTIVOS	TOTAL
A1	AGX00		
	Gerente	1	
	Jefe Servicio Sistemas Integ. y Org. Produc.	1	
	Técnico Superior (Licenciado en derecho)	1	3
A2	BGX00		
	Jefe Servicio Gest.Eco-Admva. y Financ.	1	1
C1	CGX00		
	Jefe Sección Personal, Contrat. y Registro	1	
	Jefe Sección Gestión Económica	1	
	Administrativo de Apoyo	1	3
C2	DGX00		
	Auxiliar Coordinador	2	
	Auxiliar Administrativo	2	4
	<b>TOTAL CUERPOS GENERALES</b>		<b>11</b>

#### CUERPOS ESPECÍFICOS

GRUPO	CUERPO	Nº EFECTIVOS	TOTAL
C1	CFX27 – ARTES GRÁFICAS		1
	Especialista Artes Gráficas	1	
C2	DFX01 – ARTES GRÁFICAS		28
	Jefe de Unidad	9	
	Encargado Artes Gráficas	7	
	Oficial Artes Gráficas	11	
	Auxiliar Artes Gráficas	1	
C2	DFX16 - CONDUCCIÓN		1
	Conductor-repartidor	1	
	<b>TOTAL CUERPOS ESPECÍFICOS</b>		<b>30</b>
	<b>TOTAL PERSONAL BORM AMBOS CUERPOS</b>		<b>41</b>

**NOTA:** Actualmente existe una vacante de Oficial Artes Gráficas incluida en este listado. Próximamente se producen otras dos vacantes de Jefe de Unidad por jubilación con efectos 1 de julio y 23 de agosto de 2016, respectivamente.

# ORGANIGRAMA

## ORGANISMO AUTÓNOMO

### “BOLETÍN OFICIAL DE LA REGIÓN DE MURCIA” (41 puestos)

