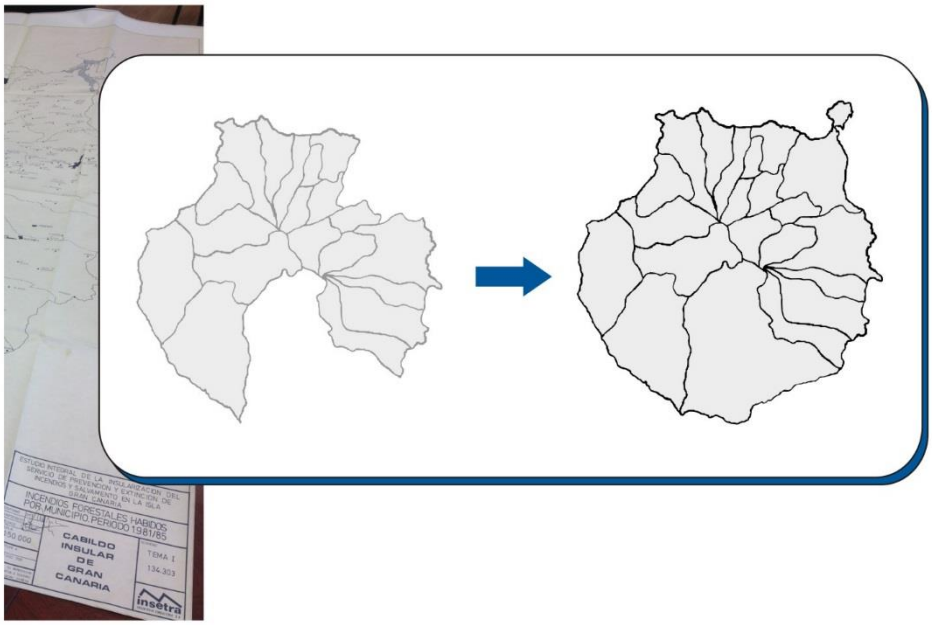
UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS
DE GRAN CANARIA

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Estructura de Teleformación.
Grado en Seguridad y Control de Riesgos.

Trabajo Fin de Grado.
Plan de mejora para el Consorcio de Emergencias de Gran Canaria.



Alumno: Juan Efraín Martel Álvarez

Tutor: D. Andrés Caballero Quintana

Septiembre 2014

Dedicatoria:

A los niños que han realizado visitas a los parques de bomberos y han aportado su visión de las emergencias. Su sonrisa de satisfacción llena los huecos que dejan las experiencias y vivencias en las emergencias.

Especialmente a Érika, a mi hija y a mi familia.

“La felicidad es algo imposible pero imprescindible“
Fernando Savater (2002)

Agradecimientos:

A aquellos que han dedicado su tiempo en contestar a las preguntas y cuestionarios arrojando luz y datos a las dudas.

Gracias a todas las personas que forman el CEGC y a la ULPGC por la magnífica aportación del Grado en Seguridad y Control de Riesgos.

“*La Calidad no es un acto. Es un hábito*“
Aristóteles (384-322 a.C.)

Índice

1. Resumen.....14

1. Abstract. 15

2. Introducción.....18

3. Justificación del plan de mejora y objetivos del TFG. 22

3.1 Justificación del plan de mejora. 22

3.2 Objetivos del TFG. 25

4. El CEGC: origen y características básicas. 27

4.1 Origen. 27

4.1.1 Requisitos legales. 29

4.1.2 Necesidades y objetivos organizativos. 33

4.2 Características básicas. 34

4.2.1 Recursos humanos. 34

4.2.2 Recursos materiales.....39

4.2.3 Recursos económicos. 45

5. Marco teórico. 51

5.1 Marco legal.....51

5.2 Marco teórico. 57

5.2.1 Teorías de calidad. 57

5.2.2 El mejoramiento continuo.....58

5.2.3 La metodología de los planes de mejora.....59

5.2.4 Sistemas de gestión de calidad.....60

5.2.5 El modelo de Excelencia EFQM. 63

6. Metodología. 72

7. Diagnóstico. 127

7.1. DAFO 127

7.1.1 Fórmula participación riesgos. 132

7.1.2 Comparativa de los costes de las políticas organizativas locales en emergencia 134

7.2 Modelo EFQM 138

9. Conclusiones. 158

10. Referencias bibliográficas. 161

11. Anexos (listados, normativa, tablas, gráficos, etc.). 164

Fotografía y gráfico de portada: realizado por el alumno tras solicitar autorización a Gerencia del Consorcio de Emergencias de Gran Canaria para la lectura y consulta del "Estudio integral de la insularización del servicio de prevención y extinción de incendios y salvamento en la isla de Gran Canaria" que fue hecho en 1986. La fotografía se realiza sobre dicha documentación. El gráfico intenta resumir la realidad actual donde diecinueve ayuntamientos se integran para formar el Consorcio de Emergencias de Gran Canaria. La flecha que aparece simula el paso hacia la integración de los veintiún ayuntamientos, apareciendo luego la isla de Gran Canaria con todos sus ayuntamientos como plantea dicho estudio.

Nota: A efectos de referencia bibliográfica, los gráficos e imágenes fotográficas tienen como autor al propio alumno excepto aquellas donde figura la fuente de la misma a pie de imagen.

1. RESUMEN.

El Consorcio de Emergencias de Gran Canaria (en adelante CEGC) conocido comúnmente como bomberos de Gran Canaria es una entidad pública que presta servicios profesionales, de prevención y extinción de incendios urbanos, rurales o forestales, salvamento y rescate de personas y bienes, riesgo químico, emergencias industriales, atención de emergencias que se produzcan y cualquier otra relacionada con los estatutos y reglamento de la entidad.

¿Por qué un plan de mejora para el CEGC? Afortunadamente la ULPGC ha permitido con la implantación del Grado en Seguridad y Control de Riesgos obtener una visión holística e integral del engranaje de las emergencias. Con esa consciencia, de nuestra vulnerabilidad y fragilidad, de los derechos sociales incluidos en los derechos humanos y la seguridad humana, de la viabilidad económica así como la eficacia y eficiencia de los recursos que propugna la Constitución Española y las normas que la desarrollan, de nuestra resiliencia o modo de reponernos ante los desastres, no cabe mirar a otro lado sino intentar la mejora.

En la situación y contexto de crisis actual cabría preguntarse ¿cuál es el precio de un incendio?, ¿es rentable un servicio público de extinción de incendios?, ¿es la fórmula consorcial la idónea para prestar este servicio?, ¿cómo mejorar el CEGC no sólo en el presente sino cíclicamente en el futuro? esta y otras reflexiones se abordan en este trabajo de fin de grado. El objetivo es plasmar los conocimientos adquiridos en el Grado en Seguridad y Control de Riesgos de la ULPGC, procurando fundamentar propuestas que sirvan para la mejora cíclica del CEGC.

1. Abstract.

Public Fire Services in Gran Canaria Island.

Gran Canaria has currently 21 municipalities and 3 firefighting services. Firstly, was established a firefighting service in 1867 in Las Palmas de Gran Canaria Township. Secondly, a firefighting service was also implanted in San Bartolomé de Tirajana Township.

The third firefighting service was created in 2002, it is called The Gran Canaria Emergency Consortium (*CEGC, Consorcio de Emergencias de Gran Canaria*), commonly known as "Gran Canaria firefighters". Gran Canaria Island Council, the Canary Islands Government and the Municipalities of Agaete, Agüimes Artenara, Arucas, Firgas, Gáldar, Ingenio, Mogán, Moya, San Nicolás de Tolentino , Santa Lucía, Santa Brígida, Santa María de Guía, Tejeda, Telde, Teror, Valleseco, Valsequillo y Vega de San Mateo form a consortium for the provision of public firefighting and rescue service for emergency response.

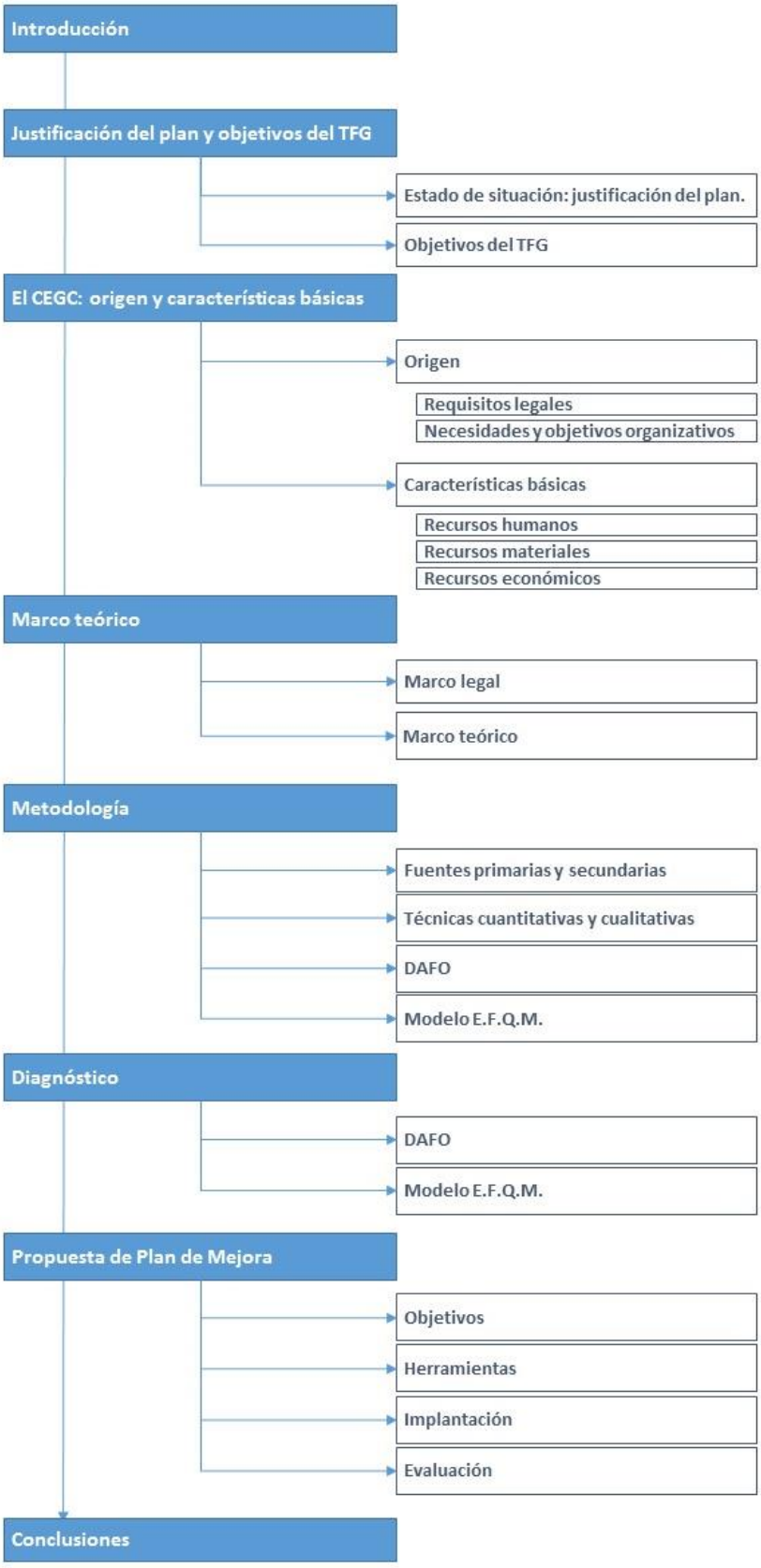
CEGC is a public organization that provides professional services for urban, rural and forest firefighting and fire prevention, as well as search and rescue operations to save lives from dangerous situations, or property protection. The *CEGC* also deals with chemical risks, industrial emergencies, and any other urgent situation that threatens populations and property, related to the Statutes and Regulations of the Organization.

Why develop an improvement plan for the *CEGC*? Fortunately, the University of Las Palmas de Gran Canaria (*ULPGC, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*) has allowed through the implementation of the Degree in Security and Risk Management (Spanish *Grado en Seguridad y Control de Riesgos*), a holistic and comprehensive view of the emergency gear. Having awareness of our vulnerability and fragility,

taking into account social rights including in human rights and human security, economic viability, as well as effectiveness and efficiency of the resources that advocates the Spanish Constitution and its implementing Regulations, moreover, learning from our resilience or the way we recover from disasters, we cannot look away but trying to improve.

In the current crisis situation and context, we might ask, how much does a fire cost? Is firefighting public service profitable? Furthermore, is the Consortium the ideal formula to provide firefighting services? And, how can we improve the *CEGC* not only in the present but cyclically in the future? These considerations and other ones are addressed in this degree final project. The goal is to express the skills we have acquired in the Degree in Security and Risk Management from the *ULPGC*, looking for well-argued proposals that serve us to verify the cyclical improvement of the *CEGC*.

· Esquema de TFG.



2. Introducción.

La actual crisis económica ha puesto de manifiesto la necesidad de que todas las administraciones públicas realicen más servicios, con menos o con los mismos recursos económicos.

Los servicios de extinción de incendios no escapan de este marco general, donde el gasto público agregado en España se ha reducido y el sectorial, específico para estas funciones, también.

Sin embargo, los riesgos siguen latentes y obligan a contar con dotaciones plenamente equipadas y formadas para actuar. De ahí, la importancia que recobra los modelos de gestión de las organizaciones del sector de la seguridad y el control de riesgos, pues son factores intangibles críticos que determinan el éxito, o el fracaso, en el cumplimiento de sus fines fundacionales; bien sea en términos de calidad de los servicios, eficacia en el cumplimiento de los objetivos, o eficiencia en la gestión de los recursos, tal y como enuncia los principios que reúne el artículo 103 de la Constitución española.

En este marco, el presente trabajo final de grado aborda el caso del CEGC, desde un enfoque que se apoya en distintas materias que integran los estudios del Grado de Seguridad y Control de Riesgos, y que en último término tiene la vocación de contribuir a su mejora como servicio público.

- **Breve pincelada histórica.**

Los bomberos guardan una larga tradición histórica en Gran Canaria que se remonta al año 1867, fecha en la que se creó el primer Servicio de Extinción de Incendios y Salvamento (en adelante S.E.I.S) por el Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria.

Harían falta 108 años para que en 1975, fruto del aumento demográfico y las necesidades de seguridad que demandaba el negocio turístico, se crease un nuevo SEIS, en San Bartolomé de Tirajana, en el vértice sur de la isla.

En 1986 el Excmo. Cabildo Insular de Gran Canaria convocó un concurso público para la elaboración de un estudio integral de la insularización de los servicios de prevención y extinción de incendios y salvamento en la Isla de Gran Canaria (Anexo 1).

En enero 2002 se crea el Consorcio de Emergencias de Gran Canaria como entidad pública insular constituida para la prestación del servicio público de carácter supramunicipal contra incendios, de salvamentos y atención de emergencias. Instrumento para garantizar la seguridad de los ciudadanos y los visitantes de la isla de Gran Canaria.

Actualmente el CEGC da cobertura en emergencias a cerca tres cuartas partes del territorio insular (72%) y una población de derecho de 412.975 personas[(1)] (48,4 % de los 852.723 personas empadronadas en la isla). Para garantizar que las actuaciones sean rápidas, eficaces y de máximo rendimiento dispone de ocho parques de bomberos distribuidos en distintos puntos de la isla, conformando lo que se denomina el “anillo de protección estratégico”.

Con el fin de lograr la mayor operatividad y coordinación, los parques de bomberos se distribuyen en las siguientes zonas:

- ZONA NORTE

  Arucas, Gáldar y La Aldea de San Nicolás.

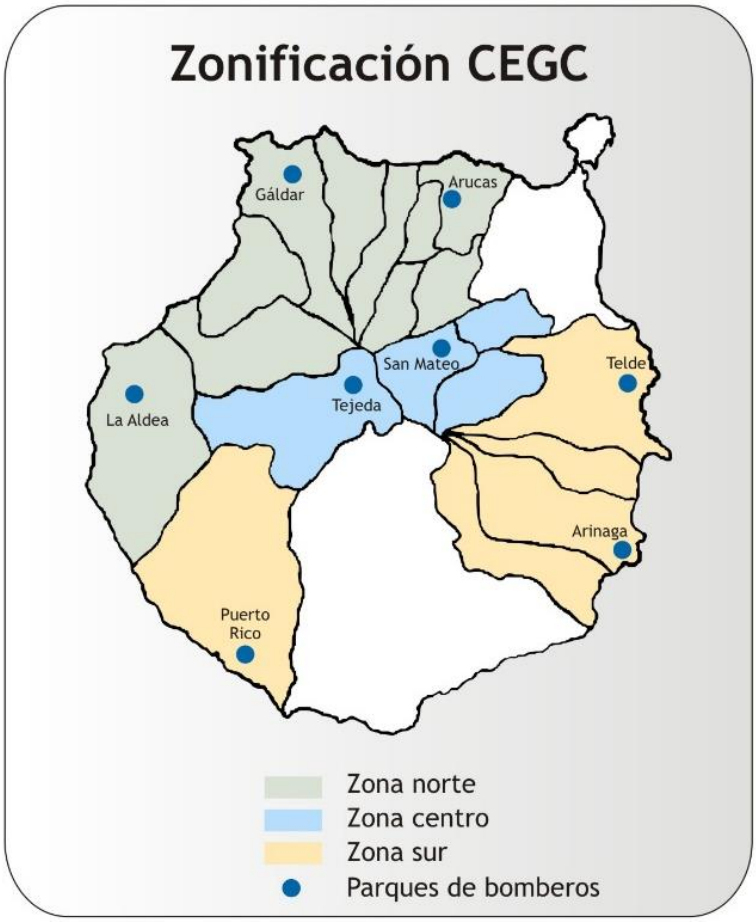
- ZONA CENTRO

[1] Fuente: Instituto Canario de Estadística (ISTAC) a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). Copyright: 2014.

Parques de bomberos de Vega de San Mateo y Tejeda.

• ZONA SUR

Parques de bomberos de Telde, Arinaga y Puerto Rico.

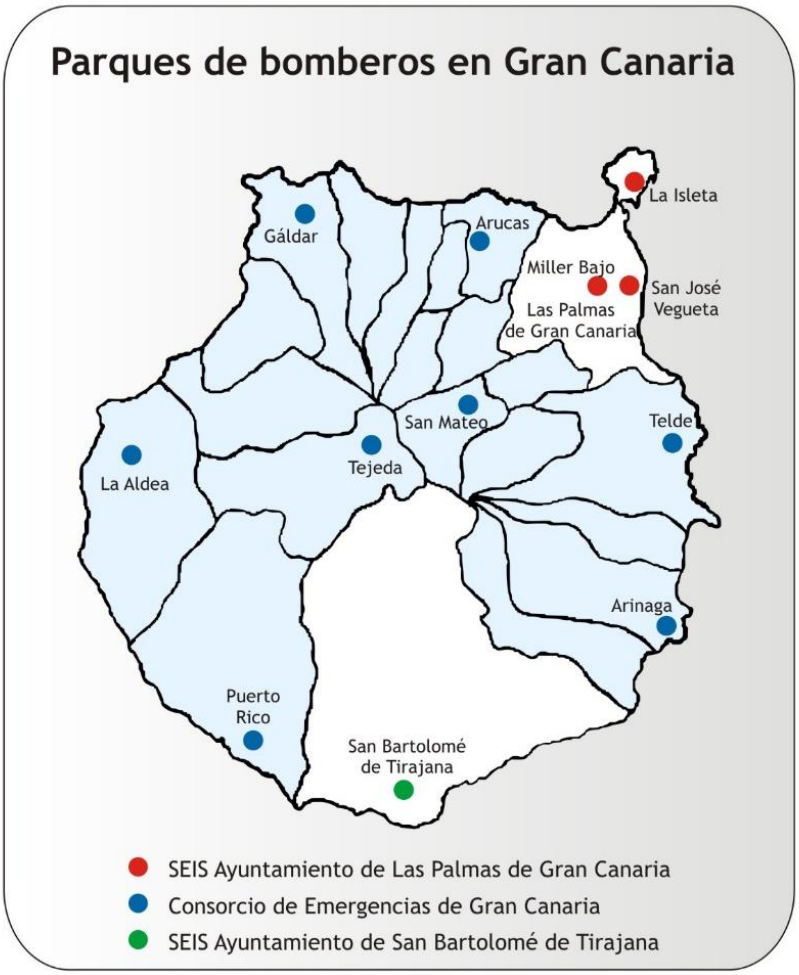


Fuente: Elaboración propia a partir del Instituto Geográfico Nacional.

El entramado institucional en la protección de incendios en el resto de la isla se compone por los parques de bomberos municipales de Las Palmas de Gran Canaria y San Bartolomé de Tirajana, como se citó anteriormente.

Ambos municipios, dados los riesgos existentes y la extensión de sus territorios, también han procedido a zonificar el ámbito del alcance de sus distintos parques, si bien en el caso de San Bartolomé de Tirajana co-existe un diseño mixto, público municipal en el área de costa, y otro

construido por el Consorcio en la zona de montaña, en Tunte, que no ha sido puesto en funcionamiento por carecer de medios económicos que garanticen su normal desarrollo.



Fuente: Elaboración propia a partir del Instituto Geográfico Nacional.

En la capital insular existen tres parques de bomberos, en La Isleta, en el Polígono de San Cristóbal-Vegueta y en el Polígono de Miller. Esta zonificación se ha ido configurando a lo largo de los años como un modelo capaz de reducir progresivamente las isócronas o tiempos de respuesta, mejorando las capacidades para una adecuada prestación del servicio eficaz y eficiente.

3. Justificación del plan de mejora y objetivos del TFG.

3.1 Justificación del plan de mejora.

Desde su creación en 2002, el CEGC ha venido supliendo las necesidades de la isla en materia de emergencias y extinción de incendios, salvo en los municipios de San Bartolomé de Tirajana y Las Palmas de Gran Canaria.

A pesar de su corta historia, esta ha sido y es intensa. Pues, por una parte, su rápido crecimiento y desarrollo ha dado muestras de capacidad técnica para prestar asistencia, como lo demuestran los despliegues en algunos de los eventos meteorológicos más abruptos de los últimos diez años en Canarias, como la tormenta Delta; junto a extinciones de incendios de enorme complejidad y riesgo, como el acontecido en el suroeste de Gran Canaria, cuyo efecto devastador fue noticia de repercusión internacional.

Sin embargo, la evolución del Consorcio no siempre se ha caracterizado por el éxito en todas las dimensiones que caracterizan las organizaciones del sector de la seguridad y el control de riesgos (Ramió, 1999: 19):

a) Socio-técnico, esto incluye a todas las dimensiones de la organización, desde las estructuras, a los recursos materiales, humanos o financieros.

b) Político-cultural, posibilita el análisis de la organización desde el punto de vista de los valores que la caracterizan, modelos de comunicación formal e informal o cultura organizativa, entre otros.

c) Control y mejora, encontraríamos aquí el sistema de planificación, seguimiento y evaluación, lo que incluye la fijación de objetivos y la medición de indicadores para la toma de decisiones

Siguiendo esta clasificación, con el ánimo de poner en valor los conocimientos adquiridos en el Grado de Seguridad y Control de Riesgos de la ULPGC, la elección de la realización de un Plan de Mejora para el Consorcio de Emergencias de Gran Canaria se fundamenta en las siguientes motivaciones:

1. La importancia del CEGC en el desarrollo de la política de seguridad y emergencias en Gran Canaria.
2. El volumen elevado de recursos materiales, económicos y técnico que gestiona el Consorcio y la posibilidad que brinda para visibilizar propuestas de mejora que resulten del conocimiento que reporta el presente Grado en Seguridad y Control de Riesgos.
3. La problemática que conlleva la gestión y sostenibilidad de la institución en un contexto como el actual, marcado por una fuerte crisis internacional de carácter económico.

Respecto a este último apartado, siguiendo el esquema citado de Ramió (1990), y atendiendo a los datos publicados en distintos medios de comunicación, así como a otros elementos básicos sobre el CEGC y su situación, se podrían apuntar las siguientes características que justifican la conveniencia del presente TFG:

a) Socio Técnico

- El contexto de crisis económica ocasiona problemas de sostenibilidad financiera para cubrir los servicios básicos y las mejoras necesarias para la prestación debida del SEIS.

- El modelo de financiación ocasiona tensiones entre los actores que deben satisfacerla, por entenderlo inequitativo.
- Existen problemas en relación a la dotación de recursos materiales y humanos, calificados de insuficientes por algunos actores notables del Consorcio (sindicatos) y algunos municipios que lo integran, bien sea por gobiernos municipales o por concejales representantes en la oposición de tales Plenos.

b) Político- Cultural

- La vocación de que el Consorcio integre todos los municipios de la isla no es compartida por los actores afectados, ocasionando externalidades que generan, en ocasiones, descoordinación entre los municipios con servicios propios y el SEIS de Gran Canaria.
- Los conflictos laborales en el seno del Consorcio han polarizado las relaciones profesionales, incidiendo en el clima laboral.
- La desconfianza entre el equipo gerencial y el colectivo laboral ha sido una característica que, de forma periódica, ha generado problemas en la relación que sería deseable que no existieran.

c) Control y mejora.

- Actualmente se identifican aspectos críticos de la organización que carecen de información e indicadores que posibiliten su control.
- El sistema de información y evaluación es deficiente.
- Los mecanismos de comunicación y control.

3.2 Objetivos del TFG.

Este documento proyecta el Plan de Mejora del Consorcio de Emergencias de Gran Canaria, cuya utilidad es la mejora del servicio público. Es una guía o propuesta técnica para la organización. No es un documento vinculante y propone un modelo legal, posible, eficiente y eficaz para la prestación del servicio de extinción de incendios.

· Una nueva organización con enfoque hacia los ciudadanos.

El artículo 103.1 de la Constitución Española de 1.978 establece que *"La Administración Pública sirve con objetividad los intereses generales y actúa de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación con sometimiento pleno a la ley y al Derecho."*

La seguridad ha de estar al alcance de todos los ciudadanos. Basta recordar que cualquier actividad conlleva un riesgo, por ello la prevención es imprescindible y esto plantea la eficacia de los recursos humanos y eficiencia de los recursos económicos públicos. Ante los riesgos actuales se requieren análisis de vulnerabilidades para dar respuesta adecuada por parte de las autoridades responsables frente a una ciudadanía más exigente y concienciada de los riesgos. La información del servicio orientada a la ciudadanía, para que conozca la organización. Las visitas de colegios a los parques de bomberos es prevención, y trasmitir a través de las nuevas tecnologías datos estadísticos de servicios así como recomendaciones preventivas son esenciales.

Al objeto de aplicar los conocimientos de las diferentes materias impartidas en el Grado en Seguridad y Control de Riesgos, el presente trabajo fin de grado establece los objetivos:

A. Generales.

- Aplicar los conocimientos del Grado en Seguridad y Control de Riesgos de la ULPGC.
- Facilitar la identificación de áreas de mejora en la organización para incrementar su rendimiento y mejorar su sostenibilidad en la prestación del servicio.
- Realizar propuestas de mejoras, ajustadas a las necesidades y/o debilidades que se detectan para que redunden en la eficacia y eficiencia fundadas en la demostración empírica de este TFG.
- Contribuir a la puesta en valor del Servicio de Prevención y Extinción de Incendios ante la ciudadanía promoviendo la mejora mediante la identificación de algunos elementos críticos, para promover el desarrollo e implantación de un sistema de gestión de calidad conforme a normas internacionales de calidad.

B. Específicos.

- Identificar y definir el Servicio de Prevención y Extinción de Incendios de la Isla de Gran Canaria, así como su estructura organizativa.
- Establecer requisitos para que la entidad pueda implementar y mantener un sistema de gestión de calidad y mejora continua.
- Reducir costes con la aplicación de las mejoras y el control de los procesos.
- Mejorar y fortalecer la imagen del CEGC.

4. El CEGC: origen y características básicas.

4.1 Origen.

Como ya se ha indicado, en 1986 el Excmo. Cabildo Insular de Gran Canaria convocó un concurso público para la elaboración de un estudio integral de la insularización de los servicios de prevención y extinción de incendios y salvamento en la Isla de Gran Canaria (Anexo 1). En enero 2002 se crea el Consorcio de Emergencias de Gran Canaria como entidad pública insular para la prestación del servicio público de carácter supramunicipal contra incendios, de salvamentos y atención de emergencias en la isla.

La fórmula consorcial de esta entidad fue originariamente integrar a los 21 ayuntamientos de la isla como contemplaba el estudio de 1986, no obstante, se constituye sólo con 19 ayuntamientos el 23 de enero de 2002, momento en el que se ratificaron sus Estatutos aprobados previamente por las Administraciones consorciadas, que son: la Comunidad Autónoma de Canarias, el Cabildo de Gran Canaria y todos los Ayuntamientos de esta Isla (Agaete, Agüimes Artenara, Arucas, Firgas, Gáldar, Ingenio, Mogán, Moya, San Nicolás de Tolentino, Santa Lucía, Santa Brígida, Santa María de Guía, Tejeda, Telde, Teror, Valleseco, Valsequillo y Vega de San Mateo), a excepción de los Ayuntamientos de Las Palmas de Gran Canaria que cuenta con el mayor número de habitantes y de San Bartolomé de Tirajana con mayor extensión territorial de la isla.

· Cronología apertura de parques de bomberos del CEGC.

1. Telde. 31 de julio de 2003.
2. Gáldar. 31 de octubre de 2003.
3. Arinaga. 16 de diciembre de 2003.
4. Tejeda. 8 de julio de 2004.
5. La Aldea. 29 de julio de 2005.

Para hacer realidad el CEGC, en julio de 2003 se incorporaron los 150 bomberos de la primera promoción, así como tutores procedentes del Servicio de Extinción de Incendios y Salvamento (SEIS) del Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria, como consecuencia del Convenio de Colaboración entre el Ayuntamiento capitalino y el CEGC.

En septiembre de 2005 ingresa la segunda promoción de bomberos. Hasta este momento existe una relación de puestos de trabajo (en adelante RPT) con 200 bomberos y 40 cabos (15 de junio 2005). Se encuentran 5 parques de bomberos funcionando con las dotaciones fijadas y adecuadas para prestar el servicio en óptimas condiciones.

Posteriormente la Junta General decide abrir los ocho parques de bomberos que conformarían el anillo insular. Con la apertura de tres nuevos parques con el personal que prestaba servicio hasta ese momento en cinco, se redistribuye el personal en los nuevos parques y se bajan las dotaciones de los cinco parques de bomberos existentes.

6. Arucas. Inaugurado en septiembre de 2006.

Posterior a la apertura de Arucas y con la pretensión de abrir dos parques más: Vega de San Mateo y Puerto Rico, se aprueba una nueva RPT (Boletín Oficial de la Provincia de Las Palmas. Número 165, viernes 21 de diciembre de 2007).Se reducen 14 bomberos en la RPT.

Se pasa de 240 cabos y bomberos y 6 parques funcionando a 226 cabos y bomberos y ocho parques. Se reduce el número de personal y se aumenta el número de parques de bomberos.

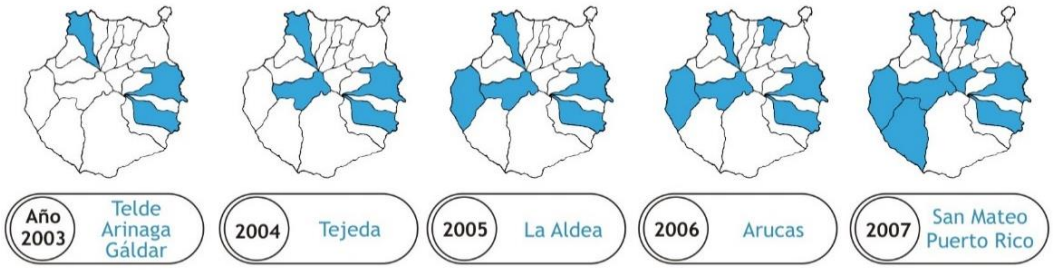
Esta situación de reducción de personal en la RPT junto a la apertura de todos los parques de bomberos en un corto periodo de

tiempo, reflejó la falta de personal y ese déficit se empezó a cubrir con servicios extraordinarios. La Junta General con tan solo dos promociones de personal previstas para cubrir cinco zonas, decide abrir tres parques de bomberos más y redistribuir el personal que tenía en las ocho zonas.

7. Vega de San Mateo. Inaugurado en mayo de 2007.

8. Puerto Rico. Abre las puertas en mayo de 2007.

Téngase en cuenta que la RPT tiene presupuestada 226 bomberos y cabos y sólo existen 198 agentes.



4.1.1 Requisitos legales.

Las competencias de las instancias territoriales en que se organiza el Estado, según el artículo 137 C.E., lleva consigo asegurar la coherencia de la actuación de las Administraciones públicas mediante el deber de colaboración entre ellas como señala la S.T.C. de 4 de mayo de 1982 "*se encuentra implícito en la propia esencia de la forma de organización territorial del Estado que implanta la Constitución*". La L.R.J. y P.A.C. *prevé que las distintas Administraciones públicas celebren convenios que pueden dar lugar, o no, a la creación de entes instrumentales entre los que se cuenta el Consorcio* (arts. 6.2.e y 7). *Del mismo modo, la legislación local prevé la colaboración interadministrativa mediante la creación de consorcios* (arts. 57 L.B.L.)

El Reglamento de Servicios de las Corporaciones Locales, aprobado por Decreto de 17 de junio de 1955 y modificada por Real Decreto 2009/2009 de 23 de diciembre (BOE núm. 313/2009, de 19 de diciembre de 2009) establece:

Artículo 156. Las diputaciones provinciales y cabildos insulares tendrán la misión obligatoria e inexcusable de cooperar a la efectividad de los servicios municipales.

Artículo 161. La cooperación provincial alcanzará a los municipios de menos de 20.000 habitantes y se referirá normalmente a los municipios rurales y a los pequeños núcleos de población.

Artículo 162.

1. Los servicios de cooperación provincial, serán preferentemente cuantos señalan los artículos 102 y 103 de la Ley, como obligaciones municipales mínimas.

3. Sin perjuicio de la resolución que para cada caso pueda adoptarse, atendiendo a sus circunstancias la preferencia de servicios deberá ser: la extinción de incendios y salvamentos (entre otras que se expresan).

El Servicio Público de extinción de incendios es obligatorio para los Municipios con más de 20.000 habitantes, para el resto de Municipios será el Cabildo el que deba suplir la financiación de dicho Servicio, ya que los cabildos insulares tendrán la misión obligatoria e inexcusable de cooperar a la efectividad de los servicios municipales, y sobretodo es obligatorio para los Cabildos insulares la cooperación a los municipios de menos de 20.000 habitantes y con carácter preferente el Servicio de Extinción de incendios y salvamentos, entre otros.

La Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases del Régimen Local indica: "*los servicios de protección civil, prevención y extinción de incendios son competencias municipales que se realizarán en los términos de la legislación del Estado y las Comunidades autónomas*" (Art. 25.2 a de LBRL). Pero solo son servicios de prestación obligatoria que deberán prestar por sí o por asociados, en los municipios con población superior a 20.000 habitantes.

Entre las competencias de los Cabildos "*les corresponde la coordinación de los servicios municipales, la asistencia y la cooperación de servicios públicos de carácter supramunicipal e incluso supracomarcal y, en general, el fomento y la administración de los intereses peculiares de la provincia*" (Art. 36. LBRL), "*sin perjuicio de las que les corresponden por su legislación específica*" (Art. 41. LBRL).

Una ventaja que presenta la figura del Consorcio es su elasticidad asociativa ya que según el Art. 87 de LBRL "Las entidades locales pueden constituir con socios con otras administraciones públicas para fines de interés común o con entidades privadas sin ánimo de lucro que persiga fines de interés público concurrentes con las Administraciones Públicas."

"Por tanto la organización supramunicipal o supracomarcal de dichos servicios puede ser prestada por los Cabildos" (Estudio integral de la insularización, 1986).

El CEGC es una entidad pública insular constituida para la prestación del servicio público contra incendios, de salvamentos y atención de emergencias, de conformidad con el artículo 110 del Texto Refundido de las Disposiciones Legales vigentes en materia de régimen local (RDL 781/1986 de 18 de Abril y, supletoriamente, el artículo 6 de la Ley

30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común).

Así establece la Ley 14/1990, de 26 de julio, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas de Canarias:

Artículo 43.

1. En particular corresponde a los Cabildos Insulares las siguientes competencias:

a) La coordinación de los servicios municipales de la isla para garantizar su prestación integral y adecuada en la totalidad del territorio insular, supliendo a los Ayuntamientos cuando la insuficiencia de sus recursos impidan la prestación de los servicios municipales obligatorios o las funciones públicas establecidas en la Ley reguladora de las Bases del Régimen Local.

b) La asistencia y la cooperación jurídica, económica y técnica a los municipios especialmente a los de menor capacidad económica y de gestión.

Se puede señalar que la legislación local conocedora de que existen servicios que se pueden prestar mejor agrupadamente por varios municipios que separadamente por cada uno de ellos, permitió crear organizaciones asociativas como los consorcios. Organizaciones alternativas para la gestión de servicios en aras del interés supramunicipal, es decir, la prestación del servicio al mejor coste para el conjunto de los entes que conforman el consorcio.

Actualmente el CEGC es miembro de la Asociación de Consorcios y Servicios de Bomberos de España tiene como objetivo principal el fomento y defensa de la figura del Consorcio como Entidad Local de

carácter supramunicipal para la Gestión de Emergencias en su ámbito territorial.

4.1.2 Necesidades y objetivos organizativos.

En el reglamento de organización del CEGC en su artículo 2. Objeto y finalidades del CEGC expone:

"*1.Constituye el objeto del Consorcio de Emergencias Gran Canaria la prestación de servicios de prevención y extinción de incendios y de salvamento de las personas y bienes implicados en todas las situaciones de emergencia, ejerciendo las competencias que los Entes Consorciados tienen legalmente atribuidas sobre la materia.*

2. Son finalidades específicas, las siguientes:

a) Mantener un eficaz sistema de prevención e investigación mediante:

- *La participación en los planes de emergencia, autoprotección y de prevención y gestión de riesgos y de emergencias.*

- *La información y divulgación de las técnicas de prevención y de actuación en toda clase de siniestros.*

- *El diseño y ejecución de campañas informativas y formativas y demás actividades dirigidas a sensibilizar a la ciudadanía y especialmente al conjunto de la comunidad educativa, sobre las responsabilidades públicas y la necesaria colaboración en materia de atención de emergencias.*

- *La inspección e investigación de los siniestros ocurridos.*

b) Prestar servicios de atención de emergencias y concretamente:

- *Extinción de incendios.*
- *Rescate de personas y bienes.*
- *Emergencias industriales.*
- *Riesgo químico.*
- *Salvamento en costa litoral.*

c) Asistencia técnica en cada una de las especialidades que tiene el servicio.

d) Colaborar con las organizaciones existentes en el sistema de seguridad pública y el necesario intercambio técnico con ellas.

e) Actuar en servicios de interés público, por razón de la capacitación específica de sus miembros y de la adecuación de los medios materiales disponibles."

3. Igualmente son fines del CEGC los establecidos con carácter general en la Ley 9/2007, 13 de abril, del sistema Canario de Seguridad y Emergencias.

4.2 Características básicas.

4.2.1 Recursos humanos.

El CEGC se rige por el siguiente esquema organizativo:

1. Órganos Colegiados.
    a. La Junta General.
    b. El Comité Ejecutivo.
2. Órganos Unipersonales.
    a. Presidente. Máxima representación y mando

b. Gerente. Dirige la gestión de la entidad.

El CEGC cuenta en la actualidad con un plantilla de 231 profesionales. La cifra de personal ha incrementado desde su creación, en sus inicios la plantilla era de 181 personas. La aportación de los mismos es la clave del éxito en el cumplimiento de los objetivos del CEGC, pues la intervención (consultar anexo 4 datos generales de intervenciones o estadísticas del CEGC) en las emergencias está vinculada a la actuación de los agentes y técnicos. Para desarrollar sus funciones la plantilla está integrada por:

• Personal de dirección y administración.

• Bomberos y mandos.

Tras la aprobación por la Junta General del CEGC del nuevo reglamento de Organización de la Entidad, los profesionales se distribuyeron en cuatro áreas coordinadas internamente logrando un funcionamiento de conjunto. Las áreas son:

• Técnico-Operativa de Emergencias.
• Prevención y Gestión del Riesgos.
• Organización y Asuntos Generales.
• Dirección y Coordinación de Operaciones.

El área Técnico-Operativa de Emergencias, abarca la prestación directa de servicios de emergencia y está integrada por todos los parques de bomberos. Es la imagen más visible, los bomberos, entre sus funciones:

• Extinción de incendios, salvamento y rescate.
• Intervención en casos de accidente, catástrofe o calamidad pública.

• Intervención en actividades preventivas y espectáculos públicos.

• Participación en la formación.

• Gestión de los parques de bomberos.

En el área de Prevención y Gestión de Riesgos, se analiza los riesgos, la gestión de la prevención además de:

• Fomenta la cultura de la seguridad entre la población.

• Asistencia técnica para la elaboración de planes de emergencia y autoprotección.

• Investigación de incidentes.

• Soporte técnico al Área Técnico-Operativa.

En el área de Organización y Asuntos Generales, se centra la actividad administrativa y de servicios generales, así como:

• La gestión económico-presupuestaria.

• Asesoramiento jurídico del servicio, apoyo a las tareas de Secretaría, fe pública y asesoramiento legal.

• Apoyo en el control, fiscalización y contabilidad.

• Contratación y compras.

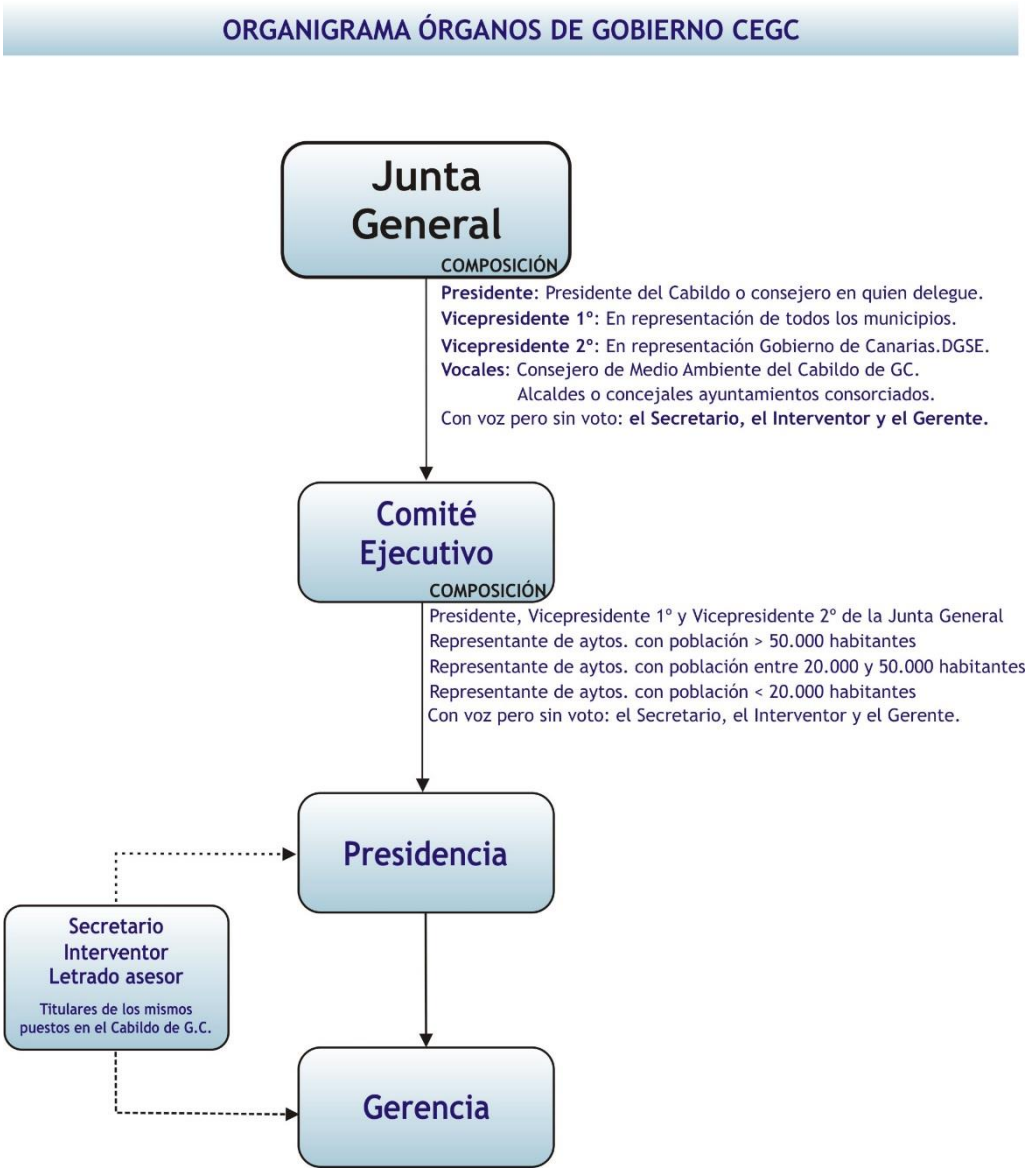
• Gestión de equipos humanos.

• Soporte tecnológico a las diferentes áreas.

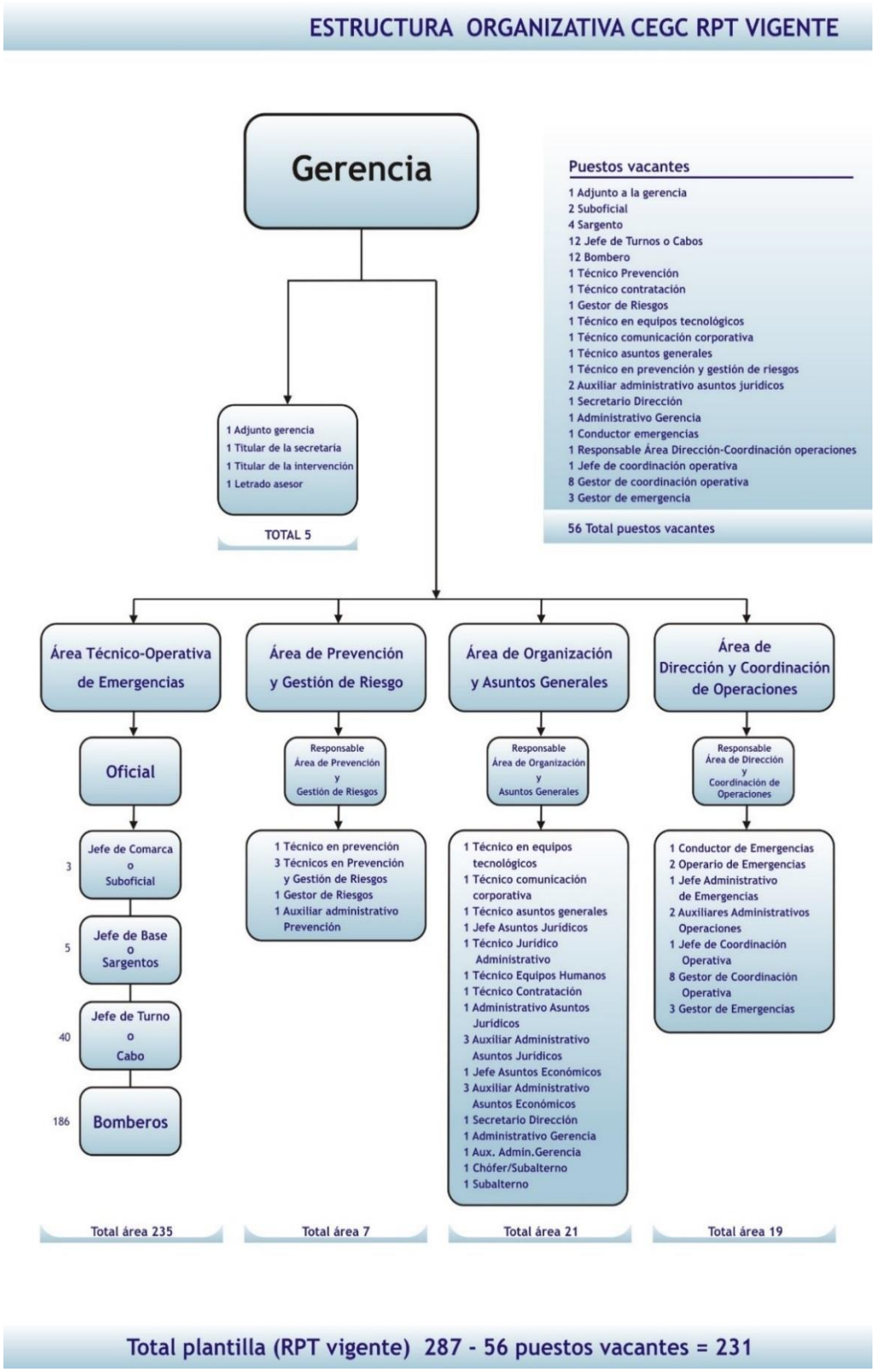
El área de Dirección y Coordinación de Operaciones, dirige, gestiona y coordina el operativo de las intervenciones de emergencias, planifica los recursos, equipos e instalaciones y apoya al área técnico-operativa. Su personal se encarga de análisis estadístico de las actuaciones y de la optimización de los recursos.

En aras a visibilizar la estructura y funcionamiento del CEGC en los siguientes organigramas desarrolladas por el autor del presente TFG.

El primer organigrama muestra la composición de los órganos colegiados: la Junta General y el Comité Ejecutivo.



En el segundo organigrama se detalla la estructura organizativa y las cuatro áreas del CEGC según la relación de puestos de trabajo vigente, así como los puestos de trabajo vacantes.


ESTRUCTURA ORGANIZATIVA CEGC RPT VIGENTE
Gerencia
1 Adjunto gerencia
1 Titular de la secretaría
1 Titular de la intervención
1 Letrado asesor
TOTAL 5
Puestos vacantes
1 Adjunto a la gerencia
2 Suboficial
4 Sargento
12 Jefe de Turnos o Cabos
12 Bombero
1 Técnico Prevención
1 Técnico contratación
1 Gestor de Riesgos
1 Técnico en equipos tecnológicos
1 Técnico comunicación corporativa
1 Técnico asuntos generales
1 Técnico en prevención y gestión de riesgos
2 Auxiliar administrativo asuntos jurídicos
1 Secretario Dirección
1 Administrativo Gerencia
1 Conductor emergencias
1 Responsable Área Dirección-Coordinación operaciones
1 Jefe de coordinación operativa
8 Gestor de coordinación operativa
3 Gestor de emergencia
56 Total puestos vacantes
Área Técnico-Operativa de Emergencias
Oficial
3 Jefe de Comarca o Suboficial
5 Jefe de Base o Sargentos
40 Jefe de Turno o Cabo
186 Bomberos
Total área 235
Área de Prevención y Gestión de Riesgo
Responsable Área de Prevención y Gestión de Riesgos
1 Técnico en prevención
3 Técnicos en Prevención y Gestión de Riesgos
1 Gestor de Riesgos
1 Auxiliar administrativo Prevención
Total área 7
Área de Organización y Asuntos Generales
Responsable Área de Organización y Asuntos Generales
1 Técnico en equipos tecnológicos
1 Técnico comunicación corporativa
1 Técnico asuntos generales
1 Jefe Asuntos Jurídicos
1 Técnico Jurídico Administrativo
1 Técnico Equipos Humanos
1 Técnico Contratación
1 Administrativo Asuntos Jurídicos
3 Auxiliar Administrativo Asuntos Jurídicos
1 Jefe Asuntos Económicos
3 Auxiliar Administrativo Asuntos Económicos
1 Secretario Dirección
1 Administrativo Gerencia
1 Aux. Admin.Gerencia
1 Chófer/Subalterno
1 Subalterno
Total área 21
Área de Dirección y Coordinación de Operaciones
Responsable Área de Dirección y Coordinación de Operaciones
1 Conductor de Emergencias
2 Operario de Emergencias
1 Jefe Administrativo de Emergencias
2 Auxiliares Administrativos Operaciones
1 Jefe de Coordinación Operativa
8 Gestor de Coordinación Operativa
3 Gestor de Emergencias
Total área 19
Total plantilla (RPT vigente) 287 - 56 puestos vacantes = 231

4.2.2 Recursos materiales.

Junto con el necesario equipo humano formado por profesionales, son necesarios, para el desarrollo de las actividades y funciones del servicio de prevención, extinción de incendios y salvamento, equipamiento personal, vehículos y herramientas que por su uso hacen necesaria una constante renovación. Actualmente, el CEGC cuenta con recursos materiales modernos y que cumplen con los requisitos de la normativa UNE (acrónimo de Una Norma Española) específica para dar cobertura a las emergencias.

En cuanto al equipamiento de protección personal (EPI) se cuenta con equipos para diferentes emergencias:

- Equipo de intervención básico para incendios urbanos.
- Equipos de máximo nivel de protección NBQ (nuclear, biológico, químico).
- Equipo específico para incendios forestales.
- Equipo para rescate acuático.
- Equipo para rescate con aplicación de técnica de escalada.
- Equipo para actuaciones con lluvia y viento.
- Equipo con nivel limitado para trabajos con líquidos.

Por la complejidad en las actuaciones que se desarrollan los vehículos se han adecuado en función de su utilidad, convirtiéndose en vehículos polivalentes y versátiles.

A continuación se detallan los diferentes tipos de vehículos con los que cuenta el CEGC.

Vehículo de mando y control. Se identifica como MIKE

Vehículo auxiliar. Se identifica como ALFA.

Vehículo de 1ª salida con 3.000 L. de agua. Dispone de una bomba para impulsar agua y armarios con materiales específicos para las actuaciones. Se identifica como BRAVO

Vehículo de intervención rápida de 1.000 Litros con agua.

Vehículos cisterna de 4.000 litros de agua +500 litros de espumógeno. Se indetifica como CHARLIE

Vehículos cisterna de 7.000 litros de agua + 500 litros de espumógeno.

Vehículo de autoescala. Permite acceder hasta 30 metros de altura. Se identifica como ECHO.

Vehículo de altura con brazo articulado de 38 metros de altura.

Vehículo polivalente porta-pala, caja y grúa

1 Vehículo polivalente porta-grúa.
Se identifica como ROMEO.

1 Vehículo polivalente porta-contenedores y grúa
4 Contenedores:
Riesgo Químico,
Inundaciones
Equipos Respiración Autónoma

Unidades de remolque y torre de iluminación con 9.000 W. de potencia lumínica

Unidades de remolque para motobomba portátil

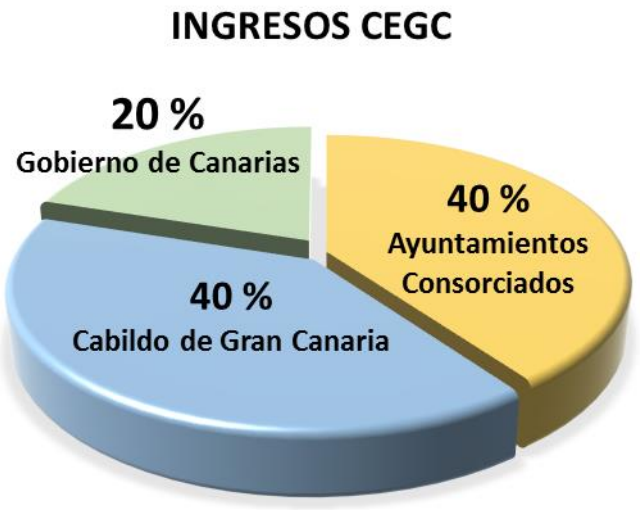
Motobombas portátiles de incendios

Unidades de remolque para transporte de materiales de ventilación y extracción de humos.

El CEGC tiene la central en el edificio de la calle Pino Apolinario, 84, en Las Palmas de Gran Canaria. Cuenta con ocho parques de bomberos distribuidos por la geografía insular y organizados operativamente en tres zonas. La distribución de recursos materiales y humanos por parques figura en el anexo 6. Los parques de bomberos tienen una zona donde intervienen en primera opción en caso de emergencia, no obstante, los recursos pueden movilizarse por toda la geografía insular prestando apoyo a otros parques de bomberos.

4.2.3 Recursos económicos.

Los ingresos del CEGC proceden de las aportaciones de las Entidades Consorciadas, según el porcentaje y en la cuantía que a continuación se relacionan: 20% Gobierno de Canarias, 40% Cabildo de Gran Canaria y 40% Ayuntamientos consorciados.



En este epígrafe se describen los principales elementos que caracterizan los recursos económicos del CEGC.

En primer lugar, se describe el presupuesto total del CEGC, detallando cuánto dinero aporta cada uno de los ayuntamientos que lo conforman, en función del riesgo asociado que obedece a una fórmula definida en el año 2003 y que fijó entonces los factores críticos que la componen y son: la población de derecho, el número de viviendas, el número de empresas así como el número de vehículos automóviles en cada uno de los ayuntamientos.

Presupuesto CEGC 2013			13.740.124,25 €
Ingresos			
Cabildo de GC	40,00%		5.496.049,70 €
Gobierno de Canarias	20,00%		2.748.024,85 €
Ayuntamientos	40,00%		5.496.049,70 €
	Porcentajes Aytos.	**Num. habitantes**	**Participación en €**
Agaete	0,62%	5.767	85.188,77 €
Agüimes	2,40%	29.912	329.762,98 €
Artenara	0,13%	1.242	17.862,16 €
Arucas	3,34%	36.797	458.920,15 €
Firgas	0,72%	7.648	98.928,89 €
Gáldar	2,46%	24.319	338.007,06 €
Ingenio	2,69%	30.048	369.609,34 €
Mogán	3,34%	24.225	458.920,15 €
Moya	1,00%	8.042	137.401,24 €
San Nicolás de Tolentino	1,05%	8.633	144.271,30 €
Santa Brigida	1,95%	18.907	267.932,42 €
Santa Lucía de Tirajana	4,75%	67.291	652.655,90 €
Santa María de Guía	1,61%	14.070	221.216,00 €
Tejeda	0,29%	2.119	39.846,36 €
Telde	9,72%	101.300	1.335.540,08 €
Teror	1,46%	12.830	200.605,81 €
Valsequillo	0,95%	9.157	130.531,18 €
Valleseco	0,50%	3.903	68.700,62 €
Vega de San Mateo	1,02%	7.765	140.149,27 €
Total	**100,00%**	**413.975**	**13.740.124,25 €**

Fuente: Presupuesto 2013 CEGC con porcentajes de participación de los entes consorciados.
Cifras oficiales de población resultantes de la revisión del Padrón municipal a 1 de enero de 2012 (INE).

En color rojo los ayuntamientos obligados a prestar S.E.I.S por población superior a 20.000 habitantes.

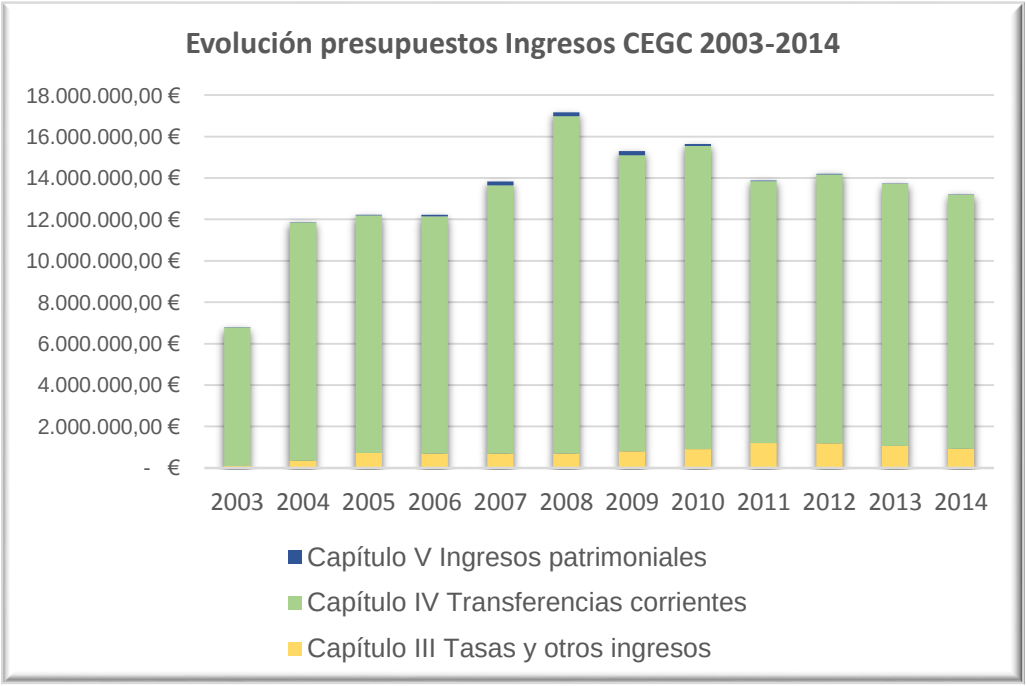
La evolución de los presupuestos del CEGC desde su creación a la actualidad se detalla a continuación. En primer lugar la gráfica muestra en año, cantidad económica destinada para cubrir el servicio durante dicho periodo y la evolución respecto al año anterior. En los años 2007 y 2008 con una evolución del 13% y 24% respecto al ejercicio anterior se debe a la adquisición de material específico para el servicio (anexo 6) así como la culminación del anillo de protección insular con todos los parques de bomberos operativos.

Año	Presupuesto	Evolución en % respecto año anterior
2003	6.787.505,30 €	
2004	12.462.772,00 €	84%
2005	12.230.278,63 €	-2%
2006	12.230.278,60 €	0%
2007	13.827.968,60 €	13%
2008	17.167.698,00 €	24%
2009	15.302.330,00 €	-11%
2010	15.642.684,30 €	2%
2011	13.874.947,00 €	-11%
2012	14.195.725,00 €	2%
2013	13.740.124,25 €	-3%
2014	13.212.739,00 €	-4%

Se puede observar que la situación de crisis también ha afectado al presupuesto de la entidad ya que en los años 2009, 2011, 2013 y 2014 se ha producido una evolución negativa respecto al año anterior.

Para continuar se muestran los histogramas de ingresos y gastos desde la creación de la entidad hasta la actualidad desglosado por los capítulos de sus presupuestos. Se ha optado por este tipo de gráfico porque permite comparar fácilmente las partes o capítulos del presupuesto.

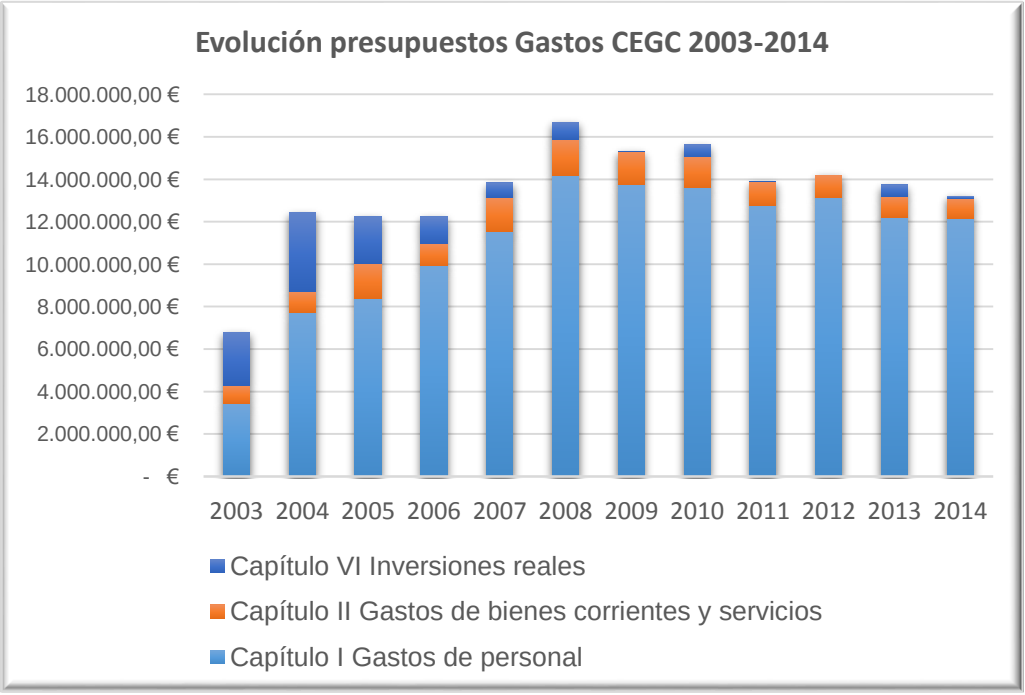
Respecto a los presupuesto de ingresos 2003-2014 se han tomado los capítulos de trasferencias corrientes, ingresos de patrimonio y tasas y otros ingresos solamente porque los demás capítulos son poco representativos.



Las transferencias de los entes consorciados suponen casi la totalidad del presupuesto de la entidad. En el año 2003 casi su totalidad, tengase en cuenta que en ese año comienza la andadura del CEGC. Los ingresos patrimoniales en color azul suponen una aportación mínima, sin embargo la tendencia de las tasas que se aplica a los seguros tras las intervenciones es alcista.

Respecto a la evolución de gastos en el periodo 2003-2014 sólo se han comparado los capítulos I Gastos de personal, capítulo II Gastos de bienes corrientes y servicios y el capítulo VI inversiones reales porque los demás capítulos son menos significativos. En color naranja los gastos de bienes corrientes muestran el coste del mantenimiento de vehículos, materiales, limpieza de instalaciones y los expedientes de contratación

licitados. El capítulo de inversiones reales en azul indica cómo desde 2003 a 2008 las inversiones en la construcción de parques de bomberos e infrastucturas para prestar el servicio. Cabe citar que el capítulo I gastos de personal en celeste son sin duda el mayor valor por ende la plantilla formada por profesionales cualificados representan la inversión más destacada en los gastos.



Para comprender mejor las inversiones en la plantilla se muestra en la siguiente tabla la evolución y tipología de puestos de trabajo del CEGC, desde su nacimiento al presente. Esta tabla supone una aportación ex novo del alumno, pues no consta en el CEGC, ni en otras publicaciones analizadas, una evolución comparada como la que se observa en la misma.

Debe considerarse cómo la relación de puestos de trabajo (RPT) refleja, a lo largo de los años analizados, una evolución creciente en el número de agentes de bomberos hasta diciembre de 2007 donde se reduce en 14 bomberos. El número de mandos ha incrementado para

conformar la estructura operativa necesaria. Los tutores profesionales en su día pertenecientes al cuerpo de bomberos de Las Palmas de Gran Canaria una vez culminada la formación y el año el prácticas de los nuevos agentes vuelven a sus respectiva puesto en su administración de origen y esas plazas se suman para los futuros mandos intermedios o cabos.

Evolución Relación Puestos de Trabajo CEGC (Ordenadas cronológicamente según fecha publicación en BOP de Las Palmas)

	ene-03	feb-04	jun-04	ago-05	dic-05	jul-06	ene-07	dic-07
Total Funcionarios	169	253	275	275	279	280	282	284
Secretario	1	1	1	1	1	1	1	1
Interventor	1	1	1	1	1	1	1	1
Ingeniero Industrial o Arquitecto Superior	1	1	1	1	1	1	1	1
Ingeniero Industrial o Arquitecto Superior	2	2	2	2	2	2	2	3
Lco. Derecho, Ciencias Económicas Empresariales	1	1	1	1	1	1	1	1
Lco. Derecho	1	1	1	1	1	1	1	2
Ingeniero o Arquitecto Técnico	1	1	1	1	1	1	1	1
Suboficial	1	2	2	2	2	2	2	3
Tutor profesional	4	20	20					1
Jefe de Operaciones					1	1	1	
Jefe de Parque de Zona	2							
Jefe de Paque auxiliar	4							
Oficial								1
Sargento		2	2	2	3	3	3	5
Cabo		20	20	40	40	40	40	40
Bomberos	150	200	200	200	200	200	200	186
Lco. en Derecho, Ciencias Económicas, Empresariales o en Psicopedadogía		1	1	1	1	1	1	
Diplomado en Derecho			1	1	1	1	1	1
Diplomado en Relaciones Laborales o Graduado social			1	1	1	1	1	1
Gestores de Recursos			8	6	8	8	8	8
Operario			2	2	2	2	4	2
Administrativo			1	1	1	1	1	2
Auxiliar Administrativo			7	9	9	9	9	11
Chófer/subalterno			1	1	1	1	1	1
Subalterno			1	1	1	1	1	1
Letrado asesor						1	1	1
Técnico Superior de Admon. Especial								2
Técnico Medio de Admon. Especial								1
Técnico Auxiliar de Admon. Especial								1
Técnico en Gestión de Riesgos								1
Técnico en Emergencias								5
Plantilla Laboral	12	22	1	1	1	1	1	1
Gerente	1	1	1	1	1	1	1	1
Diplomado en Derecho	1	1						
Diplomado en Derecho, Relaciones Laborales o Grad. Social	1	1						
Administrativo	1	1						
Auxiliar Administrativo	6	7						
Ordenanza	1	1						
Mozo	1	2						
Gestores de Emergencias		8						
Plantilla Eventuales								
Adjunto a la Gerencia								1
Secretario Dirección								1
Técnico de Comunicación Corporativa								1
Total Personal	**193**	**297**	**277**	**277**	**281**	**282**	**284**	**289**

5. Marco teórico.

5.1 Marco legal.

La Constitución Española en su artículo 103.1 expone*: "la Administración Pública sirve con objetividad los intereses generales y actúa de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la ley y al derecho."*

"La figura del consorcio interadministrativo, nacida de la mano de la normativa de régimen local, ha pegado un gran salto evolutivo para situarse entre las entidades públicas instrumentales más emergentes del sector público autonómico" (Ferreira, 2009).

La Ley 2/1985 de Protección Civil en su artículo 14 expone: "*sin perjuicio de las funciones y competencias que en materia de prevención de riesgos específicos otorgan las leyes a las diferentes Administraciones públicas, corresponderán también a éstas las siguientes actuaciones preventivas en materia de protección civil:*

> *c) Asegurar la instalación, organización y mantenimiento de servicios relacionados con la protección civil y, en especial, de mandos y componentes de los servicios de prevención y de extinción de incendios y salvamento*."
>
> *d) Promover, organizar y mantener la formación del personal de los servicios relacionados con la protección civil y, en especial, de mandos y componentes de los servicios de prevención y extinción de incendios y salvamento*."

La Ley reguladora de Bases de Régimen Local 7/1985 de 2 de abril define qué entidades territoriales tienen competencias para su prestación. Recientemente modificada a tenor de lo dispuesto en la Ley 27/2013, de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la

Administración Local, quedando –en relación a la protección de incendios- la redacción de los artículos 25, 26, 27 y 36 como sigue

El artículo 25.

1. El Municipio, para la gestión de sus intereses y en el ámbito de sus competencias, puede promover actividades y prestar los servicios públicos que contribuyan a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la comunidad vecinal en los términos previstos en este artículo.

2. El Municipio ejercerá en todo caso como competencias propias, en los términos de la legislación del Estado y de las Comunidades Autónomas, entre otras:

f) Policía local, protección civil, prevención y extinción de incendios.

El artículo 26.

1. Los Municipios deberán prestar, en todo caso, entre otros servicios:

c) En los Municipios con población superior a 20.000 habitantes, además: protección civil, evaluación e información de situaciones de necesidad social y la atención inmediata a personas en situación o riesgo de exclusión social, prevención y extinción de incendios e instalaciones deportivas de uso público.

Para coordinar la citada prestación de servicios la Diputación propondrá, con la conformidad de los municipios afectados, al Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas la forma de prestación, consistente en la prestación directa por la Diputación o la implantación de fórmulas de gestión compartida a través de consorcios, mancomunidades u otras fórmulas. Para reducir los costes efectivos de los servicios el mencionado Ministerio decidirá sobre la propuesta

formulada que deberá contar con el informe preceptivo de la Comunidad Autónoma si es la Administración que ejerce la tutela financiera.

Cuando el municipio justifique ante la Diputación que puede prestar estos servicios con un coste efectivo menor que el derivado de la forma de gestión propuesta por la Diputación provincial o entidad equivalente, el municipio podrá asumir la prestación y coordinación de estos servicios si la Diputación lo considera acreditado.

Cuando la Diputación o entidad equivalente asuma la prestación de estos servicios repercutirá a los municipios el coste efectivo del servicio en función de su uso. Si estos servicios estuvieran financiados por tasas y asume su prestación la Diputación o entidad equivalente, será a ésta a quien vaya destinada la tasa para la financiación de los servicios.

El artículo 27.

1. El Estado y las Comunidades Autónomas, en el ejercicio de sus respectivas competencias, podrán delegar en los Municipios el ejercicio de sus competencias.

La delegación habrá de mejorar la eficiencia de la gestión pública, contribuir a eliminar duplicidades administrativas y ser acorde con la legislación de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera.

La delegación deberá determinar el alcance, contenido, condiciones y duración de ésta, que no podrá ser inferior a cinco años, así como el control de eficiencia que se reserve la Administración delegante y los medios personales, materiales y económicos, que ésta asigne sin que pueda suponer un mayor gasto de las Administraciones Públicas.

La delegación deberá acompañarse de una memoria económica donde se justifiquen los principios a que se refiere el párrafo segundo de

este apartado y se valore el impacto en el gasto de las Administraciones Públicas afectadas sin que, en ningún caso, pueda conllevar un mayor gasto de las mismas.

2. Cuando el Estado o las Comunidades Autónomas deleguen en dos o más municipios de la misma provincia una o varias competencias comunes, dicha delegación deberá realizarse siguiendo criterios homogéneos.

La Administración delegante podrá solicitar la asistencia de las Diputaciones provinciales o entidades equivalentes para la coordinación y seguimiento de las delegaciones previstas en este apartado.

El artículo 36.

1. Son competencias propias de la Diputación o entidad equivalente las que le atribuyan en este concepto las leyes del Estado y de las Comunidades Autónomas en los diferentes sectores de la acción pública y, en todo caso, las siguientes:

a) La coordinación de los servicios municipales entre sí para la garantía de la prestación integral y adecuada a que se refiere el apartado a) del número 2 del artículo 31.

b) La asistencia y cooperación jurídica, económica y técnica a los Municipios, especialmente los de menor capacidad económica y de gestión. En todo caso garantizará en los municipios de menos de 1.000 habitantes la prestación de los servicios de secretaría e intervención.

c) La prestación de servicios públicos de carácter supramunicipal y, en su caso, supracomarcal y el fomento o, en su caso, coordinación de la prestación unificada de servicios de los municipios de su respectivo ámbito territorial. En particular, asumirá la prestación de los servicios de tratamiento de residuos en los municipios de menos de 5.000 habitantes,

y de prevención y extinción de incendios en los de menos de 20.000 habitantes, cuando éstos no procedan a su prestación.

La nueva ley 27/2013, de 27 de diciembre de Racionalización y Sostenibilidad de la Administración Local, modifica el régimen jurídico de los consorcios, según dispone la disposición final segunda modificando la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común para incluir una nueva disposición adicional, la vigésima, con la siguiente redacción:

Disposición adicional vigésima. Régimen jurídico de los consorcios.

"1. Los estatutos de cada consorcio determinarán la Administración pública a la que estará adscrito, así como su régimen orgánico, funcional y financiero de acuerdo con lo previsto en los siguientes apartados.

2. De acuerdo con los siguientes criterios de prioridad, referidos a la situación en el primer día del ejercicio presupuestario, el consorcio quedará adscrito, en cada ejercicio presupuestario y por todo este periodo, a la Administración pública que:

a) Disponga de la mayoría de votos en los órganos de gobierno.

b) Tenga facultades para nombrar o destituir a la mayoría de los miembros de los órganos ejecutivos.

c) Tenga facultades para nombrar o destituir a la mayoría de los miembros del personal directivo.

d) Disponga de un mayor control sobre la actividad del consorcio debido a una normativa especial.

e) Tenga facultades para nombrar o destituir a la mayoría de los miembros del órgano de gobierno.

f) Financie en más de un cincuenta por cien o, en su defecto, en mayor medida la actividad desarrollada por el consorcio, teniendo en cuenta tanto la aportación del fondo patrimonial como la financiación concedida cada año.

g) Ostente el mayor porcentaje de participación en el fondo patrimonial.

h) Tenga mayor número de habitantes o extensión territorial dependiendo de si los fines definidos en el estatuto están orientados a la prestación de servicios, a las personas, o al desarrollo de actuaciones sobre el territorio.

3. En el supuesto de que participen en el consorcio entidades privadas sin ánimo de lucro, en todo caso el consorcio estará adscrito a la Administración pública que resulte de acuerdo con los criterios establecidos en el apartado anterior.

4. Los consorcios estarán sujetos al régimen de presupuestación, contabilidad y control de la Administración pública a la que estén adscritos, sin perjuicio de su sujeción a lo previsto en la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera. En todo caso, se llevará a cabo una auditoría de las cuentas anuales que será responsabilidad del órgano de control de la Administración a la que se haya adscrito el consorcio. Los consorcios deberán formar parte de los presupuestos e incluirse en la cuenta general de la Administración pública de adscripción.

5. El personal al servicio de los consorcios podrá ser funcionario o laboral procedente exclusivamente de una reasignación de puestos de trabajo de las Administraciones participantes, su régimen jurídico será

el de la Administración pública de adscripción y sus retribuciones en ningún caso podrán superar las establecidas para puestos de trabajo equivalentes en aquélla.»

A modo de resumen podemos afirmar que actualmente, con la nueva Ley 27/2013, se trata de reforzar la funcionalidad de los Cabildos, otorgándoles nuevas competencias en materia de gestión de servicios públicos como la prevención y extinción de incendios en los municipios de menos de 20.000 habitantes, para el caso no sean prestados por los municipios, con la finalidad de reducir costes y aumentar la eficiencia económica en su prestación. La aplicación de la LERSAL por parte del Cabildo supone el cumplimiento de los principios de la reforma: garantizar el cumplimiento del objetivo de estabilidad presupuestaria y la sostenibilidad financiera de los servicios públicos municipales, en aras de la eficiencia económica.

5.2 Marco teórico.

5.2.1 Teorías de calidad.

La Real Academia Española, define formalmente la calidad como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permite juzgar su valor. Los siguientes elementos teóricos fundamentan el plan de mejora. Es importante la comprensión y fundamentación respecto a la calidad, para dicho propósito se definen varios conceptos.

En el año 1931 W. A. Stewart publicó Economic Control of Quality Products, siendo este el que se considera como primer texto específico referido a calidad. Desde entonces, el desarrollo teórico del concepto de calidad ha sido prolífico. (Caballero Quintana, 2008).

Tras la II Guerra Mundial (1939-1945) se impulsó la gestión de la calidad especialmente en la industria japonesa, mediante el apoyo de los americanos Deming y Juran.

En 1956 Armand Feigenbaum acuñó el concepto de “Control de calidad total” basado en un modelo de vida corporativa, un modo de administrar una organización. Un concepto que abarca toda organización e involucra la puesta en práctica de actividades orientadas hacia el cliente.

Las ideas del japonés Ishikawa plasmadas en su libro *¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa*, donde señala los principios de calidad. *La calidad empieza con la educación y termina con la educación.* Ishikawa, Kaoru (1985).

Así Ishikawa junto al trabajo de Deming y Juran permitió, entre otros autores, la mejora de la calidad y las aportaciones que se han sostenido durante muchos años.

5.2.2 El mejoramiento continuo, esta filosofía admite que la forma de vida de cada una de las personas, bien sea nuestra vida de trabajo, social o personal debe estar mejorando permanente. Y esta "actitud" no debe quedarse a la espera de periodos específicos sino debe darse todos los días. En la empresa comienza el mejoramiento cuando las personas logran los mejores niveles.

El sistema Kaizen busca hacer del empresario un líder en su organización, logrando la participación de cada persona en el sistema productivo. El término Kaizen proviene del japonés, donde “Kai” se traduce como “cambio”, y “Zen” como mejoramiento. Esta "filosofía empresarial", no trata de realizar grandes cambios, se enfoca en realizar mejoras pequeñas pero continuadas en todas las actividades.

El Control Total de Calidad (CM) es uno de los componentes fundamentales del Kaizen y centra su enfoque desde el mejoramiento en todos los niveles: asegura la calidad, reducción de costos, seguridad, mejora de la productividad.

Eduard Deming, afirmó: "*para que exista la administración de la calidad total debe coexistir un proceso constante hacía el mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca*".

5.2.3 La metodología de los planes de mejora basado en el ciclo de mejora continua de Deming o ciclo PDCA.

¿Qué es un plan de mejora? Es una herramienta para desarrollar una serie de acciones que permiten a una organización avanzar. "Calidad es satisfacción del cliente". William Edwards Deming.

El ciclo de mejora continua Deming o ciclo PDCA consta de cuatro fases:

1.- Plan: planificar, es decir, qué objetivo se quiere alcanzar y con qué acciones.

2.- Do: hacer, estandarizar procesos y optimizar el recurso humano. Implantación de las acciones planificadas.

3.- Check: verificar, comprobar la planificación de las acciones y su eficacia para conseguir los objetivos. Control de resultados.

4.- Act: Actuar, realizando correcciones a través de los resultados obtenidos o modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior.

Ciclo Deming (PDCA)

Es un proceso continuo que, al llegar a la última fase, se inicia de nuevo.

1. Detecta áreas a mejorar realizando un diagnóstico de la situación y viendo las fortalezas y las mejoras.
2. Acciones de mejora.
3. Programación de acciones priorizando, estableciendo un calendario, un responsable de puesta en marcha y seguimiento.
4. Puesta en marcha comprobando las fechas establecidas.
5. Seguimiento del plan de mejora a través de un calendario y eficacia de cumplimiento.

5.2.4 Sistemas de gestión de calidad según el modelo establecido en la norma ISO 9001.

Definición de calidad según ISO: *"grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos".* UNE-EN ISO 9000:2000 Apartado 3.3.1.

¿Qué son las normas ISO 9000? Son normas elaboradas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) y especifica los requisitos de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), es decir, si se implanta un SGC, la institución se asegura que funciona bien y de esta forma puede cumplir los objetivos propios de la organización.

Las normas para el sistema de gestión de la calidad 9000 desarrollan principios y vocabulario, la ISO 9001 requisitos, la ISO 9004 proporciona directrices para mejorar el desempeño de las organizaciones y acercarse a la excelencia y la ISO 19011 auditoría medioambiental y de la calidad.

La norma ISO 9000 se fundamenta en ocho principios de gestión de la calidad cuyo objeto es conducir a largo plazo a una organización al éxito:

1.- Enfoque al cliente.
2.- Liderazgo.
3.- Participación del personal.

4.- Enfoque basado en procesos.

5.- Enfoque de sistema para la gestión.

6.- Mejora continua.

7.- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.

8.- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

La Norma ISO 9001 enumera los requisitos que ha de tener un sistema de gestión de la calidad agrupado en cinco capítulos:

Capítulo 1. Sistema de Gestión de la Calidad. Contiene:

- Requisitos generales de identificación de procesos.
- Interacción, criterios y métodos de operación y control.
- Disponibilidad de recursos e información.
- Medición y análisis y acciones para alcanzar resultados.
- La mejora continua.

Capítulo 2. Responsabilidad por la Dirección. Compromiso y enfoque al cliente, establecimiento de política y objetivos, responsabilidad y comunicación y revisión por la dirección.

Capítulo 3. Gestión de Recursos. Incluye los requisitos de los recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo.

Capítulo 4. Realización del Servicio. Contiene los requisitos relativos a planificación, procesos relacionados con el cliente y con el producto. Prestación del servicio y control de los dispositivos de seguimiento y medición.

Capítulo 5. Medición, análisis y mejora. Requisitos sobre seguimiento y medición, control de producto no conforme, análisis de datos y mejora (mejora continua, acción correctiva y acción preventiva).

La metodología para la implantación de un sistema de gestión de calidad ISO 9001, consta de las siguientes etapas:

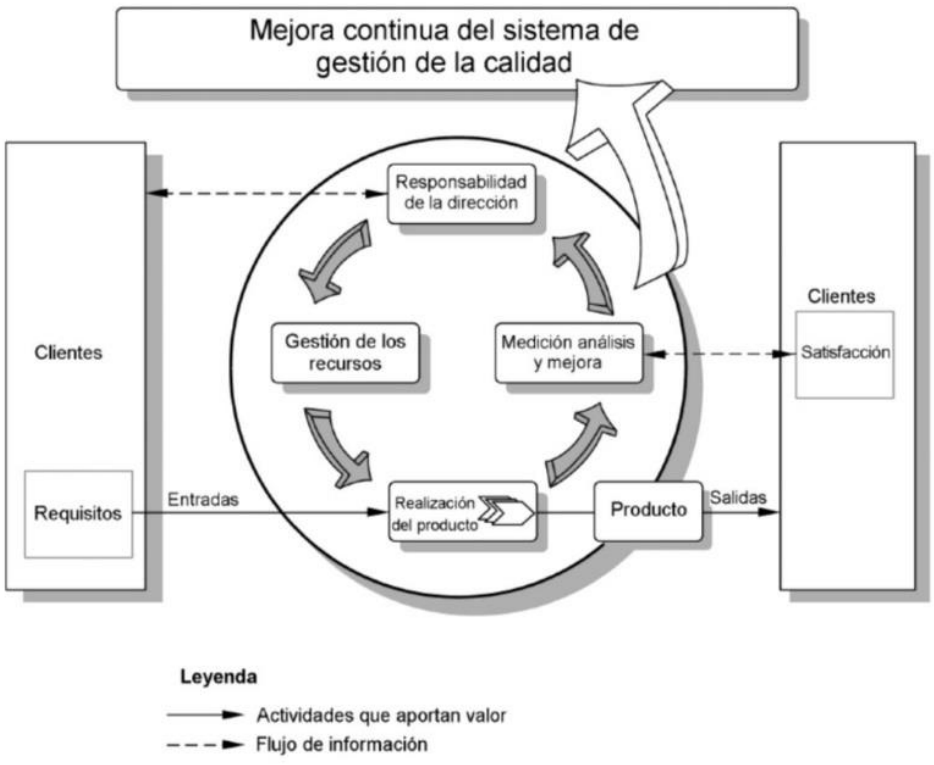
1.- Diagnóstico inicial

2.- Establecimiento del plan de desarrollo del sistema de gestión de calidad

3.- Elaboración de la documentación del sistema de gestión de calidad

4.- Implantación del sistema de gestión de calidad

Podemos resumir que ISO es un conjunto de normas internacionales y guías de calidad de reconocimiento mundial, que han servido de base para establecer Sistemas de Gestión de la Calidad.



Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.

Traducción oficial/Official traslation/Traduction officielle
ISO 2008 - Todos los derechos reservados.

Las normas ISO establecen los requisitos para los sistemas de gestión de Calidad a nivel internacional (ISO 9001), gestión avanzada (ISO 9004) y calidad de servicio para sectores.

5.2.5 El modelo de Excelencia EFQM.

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (en inglés, European Foundation for Quality Management, EFQM), es un organización sin ánimo de lucro creada en 1988 por importantes compañías europeas. Actualmente cuenta con más de 800 miembros, desde pequeñas empresas hasta grandes multinacionales, institutos de investigación y universidades.

¿Qué es el Modelo EFQM de Excelencia? Es un estándar no normativo, de autoevaluación basado en un análisis de gestión de la organización. Surge para motivar el proceso de convertir la calidad en un elemento decisivo que permita a las organizaciones obtener una ventaja competitiva. Por otra parte, pretende incitar y asistir a las empresas para que participen en actividades para mejorar la calidad. La utilización del Modelo permite el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos. Consta de dos partes:

1.- Conjunto de criterios de excelencia que engloban todas las áreas de la organización.

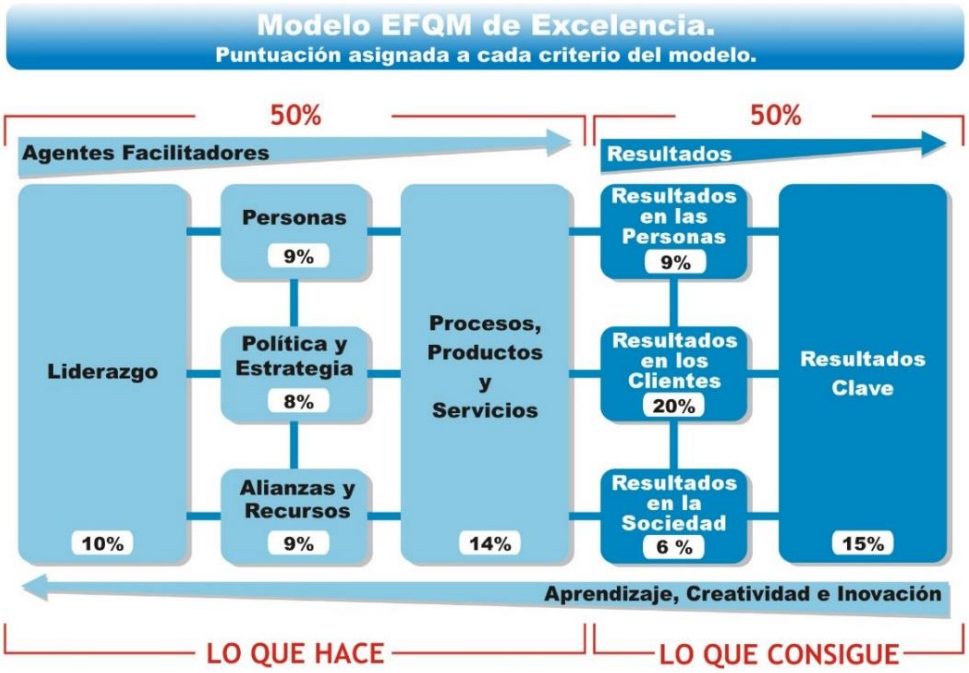
2.- Conjunto de reglas para evaluar el comportamiento de la organización en cada criterio. Se basa en 9 criterios y hay dos grupos:

- Cinco denominados "Agentes Facilitadores" o las causas de los resultados (Liderazgo, Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos, Procesos y Productos).
- Cuatro denominados "Resultados" (Resultados en Personas, Resultados en clientes, Resultados en la sociedad y Resultados Clave) representan lo que la

organización consigue para cada uno de sus actores (Clientes, Empleados, Sociedad e Inversores).

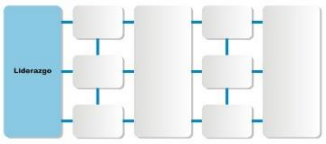
Para cada grupo de criterios hay un conjunto de reglas de evaluación basadas en la llamada “lógica REDER”.

La siguiente imagen es una forma de representar el modelo y los nueve criterios a través de los nueve rectángulos, cada uno con un porcentaje indicando el peso o valor que tiene:



Fuente: Modelo EFQM de Excelencia.

Para una mejor compresión del modelo EFQM de Excelencia a continuación se relacionan los criterios y subcriterios con la descripción de cada uno de ellos. Se expone a modo de síntesis en tres columnas y al principio de cada columna se inserta un gráfico que indica a qué criterios hace mención. La tabla ha sido rediseñada y redibujada por el alumno para adaptarla al TFG. Se usa un tono de tinta azul para hacer una distinción más gráfica de los subcriterios Las definiciones son una trascripción exacta del modelo EFQM.



1. LIDERAZGO

Los Líderes Excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.

Subcriterios

1a Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia.

1b Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.

1c Implicación de los líderes con clientes, participantes y representantes de la sociedad.

1d Refuerzo por parte de los líderes de una cultura de Excelencia entre las personas de la Organización.

1e Los cambios en la organización son definidos e impulsados por los líderes.

2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

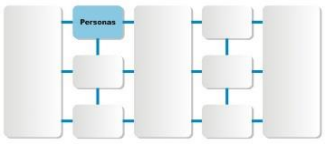
Subcriterios

2a Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia

2b La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad son el fundamento de la política y estrategia

2c Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia

2d Comunicación y despliegue de la política y estrategia a través de un esquema de procesos clave



3. PERSONAS

Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

Subcriterios

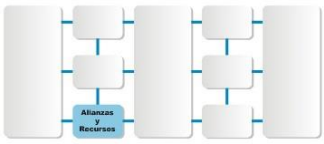
3a Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos

3b Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización

3c Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización

3d Existencia de un diálogo entre las personas de la organización

3e Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización



4. ALIANZAS Y RECURSOS

Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.

Subcriterios

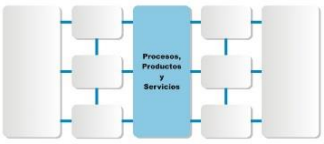
4a Gestión de las alianzas externas

4b Gestión de los recursos económicos y financieros

4c Gestión de los edificios, equipos y materiales

4d Gestión de la tecnología

4e Gestión de la información y del conocimiento



5. PROCESOS

Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.

Subcriterios

5a Diseño y gestión sistemática de los procesos

5b Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor

5c Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes

5d Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios

5e Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.

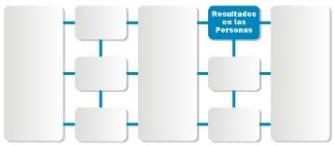
Subcriterios

6a Medidas de percepción

Se refieren a la percepción que tienen los clientes de la organización, y se obtienen, por ejemplo, de las encuestas a clientes, grupos focales, clasificaciones de proveedores existentes en el mercado, felicitaciones y reclamaciones.

6b Indicadores de rendimiento

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento, así como para anticipar la percepción de sus clientes externos.



7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.

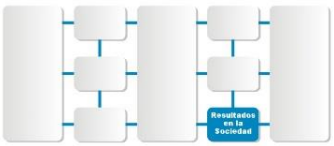
Subcriterios

7a Medidas de percepción

Se refieren a la percepción de la organización por parte de las personas que la integran, y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones de rendimiento estructuradas.

7b Indicadores de rendimiento

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas que la integran, así como para anticipar sus percepciones



8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.

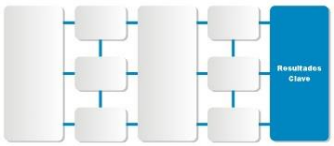
Subcriterios

8a Medidas de percepción

Se refieren a la percepción de la organización por parte de la sociedad, y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, informes, reuniones públicas, representantes sociales y autoridades gubernativas.

8b Indicadores de rendimiento

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar las percepciones de la sociedad.



9. RESULTADOS CLAVE

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia.

Subcriterios

9a Resultados Clave del Rendimiento de la Organización

Estas medidas son los resultados clave planificados por la organización y, dependiendo del objeto y de los objetivos de la misma, pueden hacer referencia a:

- Resultados económicos y financieros

- Resultados no económicos

9b Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización

Son las medidas operativas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar los probables resultados clave del rendimiento de la misma.[(2)]

[(2)]Fuente: Introducción a la excelencia. Accesible en https://www.ucv.es/documentos/calidad/EFQM.pdf

El desarrollo del modelo EFQM es opcional para todo tipo de organización. En el sector de la seguridad y las emergencias, el modelo está implantado con éxito en muchas de ellas, siendo el SAMUR uno de los referentes españoles más destacados.

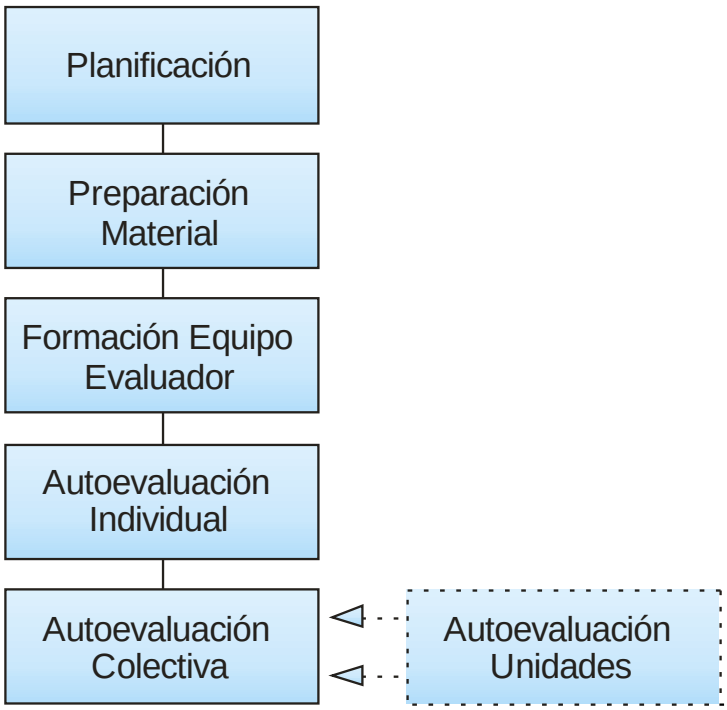
La utilización del modelo permite que la dirección y la organización sepa en qué situación está respecto a los nueve principios sobre los que se alza y que han sido apuntados con anterioridad. Cada uno de ellos además tiene un peso porcentual distinto, ponderado según la importancia que supone para el éxito de la organización, en términos de excelencia en el servicio y sostenibilidad en su prestación.

El uso continuado del mismo, aplicando la auto evaluación a través de cuestionarios, o bien a través del modelo REDER, supone una oportunidad de alcanzar mayores cotas de excelencia y por tanto, es un ejemplo concreto de la mejora continua.

En la gráfica expuesta a continuación se describen las etapas que implica la realización de la autoevaluación EFQM, que irá acompañada de las acciones de formación previas, no incluidas en la imagen.

Respecto el modelo que se define y aquí se representa, en este TFG, como se detallará más adelante, se ha realizado una adaptación del mismo atendiendo al alcance del trabajo, a la ausencia de recursos económicos para realizar encuestas o constituir equipos de trabajo ad hoc que requiere el modelo EFQM, así como al tiempo disponible. Por ello, la etapa de formación de equipo y puesta en común se han omitido en el desarrollo de este TFG. Siendo sustituida la puesta en común por medias aritméticas en los resultados de la evaluación.

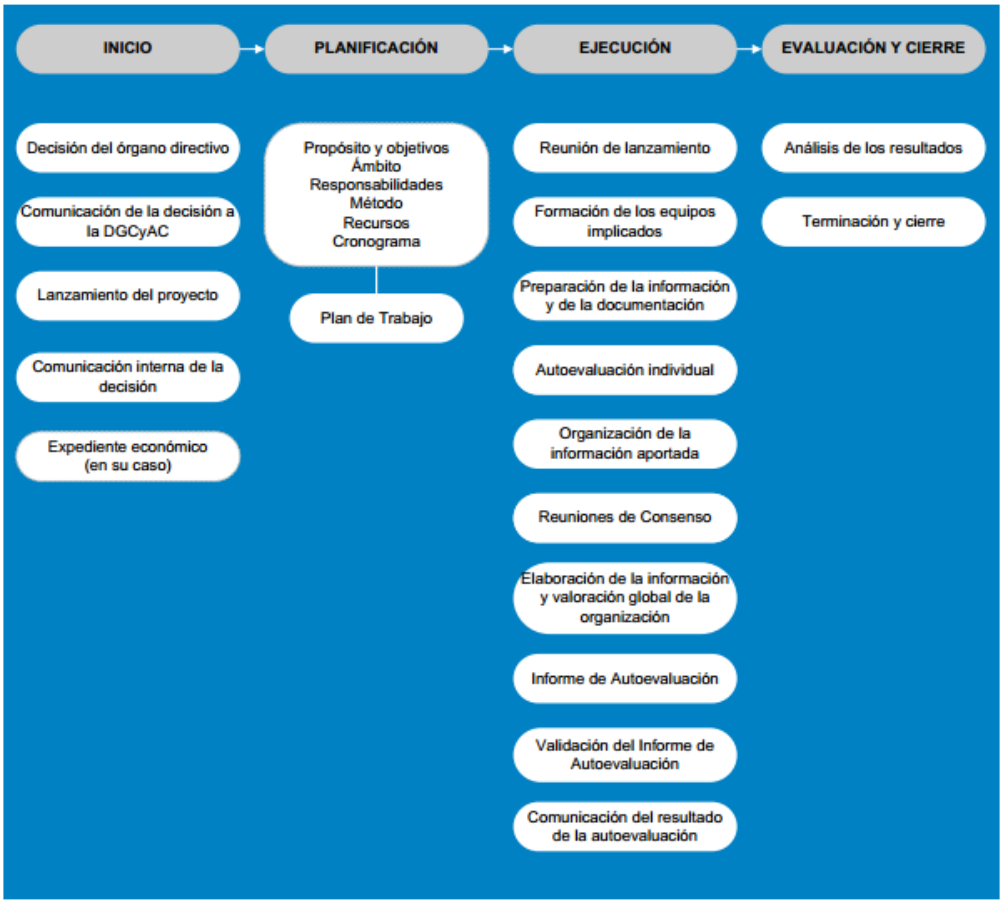
Etapas en la realización de la autoevaluación del modelo EFQM.



Fuente: TQM Asesores, 2014. Accesible en www.tqm.es en agosto de 2014

Por lo anterior, debe destacarse que la comprensión del modelo EFQM y su desarrollo es básico para que de su evaluación continua nazcan posteriores planes de mejora que hagan de esta una herramienta central en la gestión de aquella organización que decida su implantación.

El inicio, planificación, ejecución, evaluación y cierre son las etapas que siguen una secuencia lógica para alcanzar los objetivos del modelo EFQM.



Fuente: Metodología de autoevaluación, mejora y certificación con los modelos EFQM y CAF en el ayuntamiento de Madrid. Dirección General de Calidad y Atención al Ciudadano. Área de Gobierno de Economía, Hacienda y Administración Pública. Ayuntamiento de Madrid (2014).

Por otra parte, también es común que en las administraciones públicas se implante el Marco Común de Evaluación (CAF, siglas en inglés de Common Assessment Framework) es la herramienta de Gestión de Calidad para promover un lenguaje común de calidad en el sector público de los países europeos utilizando técnicas de gestión de calidad para mejorar el rendimiento. El CAF tiene cuatro propósitos principales:

1.- Identificar características comunes de los entes del sector público.

2.- Herramienta para los administradores públicos para mejorar el rendimiento.

3.- Sirve de nexo entre los diferentes modelos de gestión de calidad.

4.- Facilitar la comparación de servicios y procesos de trabajo entre las administraciones del sector público.

Es un modelo idóneo para obtener una primera impresión de cómo funciona una organización, si bien es menos extenso y detallado que el EFQM.

Conviene también citar la participación de los municipios en la prestación del servicio de prevención y extinción de incendios y el papel que la Federación Española de Municipios y Provincias desarrolla para el impulso de los criterios de calidad, donde ha sido promotora y partícipe para la excelencia de los servicios.

Como se ha señalado, el enfoque de calidad total es muy extenso y existen diversos modelos para realizar el diagnóstico de calidad donde se relaciona con la norma para evaluar la organización por los criterios y valores estándar como la ISO 9001:2008, el modelo de excelencia EFQM, el ciclo de mejora continua de Deming u otros. Dado las limitaciones del TFG y centrándonos en el servicio público de extinción de incendios, prevención y salvamento cabe ceñirnos a dos elementos críticos para el éxito del CEGC: el primero, donde mejorar la percepción del ciudadano, cliente final, y segundo la gestión de la calidad interna mejorando los procesos y procedimientos.

“La calidad total permite obtener la "cuadratura del círculo", dado que pueden posibilitar tanto la consecución de economías de costes de los servicios públicos como incrementar la satisfacción de los ciudadanos". Pollit y Bouckaert (1995)

Para un mejor entendimiento tras la aplicación del modelo EFQM se obtiene una puntuación total que puede variar entre 0 y 1.000 puntos EFQM y señala la situación respecto a la calidad:

- Entre 201 y 300 puntos: compromiso hacia la Excelencia.
- Entre 301 y 400 puntos: Excelencia Europea 300+
- Entre 401 y 500 puntos: Excelencia Europea 400+
- Más de 500 puntos: Excelencia Europea 500+

6. Metodología.

La evaluación de la calidad del CEGC constituye un proceso integral y continuo que considera la prestación del servicio con las expectativas ciudadanas, el grado de cumplimiento previamente establecido y basado en evidencias, se fundamenta a partir de los datos obtenidos, el plan de mejora.

La metodología permite enfocar los problemas y buscar las respuestas (Taylor y Bogdan, 1986).

"La calidad significa para muchas Administraciones un instrumento metodológico básico para el desarrollo de mejoras en la gestión pública. Pero es algo más que una metodología o un conjunto de técnicas, constituye una filosofía transformadora de la Administración Pública y exige releer el sentido de servicio público desde una lógica política, mejorando e innovando la propia gestión pública a partir de los conceptos en que se fundamenta la calidad total" (López y Gadea, 2001).

El presente trabajo se apoya en los siguientes instrumentos o herramientas para su desarrollo:

a) Análisis de fuentes primarias y secundarias de información. Por una parte, la legislación aplicable, los estatutos, reglamentos y demás normativa relacionada con la extinción de incendios en el ámbito local o provincial, así como la específica relacionada con

la isla de Gran Canaria y sus municipios. Esta información se complementa por otros documentos accesibles, relacionada con esta, como los distintos informes que han fundamentado el reglamento de constitución del Consorcio u otros equiparables, descritos en la bibliografía.

b) Técnicas cuantitativas. Aplicadas al análisis básico de presupuestos liquidados, cuentas e indicadores de diverso tipo relacionados con la gestión y la explotación de los datos vinculados al CEGC, así como otros que se comparan y distintos ayuntamientos.

c) Técnicas cualitativas, que se aplican mediante entrevistas en profundidad.

d) Aplicación de cuestionarios tipo adaptados a partir del modelo de autoevaluación del EFQM, centrados en la realización de un diagnóstico de la organización en relación con los 9 criterios del modelo EFQM.

e) Análisis DAFO (acrónimo formado por las iniciales de las palabras Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades).

El desarrollo del plan de mejora se basa en un análisis de buena parte de la documentación especializada sobre los servicios de extinción de incendios, la información específica sobre el objeto de estudio, así como aplicación de las técnicas citadas, en especial, del análisis DAFO y el cuestionario adaptado de autoevaluación del modelo EFQM, que servirán de base para fundamentar las propuestas de mejora para el CEGC, siguiendo un enfoque de trazabilidad entre ambas.

Sólo podemos abordar el estudio a partir de un diagnóstico del CEGC y dicho análisis debe estar limitado en el tiempo para formar parte de un TFG.

Todo proceso de investigación se estructura en varias fases, para la elaboración de un plan de mejora las principales son:

- Identificar el área de mejora.
- Detectar las principales causas del problema.
- Formular el objetivo.
- Seleccionar las acciones de mejora.
- Realizar una planificación.
- Efectuar un seguimiento.

La autoevaluación podrá realizarse mediante la aplicación del modelo EFQM, examen sistemático y global de las actividades y resultados de la organización comparado con un modelo de excelencia. Como ya se ha descrito el EFQM es una herramienta de evaluación concebida para las organizaciones que promueve la mejora continua y la calidad.

El modelo EFQM de excelencia es un marco de buenas prácticas de gestión que abarca todas las áreas de la entidad, siendo un modelo de referencia para cualquier tipo de organización que a través de la autoevaluación posibilita la identificación de debilidades y la potenciación de las fortalezas, entre otras virtudes de enorme interés para el desarrollo del CEGC.

El uso del cuestionario permite comparar resultados, ayuda a la organización a controlar sus progresos y orientará hacia la mejora continua. Permitirá determinar qué áreas de la organización son más fuertes, con mejor puntuación frente a las de inferiores resultados sobre las que definir y aplicar acciones. En cualquier caso, los resultados obtenidos no han de plantearse en términos de fracaso o éxito sino como

indicador del estado de la organización en el sendero de la excelencia. La metodología de los planes de mejora se basa en el ciclo de mejora continua Deming o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) planificando, implantando las acciones, verificando y actuando.

Las características del análisis:

a) Planteable a través de la observación de la realidad social.
b) Factible su estudio.
c) Resoluble porque las propuestas de mejora pretenden resolver problemas.
d) Genera conocimiento pues la calidad del servicio de prevención y extinción de incendios no es un terreno de estudio muy desarrollado.
e) Genera nuevos interrogantes.

Como punto de partida se ha estudiado la normativa relacionada con la gestión de emergencias y los sistemas de prevención, extinción de incendios y salvamento. Se ha realizado una revisión de literatura especializada en el ámbito de gestión SPEIS, es decir un estudio de fuentes primarias y secundarias de información. (Anexo 1. Resumen del estudio integral de la insularización del servicio de prevención y extinción de incendios y salvamento en la isla de Gran Canaria realizado en 1986). *Los resultados de las respuestas de la encuesta son procesados por el investigador, quien apoyándose en diferentes técnicas de explotación de datos, estudiará correlaciones entre los mismos u otras cuestiones de interés para dar respuesta a los objetivos de la investigación* (Grasso, 2006).

La metodología del trabajo para alcanzar los objetivos presenta las siguientes etapas en su aplicación para este TFG:

a) Investigación bibliográfica sobre servicios extinción de incendios, sistemas organizativos, análisis de riesgos y legislación.

b) Estudio y referencia de la configuración originaria y actual de los SEIS en Gran Canaria (Anexo 1)
c) Investigación y tratamiento presupuestos SEIS en Gran Canaria.
d) Identificación de actores y elementos críticos
e) Adaptación de cuestionarios y distribución
f) Entrevistas
g) Análisis de la información y confección del resultado del diagnóstico
h) Propuestas de mejora
i) Redacción final

La autoevaluación mediante el cuestionario EFQM constituye la forma idónea para realizarlo pues se obtiene una primera impresión sobre la situación de la organización. Para el proceso de autoevaluación en el marco del Modelo EFQM de excelencia se tomó el realizado por la Fundación Luis Vives, basado en el Modelo de Excelencia Europea.

Se obtuvo la media aritmética por razones de límite del TFG, en lugar del mecanismo de consenso para estimar conjuntamente el valor final de cada pregunta, con personas de todas las áreas del CEGC, incluyendo Gerencia. El grupo consta de ocho evaluadores:

Gerente.

Un técnico de prevención y gestión de riesgos.

Una persona del área de organización y asuntos generales.

Un funcionario del área de dirección y coordinación de operaciones.

Cuatro personas del área operativa: 1 cabo, 2 bomberos funcionarios de carrera y 1 bombero interino.

Para conocer con detalle la riqueza de elementos que analiza el cuestionario EFQM se acompaña al presente TFG la evaluación consensuada.

EVALUACIÓN CONSENSUADA

Criterio 1: LIDERAZGO. Trata de evaluar y analizar el comportamiento, la actitud y el compromiso de los órganos de gobierno, directivos, gerentes y coordinadores de equipos.

1a Se evalúa a los líderes como guías, impulsores y promotores de la cultura y estilo de la organización.

1.1. ¿Han sido definidos por parte de los órganos de gobierno de la organización la Misión, Visión y Principios Éticos y Valores que conforman la cultura e identidad de ésta?

- Dicha cultura e identidad se encuentra debidamente documentada y aprobada por los órganos de gobierno.
- Para la definición de la cultura e identidad han sido consideradas las expectativas de los grupos de interés.
- Entre estos principios se hace alusión al compromiso de la organización con la calidad, el aprendizaje y la mejora continua.
- Se han difundido convenientemente y la organización se asegura de su conocimiento y entendimiento por parte de los grupos de interés.
- El comportamiento de los gestores y el estilo de gestión están alineados y son coherentes con esta cultura e identidad.

No existe una definición expresa de la cultura e identidad de la organización, salvo los requerimientos legales aplicables (p.e. Estatutos)	0 5 10
Definidos y documentados la cultura e identidad, incluyendo referencia a la calidad y a la mejora continua. Dicha identidad ha sido comunicada a todo el personal de la organización. Existe cierta coherencia entre la identidad y las prácticas de gestión.	15 20 25 30 35
En la definición se han considerado las expectativas de los grupos de interés. Dicha identidad es pública y la organización asegura el conocimiento por parte de los empleados y usuarios o clientes. Existe un alineamiento total entre la identidad y las prácticas de gestión.	40 45 50 55 60
El proceso de definición y despliegue de la identidad se realiza de forma periódica y sistemática. Existen procesos definidos para conocer y actualizar las expectativas de los grupos de interés y realimentar el proceso anterior. Las prácticas de gestión son ejemplarizadoras de la identidad de la organización.	65 70 75 80 85
Se revisa de forma sistemática la eficacia del proceso. Al menos existen tres ciclos de revisión y mejora del mismo. Principios y valores son referencia en el sector.	90 95 100

1b Se evalúa a los líderes en su implicación interna con el sistema de gestión (enlaza con Procesos).

1.2. ¿Impulsan los gestores de la organización el desarrollo e implantación de un sistema de gestión por procesos?

- El sistema de gestión permite traducir la estrategia y presupuesto a objetivos operativos y cuantificables.
- Se recogen las mediciones de los resultados y se comparan con los objetivos.
- Se mantiene un registro histórico con la evolución de los resultados.
- El sistema de gestión está soportado por una tecnología moderna y competitiva.
- Esta claramente establecida la propiedad de los procesos.
- Se evalúa y analiza periódicamente el sistema de gestión y se proponen mejoras.

Sistema de Gestión inexistente o eminentemente manual.	0
	5
	10
El Sistema de Gestión incluye algunos de los principales indicadores (clave), y permite incorporar objetivos, medir resultados y analizar desviaciones. La tecnología de soporte es anticuada y el grado de mecanización medio. El equipo gestor apoya su desarrollo y mejora continua.	15
	20
	25
	30
	35
El Sistema de Gestión incluye la mayoría de indicadores de actividad y de procesos, y permite incorporar objetivos, medir resultados y analizar desviaciones. La tecnología de soporte es moderna y el grado de mecanización alto. El equipo gestor lidera el desarrollo y mejora continua del sistema de gestión.	40
	45
	50
	55
	60
El Sistema de Gestión cubre la totalidad de métricas e indicadores de actividad y procesos. Alto nivel de integración y tecnología moderna. Dispone de herramientas de análisis y seguimiento (cuadro de mando o similar)	65
	70
	75
	80
	85
El Sistema de Gestión es un referente en el sector. Se analiza su eficiencia y se mejora sistemáticamente. La tecnología soporte es innovadora.	90
	95
	100

1c Se evalúa a los líderes en su implicación externa, en su relación con usuarios, clientes, colaboradores, etc.

1.3. ¿Se relacionan los gestores de la organización con los grupos de interés (usuarios, clientes, beneficiarios, socios, colaboradores, entidades afines, agentes sociales, administraciones, sociedad relacionada...) para conocer sus necesidades y expectativas?

- Se mantienen contactos regulares y formales con diferentes grupos de interés para conocer sus necesidades y expectativas.
- Impulsan los gestores canales de comunicación de y hacia dichos grupos con el objetivo de facilitar la comunicación.
- El equipo gestor muestra sensibilidad social, traduciéndose esta en acciones concretas o en un estilo de mando.
- El equipo gestor se implica y apoya actividades de mejora.

Comportamientos eminentemente reactivos. Se atienden las solicitudes y reclamaciones. Se corrigen errores y se cumple la legislación medioambiental.	0
	5
	10
El equipo gestor mantiene encuentros esporádicos con clientes, usuarios y agentes sociales, con el objetivo de conocer sus necesidades y expectativas. Se identifican y apoyan acciones de mejora. Se sobrepasan los mínimos medioambientales exigibles.	15
	20
	25
	30
	35
El equipo gestor mantiene encuentros regulares con usuarios, clientes, beneficiarios y agentes sociales, con el objetivo de conocer sus necesidades y expectativas. El equipo gestor mantiene una alta implicación en el desarrollo de acciones de mejora. Muestra cierta sensibilidad social que se traduce en algunas actuaciones concretas.	40
	45
	50
	55
	60
La organización tiene definidos una serie de encuentros frecuentes y sistemáticos entre sus grupos de interés, orientados a conocer sus necesidades y expectativas. Alta participación en reuniones institucionales. La implicación del equipo gestor con la calidad y la mejora continua es total y lo demuestra con su ejemplo y apoyo.	65
	70
	75
	80
	85
Se revisa la propia sistemática del proceso, se comprueba la eficacia del mismo y, en función de los resultados, se actúa para mejorar.	90
	95
	100

1d Se evalúa el comportamiento de los líderes hacia las personas de la organización (se complementa con 1a).

1.4. ¿Mantienen los gestores una comunicación fluida, bidireccional y eficaz con las personas de la organización?

- El equipo gestor desarrolla canales de comunicación entre las personas de la organización.
- La comunicación es vertical y horizontal.
- Es eficaz el sistema de quejas, reclamaciones y sugerencias de las personas de la organización.
- Se produce una respuesta positiva desde el equipo gestor ante la opinión de las personas de la organización.
- La comunicación interna sirve para el despliegue y comprensión de la identidad y estrategia de la organización.

Alguna comunicación institucional y siempre descendente. El resto de comunicación es informal o individual.	0
	5
	10
Cierta estructura de comunicación entre los directivos y coordinadores. La comunicación con empleados y voluntarios sigue la cadena jerárquica. La atención de quejas y reclamaciones es arbitraria. La identidad y estrategia se trasmite entre directivos y coordinadores.	15
	20
	25
	30
	35
Existe un sistema de comunicación formal que llega a todas las personas de la organización. La comunicación interna es ágil, fluida y valorada por las personas. La identidad y estrategia se comunica a todas las personas. El sistema de quejas y reclamaciones es eficaz.	40
	45
	50
	55
	60
Comunicación fluida, sistemática y que cubre todos los niveles de la organización. Existen mecanismos para el aseguramiento de la recepción y entendimiento del mensaje. Existe un clima de transparencia y confianza que facilita la comunicación. La identidad y estrategia es conocida y compartida por todos.	65
	70
	75
	80
	85
Se revisa el proceso, se analiza la eficacia y actúa para mejorar.	90
	95
	100

1.5. ¿Apoyan los gestores y ayudan a las personas de la organización a desarrollar su actividad?

- Facilitan la participación en equipos y actividades de revisión y mejora.
- Estimulan la innovación y la creatividad.
- Existen acciones de reconocimiento por la consecución de objetivos.
- Promueven la planificación y organización del trabajo.

Los gestores dan directrices y exigen resultados. Acciones orientadas a la corrección de errores. Reconocimientos escasos o inexistentes.	0
	5
	10
Apoyo y ayuda ocasionales de algunos gestores. Reconocimientos esporádicos sobre actuaciones brillantes.	15
	20
	25
	30
	35
Colaboración y apoyo generalizado entre los gestores hacia las personas de la organización. Promoción para la participación en acciones de mejora. Reconocimientos apropiados y apreciados por las 0personas de la organización.	40
	45
	50
	55
	60
Clima de plena colaboración y espíritu de equipo entre gestores y empleados. Existencia de una política de reconocimiento aplicable tanto a la consecución de objetivos como a la realización de acciones de mejora.	65
	70
	75
	80
	85
La colaboración forma parte de la cultura de la organización y es un referente para el sector.	90
	95
	100

1e Se evalúa cómo se trata la gestión del cambio por parte de los líderes.

1.6. ¿Definen, impulsan y favorecen los gestores los cambios necesarios en la organización?

- Garantiza los recursos necesarios para llevar a cabo los cambios.
- Se mide y revisa la eficacia de los cambios.
- Se implica en apoyar a los empleados para realizar los cambios necesarios.
- Se comunican los cambios a los grupos de interés.

Cambios debidos a la detección de errores. Recursos escasos. Comunicación escasa o inexistente.	0
	5
	10
Identificación y selección de los cambios como consecuencia de un análisis parcial del entorno. Se destinan la mayoría de los recursos necesarios. Se comunica a la mayoría de los implicados.	15
	20
	25
	30
	35
Identificación y selección de los cambios como consecuencia de la comprensión de todos los fenómenos internos y externos. Los gestores lideran los cambios, dotándoles de todos los recursos necesarios y realizando la comunicación a todos los implicados.	40
	45
	50
	55
	60
Periodos de cambio sistemáticos liderados por los gestores. Se mide y revisa la eficacia de los cambios producidos. Se comunican a todos los grupos de interés.	65
	70
	75
	80
	85
Los periodos de cambio forman parte de la cultura de la organización y son un referente en el sector.	90
	95
	100

Criterio 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA. Trata de evaluar cómo es la planificación (en toda su extensión) y en qué medida está implantado el principio de orientación a los grupos de interés.

2a Evalúa la orientación hacia los grupos de interés de la organización.

2.1. ¿En la planificación de la actividad se recogen y consideran las necesidades y expectativas de los grupos de interés?

- Se identifican necesidades y expectativas de usuarios, clientes o beneficiarios, tanto directos como indirectos o potenciales.
- Se identifican necesidades y expectativas del personal que trabaja o colabora voluntariamente para la organización.
- Se identifican necesidades y expectativas de financiadores, administraciones públicas, colaboradores y otras entidades.
- Se identifican necesidades y expectativas de otros grupos de interés.
- Se ha analizado el comportamiento del sector**.**

Información escasa y mayoritariamente de elaboración propia.	0
	5
	10
Se identifican y recogen las necesidades y expectativas más relevantes por medio de encuestas, consultas, estudios, etc. Dicha información es utilizada para la planificación anual.	15
	20
	25
	30
	35
Existen procesos formales para la identificación de necesidades y expectativas de todos los grupos de interés. Dicha información se actualiza periódicamente, con los datos procedentes de los canales previstos.	40
	45
	50
	55
	60
Existen procesos sistemáticos de recogida y análisis de necesidades y expectativas de todos los grupos de interés, manteniéndose actualizados de forma permanente. Estos procesos están contrastados con una experiencia no inferior a dos años.	65
	70
	75
	80
	85
Se revisa la eficacia del proceso y se introducen mejoras. Refleja una experiencia de al menos tres ciclos de revisión y mejora.	90
	95
	100

2b Evalúa en qué medida la gestión de la entidad se basa en información fehaciente y hechos.

2.2. ¿La planificación anual de la actividad se basa en información de indicadores, en la investigación y en el aprendizaje?

- Se consideran resultados operativos de años anteriores.
- Se tienen en cuenta indicadores de calidad.
- Se recoge y considera la legislación aplicable.
- Se consideran la aplicación de nuevas tecnologías y su eficacia y eficiencia.
- Se recogen datos relativos a indicadores socioeconómicos y demográficos de la zona de influencia.

Información escasa, relativa principalmente a indicadores internos. Se incluye información relativa a la legislación aplicable.	0 5 10
Recogida y análisis de resultados de los procesos clave. Identificación de tecnología tradicional. Se recogen y consideran las informaciones socioeconómicas y demográficas más relevantes. Todas ellas se actualizan cada vez que se inicia un proceso de planificación anual.	15 20 25 30 35
La recogida y análisis de resultados incluyen la totalidad de los procesos. Se incorporan resultados de las acciones de mejora y aprendizaje. Se analiza el impacto de tecnologías innovadoras. La recogida de la información es periódica, y en el caso de la interna, sistemática.	40 45 50 55 60
Existen procesos sistemáticos de recogida y análisis de la información anterior, actualizándose de forma permanente. Dichos procesos han sido contrastados al menos durante dos años.	65 70 75 80 85
Se revisa la eficacia del proceso y se introducen mejoras. Refleja al menos una experiencia de tres años de revisión y mejora.	90 95 100

2c Evalúa cómo es la planificación.

2.3. ¿La planificación anual es coherente con la identidad y cultura de la organización, y equilibrada con las necesidades y expectativas de los grupos de interés?

- La planificación anual se desarrolla coherentemente con la misión, visión y principios y valores de la organización.
- Se tratan de manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés.
- Se identifican los factores críticos de éxito.
- Se revisa la eficacia del proceso.

La planificación anual responde a criterios económicos.	0
	5
	10
Se revisa la coherencia con la identidad. Se procura un cierto equilibrio entre las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Se desarrollan planes estratégicos superiores al año para actividades importantes.	15
	20
	25
	30
	35
Total coherencia con la identidad de la organización. Atención a la mayoría de las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Están identificados los factores críticos de éxito. Se realiza una planificación estratégica a medio plazo con análisis de riesgos.	40
	45
	50
	55
	60
Alineamiento sistemático de la planificación con las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Análisis sistemático de riesgos y plazos. Identificación plena de los factores críticos de éxito. Análisis de la eficacia del proceso con evidencias de mejoras. Aplicación no inferior a dos años.	65
	70
	75
	80
	85
Se revisa la eficacia y se introducen mejoras. Refleja una experiencia de al menos tres años de revisión y mejora.	90
	95
	100

2d Evalúa cómo es el despliegue de la planificación.

2.4. ¿Se han identificado los procesos clave y se despliega la planificación anual a través de ellos?

- Los procesos clave tienen designado un responsable/propietario y definidos sus indicadores de rendimiento y percepción.
- La planificación anual se descompone en objetivos de los distintos niveles, llegando hasta objetivos individuales o de equipo.
- Se comunica y evalúa el conocimiento que los grupos de interés tienen sobre los aspectos fundamentales de la planificación anual.
- Los objetivos han sido debidamente desplegados a través de la organización, y los empleados conocen cómo contribuyen a los objetivos generales.
- Se realiza un seguimiento de los resultados que se van alcanzando respecto de los objetivos.

Existe una división de tareas y responsabilidades, pero no asociadas a procesos. Conocimiento de la planificación únicamente por parte del equipo directivo.	0 5 10
Esquema de procesos clave que permite el despliegue de la planificación y la fijación de objetivos de primer nivel. Identificados los propietarios de dichos procesos. La comunicación de la planificación es adecuada a cada nivel de la organización. Todo el personal conoce sus objetivos individuales y de equipo.	15 20 25 30 35
Esquema de procesos documentado y normalizado que cubre todas las actividades. Existen objetivos definidos a todos los niveles de la organización. Existe un procedimiento de revisión y mejora. Existe un proceso formal de comunicación de la planificación.	40 45 50 55 60
Definición de procesos formal y sistemática. Procedimiento de auditoría interna, con evidencias de mejora en los últimos dos años. Proceso formal, documentado y sistemático para la comunicación de la planificación, con evidencias de mejora en los últimos dos años.	65 70 75 80 85
Revisión periódica y sistemática de la eficacia del Mapa de procesos y del proceso de comunicación de la planificación. Evidencias de mejoras en los tres últimos años.	90 95 100

Criterio 3: PERSONAS. Trata de evaluar cómo son las políticas aplicables a los RRHH.

3a Evalúa cómo es la planificación, gestión y mejora de los RRHH.

3.1. ¿Dispone la organización de un plan de gestión del personal?

- Este plan está alineado con la planificación estratégica.
- Las políticas de selección de personas cumplen con la legislación aplicable y garantizan la igualdad de oportunidades.
- Se consideran las opiniones de las personas para la planificación de la actividad.

No existe un plan específico, únicamente un presupuesto de gastos.	0
	5
	10
Plan de gestión de personal alineado con la planificación y contemplando la mayoría de sus implicaciones, pero escasamente formalizado y documentado. Poca atención o inexistente a las aportaciones de los empleados.	15
	20
	25
	30
	35
Plan de gestión de personal formalizado y documentado, alineado con la planificación y contemplando todas sus implicaciones. El plan se realimenta con la sugerencias e informaciones procedentes de los empleados.	40
	45
	50
	55
	60
Proceso de definición del plan de gestión de personal completo, sistemático y totalmente alineado con la planificación. Proceso implantado, con revisión y mejora, desde al menos dos años.	65
	70
	75
	80
	85
Se revisa la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Proceso implantado, con revisión y mejora, desde al menos tres años.	90
	95
	100

3b Evalúa la gestión de las habilidades y competencias de las personas y su adecuación a las necesidades de la organización.

3.2. ¿Se preocupan los gestores del desarrollo personal y profesional de las personas, procurando la adecuación de sus conocimientos y habilidades a las necesidades y competencias exigidas por el puesto?

- Existe una descripción de los puestos de trabajo, así como de los conocimientos y habilidades requeridas para su correcto desempeño.
- Se evalúan los conocimientos y habilidades de las personas, así como su rendimiento, y se ayuda a mejorarlo.
- Se desarrollan planes de formación para adecuar las competencias de las personas a los requerimientos del puesto.
- Se comunica a las personas sus objetivos individuales y de equipo.

Se exigen las titulaciones y/o capacitaciones estrictas.	0
	5
	10
Se identifican los conocimientos y habilidades de los puestos clave. Se evalúan los conocimientos de los empleados de primer nivel. Existen planes formativos a nivel directivo y de supervisores o coordinadores. Se asignan objetivos y se evalúa el rendimiento a nivel directivo y de supervisores o coordinadores.	15
	20
	25
	30
	35
Identificación de conocimientos y habilidades de todos los puestos de trabajo. Evaluación de conocimientos de todos los empleados. Plan de formación extensivo a todos los empleados que lo necesiten. Evaluación del rendimiento a todos los niveles.	40
	45
	50
	55
	60
Proceso de formación y desarrollo del personal completo, sistemático y completamente alineado con la planificación. Se garantiza la adecuación de conocimientos y habilidades de todas las personas de la organización. Proceso implantado, con revisión y mejora, desde al menos dos ciclos.	65
	70
	75
	80
	85
Se revisa la eficacia del proceso y se introducen mejoras, al menos desde hace tres años.	90
	95
	100

3c Evalúa la participación e implicación de las personas de la organización.

3.3. ¿Estimula la organización la implicación de sus empleados y voluntarios hacia la consecución de sus objetivos, mediante la motivación y el reconocimiento?

- Se impulsa la creatividad, animando e incentivando a la presentación de iniciativas y mejoras.
- Se fomenta el trabajo en equipo.
- Se estimula a las personas de la organización a ser independientes y asumir nuevas responsabilidades.
- Se desarrollan actividades de motivación y reconocimiento para facilitar la implicación de los empleados y voluntarios.

Los empleados y voluntarios disponen de escasa autonomía y están sometidos a un riguroso control.	0
	5
	10
Flexibilidad y autonomía en niveles de supervisión y control. Algunos estímulos de motivación y reconocimiento orientados a la consecución de objetivos. Fomento incipiente de la colaboración en acciones de mejora.	15
	20
	25
	30
	35
Flexibilidad, autonomía y espíritu de equipo a todos los niveles de la organización. Abundantes acciones de motivación y reconocimiento. Apoyo a las acciones de mejora.	40
	45
	50
	55
	60
La asunción de responsabilidades, independencia de criterio y autonomía conforman la cultura de la organización. Actividades sistemáticas de motivación y reconocimiento, apreciadas por los empleados y voluntarios. Abundantes evidencias de trabajo en equipo y desarrollo de acciones de mejora.	65
	70
	75
	80
	85
Se revisa la eficacia del proceso y se introducen mejoras, al menos desde hace tres años.	90
	95
	100

3d Evalúa la comunicación interna.

3.4. ¿Se preocupa la organización de establecer una buena comunicación con/entre sus empleados y voluntarios?

- Se identifican las necesidades de comunicación y se desarrollan los canales más efectivos y adecuados.
- Se aprovechan los cauces de comunicación para difundir aspectos estratégicos y/u operativos, incluyendo las mejoras prácticas y el conocimiento.
- La comunicación es multidireccional.
- Los cauces de comunicación se utilizan eficientemente.
- Se realizan acciones de mejora del sistema de comunicación interna.

La comunicación es básicamente de tipo formal, y de carácter descendente, a través de la cadena de mando.	0
	5
	10
Se han desarrollado e implantado cauces de comunicación eficientes. La retrocomunicación es incipiente y/o escasa. No se han recogido las necesidades de comunicación de los empleados y voluntarios.	15
	20
	25
	30
	35
Despliegue eficiente de canales de comunicación bidireccionales. Se difunde información relevante a toda la organización. Los canales se han adecuado a las necesidades y expectativas de los empleados y voluntarios. Evidencia de una comunicación fluida y apreciada por todos.	40
	45
	50
	55
	60
La comunicación es sistemática y dispone de mecanismos propios para asegurar su efectividad y entendimiento por todos. Procesos de revisión y mejora de la comunicación al menos desde hace dos ciclos.	65
	70
	75
	80
	85
Se revisa la eficacia del proceso y se introducen mejoras, al menos desde hace tres años.	90
	95
	100

3e Evalúa las políticas y sistemas de reconocimiento, remuneración, recompensa y atención a las personas de la organización.

3.5. ¿Existe una política de reconocimiento, remuneración, recompensa y atención a las personas de la organización?

- La organización asegura el alineamiento de sus políticas de remuneraciones, traslados, etc. con la planificación estratégica.
- Existe una política de reconocimiento por la consecución de objetivos o por su contribución en acciones de mejora.
- Desarrolla acciones de concienciación e implicación de sus empleados y voluntarios en temas medioambientales y de seguridad e higiene.
- Las instalaciones y equipos son modernos y de calidad.
- La organización tiene definidos beneficios sociales.
- La organización es sensible ante situaciones personales.

Las políticas de remuneración, movilidad, etc. son rígidas. En el resto de aspectos se atiende a la legislación aplicable.	0
	5
	10
Existe cierto alineamiento entre las políticas de remuneración, movilidad, etc., y la planificación estratégica. Reconocimientos esporádicos a los empleados y voluntarios. Alguna concienciación en temas medioambientales y de seguridad e higiene. Equipos e instalaciones adecuados.	15
	20
	25
	30
	35
Pleno alineamiento de las políticas de remuneración, movilidad, etc con la planificación. Política de reconocimiento, orientada a objetivos y acciones de mejora. Alta concienciación en temas medioambientales y de seguridad e higiene. Equipos e instalaciones modernas y funcionales. Beneficios sociales.	40
	45
	50
	55
	60
Proceso sistemático y formal de alineamiento de políticas de remuneración, movilidad, etc. con la planificación. Sistemáticamente se investiga y se optimiza la organización. Se ha revisado la eficacia del proceso al menos durante los pasados dos años.	65
	70
	75
	80
	85
Se revisa la eficacia del proceso y se introducen mejoras, desde hace al menos tres años.	90
	95
	100

Criterio 4: ALIANZAS Y RECURSOS. Trata de evaluar cómo son las políticas de colaboraciones y alianzas, y cómo se gestionan los recursos materiales.

4a Evalúa cómo es la cooperación con otras organizaciones.

4.1. ¿Identifica la organización aquellas organizaciones susceptibles para la colaboración?

- Se han identificado las organizaciones.
- Se han identificado áreas de posible colaboración.
- Se han establecido contactos.
- Se han desarrollado colaboraciones.
- Se ha realizado un aprendizaje y aprovechamiento de sinergias de estas colaboraciones.

No, se mantienen las relaciones básicas y necesarias.	0
	5
	10
Se identifican las organizaciones principales y las posibles áreas de colaboración. Se desarrollan algunos acuerdos de colaboración.	15
	20
	25
	30
	35
Se han desarrollado alianzas con las organizaciones principales, con un aprovechamiento de sinergias y un aprendizaje. Se han definido acciones de mejora conjuntas. Se participa en comparaciones con los mejores (benchmarking)	40
	45
	50
	55
	60
Se ha desarrollado una política sistemática de alianzas y colaboraciones con las organizaciones principales. Se mide la eficacia y beneficios de dichas alianzas y colaboraciones. Al menos dos años de experiencia en dichas políticas.	65
	70
	75
	80
	85
Se revisa la eficacia del proceso y se introducen mejoras, desde hace al menos tres años.	90
	95
	100

4b Evalúa cómo se gestionan y administran los recursos económicos y financieros.

4.2. ¿Se ha definido e implantado un Presupuesto anual económico-financiero complementario al Plan Operativo anual de actividades?

- Se contemplan la totalidad de las variables económica: ingresos, gastos, inversiones, tesorería, etc.
- Se han identificado las posibles fuentes de financiación.
- El presupuesto se descompone en las distintas unidades operativas, permitiendo un seguimiento individualizado de cada una de ellas.
- El presupuesto esta periodificado y se revisa su cumplimiento de acuerdo a esa planificación.
- En el análisis del cumplimiento se identifican las desviaciones y las razones que las han provocado.

No, solo existe un presupuesto de ingresos y gastos básico.	0
	5
	10
Elaboración de un presupuesto anual de ingresos, gastos e inversiones. Ha sido periodificado y distribuido entre las principales unidades operativas. Existe una dinámica de revisión periódica del presupuesto.	15
	20
	25
	30
	35
Se ha desarrollado un plan económico-financiero alineado con la estrategia y el plan operativo, revisándose conjuntamente con ellos. Excelente sistema de seguimiento y control del presupuesto. Se aseguran convenientemente los riesgos financieros.	40
	45
	50
	55
	60
Proceso sistemático y perfectamente documentado de elaboración y revisión del Plan Económico-financiero. Alineado con la estrategia y la planificación anual de actividades. Se mide la eficacia y se tiene al menos dos años de experiencia.	65
	70
	75
	80
	85
Se revisa la eficacia del proceso y se introducen mejoras, desde hace al menos tres años.	90
	95
	100

4c Evalúa cómo se gestionan los recursos materiales.

4.3. ¿Se asegura la organización el adecuado y eficiente funcionamiento, conservación y seguridad de sus inmuebles e instalaciones?

- Existen planes de mantenimiento preventivos y correctivos que garantizan el buen estado y conservación de edificios e instalaciones.
- Se dispone de un presupuesto específico para estas tareas.
- Se actualizan las instalaciones obsoletas y se mantiene un adecuado nivel de modernización tecnológica.
- Se mide la efectividad del mantenimiento: averías, inactividad, costes de reparación, etc.
- Existe un plan para la minimización y reciclado de residuos, optimización de consumos y protección medioambiental.

Existe un mantenimiento consistente en arreglar las averías. Se cumple la legislación medioambiental y de residuos.	0
	5
	10
Existe un plan de mantenimiento correctivo, con presupuesto asociado.	15
	20
Se reponen las instalaciones obsoletas. Existen políticas de reducción de consumos. Algunas evidencias de cuidado medioambiental por encima del exigible.	25
	30
	35
Plan de mantenimiento preventivo y correctivo, con presupuesto específico y adecuado. Seguimiento de incidencias. Reposición de instalaciones obsoletas. Existencia de una política de protección medioambiental y de reducción de consumos.	40
	45
	50
	55
	60
Mantenimiento sistemático y con medición de su efectividad desde hace al menos dos años. Política de protección medioambiental y de reciclado de residuos, desplegada y compartida por los empleados.	65
	70
	75
	80
	85
Se revisa su eficacia y se introducen mejoras, al menos desde hace tres años.	90
	95
	100

4d Evalúa cómo se gestiona la tecnología aplicable a la actividad.

4.4. ¿Gestiona adecuadamente las tecnologías existentes y se preocupa de su actualización y renovación?

- Se identifican y evalúan las tecnologías innovadoras que puedan contribuir a mejorar los servicios.
- Se prevén partidas presupuestarias para inversiones en tecnología.
- Se mantiene un adecuado nivel de modernización.

Instalaciones y tecnología tradicionales y algo anticuadas.	0
	5
	10
Se identifican y sustituyen las tecnologías obsoletas o de bajo rendimiento. El presupuesto incluye algunas partidas para este fin. El nivel de dotación tecnológica se considera en la media del sector.	15
	20
	25
	30
	35
Se identifican tecnologías innovadoras y se incorporan en función de su rentabilidad y/o impacto. Nivel de dotación tecnológica por encima de la media del sector.	40
	45
	50
	55
	60
Existe un proceso sistemático de identificación de nuevas tecnologías innovadoras. El nivel tecnológico es un referente y modelo en el sector.	65
	70
	75
	80
	85
Se revisa la eficacia y se introducen mejoras, al menos durante los tres últimos años.	90
	95
	100

4e Evalúa cómo se realiza la gestión del conocimiento de la organización.

4.5. ¿Recoge, gestiona y distribuye adecuadamente la organización toda la información pertinente?

- Se han analizado las necesidades de información de los grupos de interés.
- Se dispone de los medios y acciones necesarias para la obtención de la información.
- Existe un proceso para la recogida, actualización y difusión de la información.
- Existe un sistema de seguridad de la información sensible de la organización, y se verifica periódicamente.
- Existe un sistema de seguridad para la tecnología de la información: copias de seguridad, protección antivirus, etc.

Información escasa y poco accesible.	0
	5
	10
La información se genera y gestiona siguiendo los criterios de la gerencia. Información suficiente, la mayoría de carácter manual. Los criterios de seguridad y conservación de la información atiende a la legislación vigente.	15
	20
	25
	30
	35
Se tienen en cuenta las necesidades de información de los grupos de interés. La mayoría de la información está mecanizada y el acceso a la misma es seguro y controlado. Todos los colectivos tienen fácil acceso a la información pertinente.	40
	45
	50
	55
	60
La información es sistemática y mayoritariamente está integrada en los Sistemas de Información de la organización. Existen procedimientos de análisis de la eficacia de la información y acciones de mejora de la misma desde al menos dos años.	65
	70
	75
	80
	85
Se revisa la eficacia y se introducen mejoras, al menos durante tres años.	90
	95
	100

Criterio 5: PROCESOS. Trata de evaluar el sistema de gestión desarrollado por la organización con la referencia de un Sistema de Gestión por Procesos, que es aquel que propone el Modelo EFQM.

5a Evalúa cómo es la definición y gestión de los procesos.

5.1. ¿Dispone la organización de un método para la identificación, diseño y documentación de sus procesos clave?

- Están claramente definidos y documentados los procesos clave, siendo conocidos por todos los empleados.
- Se encuentra implantado un sistema de gestión por procesos que permite asignar objetivos, establecer indicadores y analizar desviaciones.
- Se revisan los procesos clave como consecuencia de las actualizaciones de la planificación estratégica, cambios tecnológicos, etc.

Está documentado algún proceso clave.	0
	5
	10
En función de la planificación se han identificado sus procesos clave, a través de los cuales se despliegan los objetivos. Están documentados y son conocidos por todos.	15
	20
	25
	30
	35
Existe una definición y despliegue completo de todos los procesos y subprocesos de la organización.	40
	45
	50
	55
	60
Metodología sistemática y normalizada de definición y despliegue del Mapa de procesos. Sistema de auditoria/certificación implantado al menos desde hace dos años.	65
	70
	75
	80
	85
Se revisa la eficacia y se introducen mejoras, al menos desde hace tres años.	90
	95
	100

5.2. ¿Disponen los procesos de sistemas de medición o indicadores que permitan establecer objetivos y evaluar resultados?

- Todos los procesos disponen de indicadores que permiten medir su rendimiento y percepción.
- Existen procedimientos de medición de indicadores y comparación con objetivos.

Se miden solamente los resultados de los procesos clave.	0
	5
	10
Los procesos clave tienen definidos indicadores, se le asignan objetivos y se miden los resultados periódicamente. Se han desarrollado los documentos de control de los resultados y objetivos de los procesos clave.	15
	20
	25
	30
	35
Se ha desarrollado e implantado un Sistema de Gestión que mide los indicadores y los compara con objetivos de la mayoría de los procesos. Se han desarrollado los documentos de control de los resultados y objetivos de la mayoría de los procesos.	40
	45
	50
	55
	60
Sistema de gestión por procesos implantado completamente y soportado por un eficiente sistema de información, al menos durante dos años.	65
	70
	75
	80
	85
Se revisa su eficacia y se introducen mejoras, al menos durante tres años.	90
	95
	100

5b Evalúa cómo está de integrada la mejora continua.

5.3. ¿Se revisa regularmente la eficacia y eficiencia de los procesos y se proponen e implantan mejoras?

- Se utilizan los resultados de los indicadores de los procesos como fuente de información para el desarrollo de mejoras.
- Se definen acciones correctoras y se supervisa su evolución.
- Se recogen las sugerencias de innovación y mejora de los empleados.
- Se realizan comparaciones de los resultados de los principales indicadores con los de otras organizaciones o con el propio sector.
- Las mejoras se comunican debidamente a las personas implicadas.

Se actúa por excepción cuando los resultados son malos.	0
	5
	10
Se miden las desviaciones entre los objetivos y los resultados y se desarrollan acciones de mejora. Alguna evidencias de mejora basadas en sugerencias de los empleados.	15
	20
	25
	30
	35
Abundante evidencias de mejora de los procesos basadas en sugerencias de los empleados.	40
	45
	50
	55
	60
Existencia de procedimientos sistemáticos de gestión y mejora. Procesos de innovación y mejora sistemáticos, siendo un referente en el sector.	65
	70
	75
	80
	85
Se revisa la eficacia y la eficiencia y se introducción mejoras, al menos durante los tres últimos años.	90
	95
	100

5c Evalúa la orientación hacia los usuarios, clientes o beneficiarios en la definición y desarrollo de los procesos.

5.4. ¿Se recogen informaciones sobre las necesidades y expectativas de los grupos de interés a la hora de definir los procesos (productos y servicios)?

- Existe un sistema para la recogida de información procedente del sector y demás organizaciones.
- Se trabaja con los grupos de interés para recabar información sobre sus necesidades y expectativas.
- Los grupos de interés participan en la definición de nuevos servicios y productos.
- Se recogen y utilizan las sugerencias innovadoras de los grupos de interés.

Productos y servicios por debajo de los estándares del sector. Desarrollo de nuevos servicios a demanda (reactivo)	0
	5
	10
Para el desarrollo de nuevos servicios y productos se tienen en cuenta informaciones procedentes del sector y grupos de interés. Los servicios y productos de la organización están en la media de los estándares del sector.	15
	20
	25
	30
	35
Recogida de análisis de información referente a las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del sector en el desarrollo de servicios y productos. Los servicios y productos son innovadores y están por encima de la media del sector.	40
	45
	50
	55
	60
Completa y sistemática recogida de necesidades y expectativas de los grupos de interés, y desarrollo innovador, incluso anticipándose a las necesidades y expectativas futuras. Los servicios y productos son un referente en el sector. Se mide la eficacia y eficiencia del proceso de definición de servicios y productos.	65
	70
	75
	80
	85
Se revisa la eficacia y la eficiencia y se introducen mejoras, al menos durante los últimos tres años.	90
	95
	100

5.5. ¿Se investigan las necesidades y expectativas y el grado de satisfacción para la modificación y mejora de los servicios y productos?

- Se recaba información de los grupos de interés y del sector acerca de mejoras en los servicios y productos.
- Las mejoras y modificaciones recogen las sugerencias y percepción de los grupos de interés.

Escasas mejoras y modificaciones en los servicios y productos existentes.	0
	5
	10
Para la mejora se tiene en cuenta información procedente de la medida del grado de satisfacción de los usuarios o clientes. Los servicios y productos están en la media de los estándares y se modifican a demanda (reactiva).	15
	20
	25
	30
	35
Recogida y análisis de información referente a medida de satisfacción, procedentes de los grupos de interés, a la hora de mejorar. Los servicios y productos se mejoran continuamente y están por encima de los estándares del sector.	40
	45
	50
	55
	60
Completa y sistemática recogida de medidas de satisfacción de todos los grupos de interés y mejora continua de los servicios y productos. Los servicios y productos son un referente en el sector. Se mide la eficacia y la eficiencia del proceso de mejora de los servicios y productos.	65
	70
	75
	80
	85
Se revisa la eficacia y la eficiencia y se introducen mejoras, al menos durante los últimos tres años.	90
	95
	100

5d Evalúa los servicios de atención a los usuarios, clientes o beneficiarios.

5.6. ¿Se asegura la organización de que las características y prestaciones de sus servicios responden a las especificaciones de se diseñó?

- Hay establecidos procedimientos de control que aseguran las conformidad con las especificaciones del diseño.
- Se gestiona el compromiso de prestación de servicios a los usuarios o clientes.
- En caso de fallos, se disponen de medios y acciones necesarios para su corrección.

Algunos procedimientos de control esporádicos.	0
	5
	10
La mayoría de los servicios y productos disponen de procedimientos de control para asegurar la prestación de acuerdo a los estándares definidos. Los fallos se detectan y corrigen.	15
	20
	25
	30
	35
Todos los servicios y productos disponen de procedimientos de control asociados, que aseguran su prestación de acuerdo a los estándares definidos. Se procura un anticipación a la aparición de fallos.	40
	45
	50
	55
	60
Proceso sistemático de revisión y control de la prestación de servicios y productos, así como de los compromisos adquiridos. La mide la eficacia y la eficiencia del proceso y se mejora desde hace al menos dos años.	65
	70
	75
	80
	85
Se revisa la eficacia y la eficiencia del plan y se introducen mejoras, al menos desde hace tres años.	90
	95
	100

5e Evalúa cómo en la relación con los usuarios, clientes o beneficiarios.

5.7. ¿Se desarrollan actividades encaminadas a gestionar y mejorar la comunicación con los usuarios, clientes o beneficiarios?

- Se han desarrollado diversos cauces de comunicación para facilitar la recogida de información de los usuarios, clientes o beneficiarios.
- Existe un canal específico para la recogida de quejas y reclamaciones de usuarios, clientes o beneficiarios.
- Existe un tratamiento sistemático de dichas quejas y reclamaciones, con seguimiento de acciones correctoras.

Se registran las quejas y reclamaciones.	0
	5
	10
Canales de comunicación informales para la transmisión de opiniones, necesidades y expectativas. Canales formales para la comunicación y tratamiento de quejas y reclamaciones.	15
	20
	25
	30
	35
Eficientes canales de comunicación con usuarios o clientes, con abundante y valiosa información. Tratamiento formal y sistemático de quejas y reclamaciones.	40
	45
	50
	55
	60
Procesos de comunicación sistemáticos y formalizados con clientes. Experiencia de revisión y mejora de al menos dos años.	65
	70
	75
	80
	85
Se revisa la eficacia y la eficiencia del plan y se introducen mejoras, al menos durante los últimos tres años.	90
	95
	100

Criterio 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES. Trata de evaluar los resultados en los clientes, usuarios o beneficiarios tanto intermedios como finales.

6a Evalúa la medición de la satisfacción en los clientes, usuarios o beneficiarios de la organización.

6.1. ¿Identifica la organización los aspectos más relevantes y valorados en la satisfacción de las necesidades de los usuarios, clientes o beneficiarios?

- La organización tiene una definición clara de quiénes y de qué tipo son sus usuarios, clientes o beneficiarios actuales y potenciales.
- La organización segmenta los resultados en función de los diferentes grupos de usuarios, clientes o beneficiarios.
- El método utilizado para identificar los aspectos más relevantes y valorados es fiable y se revisa de forma periódica.

No, no existe ninguna medida de la percepción sobre los aspectos más relevantes y valorados por los usuarios, clientes o beneficiarios.	0 5 10
Las medidas de la percepción que tienen usuarios, clientes o beneficiarios de la organización cubren aspectos predefinidos por la misma, con alguna inclusión procedente de sugerencias, quejas o reclamaciones recibidas. La estructura de las encuestas de satisfacción permite una mínima segmentación por tipologías de usuarios, clientes o beneficiarios.	15 20 25 30 35
Identificación de los aspectos más relevantes en la satisfacción del usuario, cliente o beneficiario obtenidos a través de encuestas, grupos de trabajo, etc. La estructura de las encuestas permite una completa segmentación de los resultados.	40 45 50 55 60
Proceso de elaboración de la encuesta de percepción de usuarios, clientes o beneficiarios completo y sistemático. Experiencia en revisión y mejora del proceso de al menos dos ciclos.	65 70 75 80 85
Comunicación completa y sistemática. Se revisa la eficacia de la comunicación y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones. Experiencia de revisión y mejora en al menos 3 ciclos.	90 95 100

6.2 ¿Obtiene periódicamente la organización información directa del grado de satisfacción de los diferentes grupos de usuarios, clientes o beneficiarios respecto a los aspectos más significativos?

- La organización realiza periódicamente encuestas a usuarios, clientes o beneficiarios para averiguar el grado de satisfacción de los mismos con respecto a los aspectos más relevantes. Entre otros:
  - Imagen de la organización.
  - Características de los servicios.
  - Calidad de la prestación.
  - Cumplimientos de los compromisos.
  - Relación precio-prestaciones.
  - Accesibilidad del personal.
  - Claridad de la información.
  - Tratamiento de reclamaciones.

- La organización analiza y extrae conclusiones de las quejas, reclamaciones, felicitaciones y cualquier tipo de comunicación recibida de sus usuarios, clientes o beneficiarios.

No, sólo la recogida por vía de quejas y reclamaciones.	0
	5
	10
Encuestas esporádicas sobre la satisfacción del usuario, cliente o beneficiario en aspectos previamente definidos por la organización. Análisis y tratamiento de quejas y reclamaciones.	15
	20
	25
	30
	35
Encuestas frecuentes y comunicación directa con sus usuarios, clientes o beneficiarios para averiguar sus niveles de satisfacción sobre la totalidad de aspectos relevantes de la Organización. Tratamiento sistemático de quejas y reclamaciones.	40
	45
	50
	55
	60
Comunicación completa y sistemática con usuarios, clientes o beneficiarios para averiguar sus niveles de satisfacción sobre la totalidad de aspectos relevantes de la organización. Experiencia de revisión y mejora de al menos 2 ciclos.	65
	70
	75
	80
	85
Se revisa la eficacia del proceso al final de cada ciclo y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones. Experiencia de revisión y mejora al menos tres años.	90
	95
	100

6.3. ¿Se marcan objetivos en función de los indicadores del grado de satisfacción de usuarios, clientes o beneficiarios y se miden los resultados?

- La organización ha definido objetivos sobre los diversos indicadores que miden el grado de satisfacción de usuarios, clientes o beneficiarios.
- Los objetivos son cada año más exigentes y fundamentados en planes de acción.
- La organización, al fijar los objetivos, tiene en cuenta las expectativas de los usuarios, clientes o beneficiarios y datos de organizaciones con actividad similar o relaciona
- En caso de incumplimiento de los objetivos, se identifican las causas y se desarrollan acciones de mejora para corregirlas.

No hay objetivos o no se cumplen.	0
	5
	10
Los indicadores más significativos correspondientes a la satisfacción de usuarios, clientes o beneficiarios (aunque no todos), tienen objetivos definidos, tienen una tendencia positiva y se suelen cumplir. Si no se cumplen se analizan las causas y se corrigen.	15
	20
	25
	30
	35
La totalidad de indicadores correspondientes a Satisfacción de usuarios, clientes o beneficiarios tienen objetivos crecientes y se cumplen o se superan.	40
	45
	50
	55
	60
Revisión sistemática y mejora de todos los indicadores relativos a la satisfacción de usuarios, clientes o beneficiarios. Excelente evolución histórica de la mayoría de ellos (al menos durante los 2 últimos años), siendo una referencia en el sector.	65
	70
	75
	80
	85
Valores excelentes desde hace al menos 3 años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres años.	90
	95
	100

6.4. ¿Se comparan los índices de satisfacción de usuarios, clientes o beneficiarios con los de otras Organizaciones o el propio sector?

- La organización obtiene datos fiables sobre los índices de satisfacción de otras organizaciones/sector, y los compara con los propios.
- La organización utiliza dicha información como referencia para fijar sus objetivos.

No se dispone de datos de indicadores de satisfacción de usuarios, clientes o beneficiarios a nivel de otras organizaciones o sector.	0
	5
	10
Se dispone de datos generales o al menos de los más significativos a nivel de organizaciones con una actividad similar o relacionada y/o nivel del sector. Los valores de la organización se encuentran en la media o por encima del sector.	15
	20
	25
	30
	35
Se dispone dedatos y se realizan comparaciones periódicas de la mayoría de indicadores más relevantes de satisfacción de usuarios, clientes o beneficiarios de otras organizaciones y/o sector. Los valores de la organización se encuentran por encima de la media del sector y son los mejores en algunos de ellos.	40
	45
	50
	55
	60
Se dispone de datos y se realizan comparaciones sistemáticas de la totalidad de los indicadores más relevantes de satisfacción de usuarios, clientes o beneficiarios de otras organizaciones y/o sector. Los valores de la organización son los mejores en la mayoría de ellos, siendo una referencia en el sector.	65
	70
	75
	80
	85
Valores excelentes desde hace al menos 3 años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres años.	90
	95
	100

6b Evalúa las medidas internas para analizar el rendimiento de la organización y anticipar la percepción de sus clientes, usuarios o beneficiarios.

6.5. ¿La organización ha identificado los procesos e indicadores relacionados con los aspectos más valorados por los usuarios, clientes o beneficiarios?

- La organización ha identificado los procesos internos que influyen de manera determinante en el grado de satisfacción de usuarios, clientes o beneficiarios.
- La organización ha seleccionado los indicadores que tienen mayor correlación con los índices de satisfacción de usuarios, clientes o beneficiarios. Por ejemplo:
  - Eficiencia del flujo logístico (cumplimiento de fechas y horarios, exactitud del servicio prestado con el que se había definido, etc.)
  - Índices de defectos o rechazos de los productos o servicios.
  - Quejas y reclamaciones recibidas.
  - Grado de respuesta a encuestas.
  - Fidelidad de usuarios, clientes o beneficiarios.
  - Frecuencia y valor medio de los pedidos.
  - Bajas de usuarios, clientes o beneficiarios y sus causas.
  - Felicitaciones y reconocimientos recibidos de usuarios, clientes o beneficiarios.
  - Agilidad de tratamiento de quejas y reclamaciones.
  - Grado de accesibilidad de instalaciones.
- Los empleados de la organización conocen los procesos/indicadores que más influyen en el grado de satisfacción de los usuarios, clientes o beneficiarios

Existen ciertos indicadores pero no están correlacionados con los ínidices de satisfacción de los clientes/usuarios /beneficiarios	0
	5
	10
Se han identificado los procesos e indicadores relacionados con los índices de satisfacción más relevantes. Parte del personal de la organización conoce dichos indicadores y su importancia.	15
	20
	25
	30
	35
La organización tiene identificados la totalidad de procesos e indicadores que relacionan con los índices de satisfacción de clientes/usuarios/beneficiarios. Todo el personal de la organización conoce y sabe su importancia.	40
	45
	50
	55
	60
Seguimiento y gestión sistemática de todos los indicadores internos relacionados con los índices de satisfacción de los clientes/usuarios/beneficiarios.	65
	70
	75
	80
	85
Se revisa la eficacia del proceso al final de cada ciclo y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres años.	90
	95
	100

6.6. ¿Se fijan objetivos en función de los indicadores de los procesos relacionados con los aspectos más valorados por los usuarios, clientes o beneficiarios y se miden los resultados?

- La organización ha definido objetivos sobre los diversos indicadores que influyen en el grado de satisfacción de los usuarios, clientes o beneficiarios.
- Dichos objetivos son cada año más exigentes y están fundamentados en planes de acción.
- Para fijar los objetivos se tienen en cuenta las expectativas de los usuarios, clientes o beneficiarios y los datos del sector u organizaciones con actividad similar o relacionada.
- En caso de no cumplir los objetivos se identifican las causas y se desarrollan acciones de mejora para corregirlas.

No hay objetivos o no se cumplen.	0
	5
	10
Los indicadores más significativos, correlacionados con la satisfacción de los usuarios, clientes o beneficiarios (aunque no todos), tienen definidos objetivos, son crecientes cada año y se suelen cumplir. Si no se cumplen, se analizan las causas y se corrigen.	15
	20
	25
	30
	35
La totalidad de indicadores correlacionados con la satisfacción de los usuarios, clientes o beneficiarios tienen objetivos crecientes y se cumplen o se superan.	40
	45
	50
	55
	60
Revisión sistemática y mejora de todos los indicadores correlacionados con la satisfacción de los usuarios, clientes o beneficiarios. Excelente evolución histórica de la mayoría de ellos (al menos durante los 2 últimos años), siendo una referencia en el sector.	65
	70
	75
	80
	85
Valores excelentes desde hace al menos 3 años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres años.	90
	95
	100

6.7. ¿Se comparan los resultados de los indicadores de los procesos más valorados por los usuarios, clientes o beneficiarios de nuestra organización con los de otras Organizaciones o el propio sector?

- La organización obtiene datos fiables sobre los indicadores internos que influyen en la satisfacción de los usuarios, clientes o beneficiarios respecto a otras organizaciones y/o sector, y los compara con los propios.
- La organización tiene en cuenta dicha información al fijar sus objetivos.

No se dispone de datos de indicadores internos a nivel de otras organizaciones o sector.	0
	5
	10
Se dispone de datos generales o al menos de los más significativos a nivel de las organizaciones con una actividad similar o relacionada y/o nivel del sector. Los valores de la organización se encuentran en la media del sector o por encima.	15
	20
	25
	30
	35
Se dispone de datos y se realizan comparaciones periódicas de la mayoría de indicadores internos más relevantes de otras organizaciones y/o sector. Los valores de la organización se encuentran por encima de la media del sector y son los mejores en algunos casos.	40
	45
	50
	55
	60
Se dispone de datos y se realizan comparaciones sistemáticas de la totalidad de indicadores internos más relevantes de otras organizaciones y/o sector. Los valores de la organización son los mejores en la mayoría de ellos, siendo una referencia en el sector.	65
	70
	75
	80
	85
Valores excelentes desde hace al menos 3 años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres años.	90
	95
	100

Criterio 7. RESULTADOS CLAVE. Trata de evaluar los resultados tanto del rendimiento como de la satisfacción de los empleados y voluntarios de la organización.

7a Evalúa medidas y resultados sobre la satisfacción que tienen los empleados y voluntarios de la organización.

7.1. ¿Obtiene periódicamente la organización información directa del grado de satisfacción de los diferentes grupos de empleados y voluntarios respecto a aquellos aspectos que le son más significativos?

- La organización consulta a menudo a sus empleados y voluntarios los aspectos más importantes de su relación laboral. Ejemplos:
  - Condiciones laborales (horarios, normas, etc.)
  - Planes de formación y desarrollo
  - Retribuciones y complementos
  - Seguridad e higiene
  - Reconocimientos personales y colectivos
  - Beneficios sociales
  - Adecuación de instalaciones
  - Facilidades de comunicación
- La organización realiza encuestas periódicas sobre dichos aspectos, incluyendo a todos los empleados y voluntarios y garantizando el anonimato en las respuestas.
- La organización recoge y analiza todas las sugerencias, quejas y reclamaciones de los empleados y voluntarios.
- La estructura de las encuestas permite su tratamiento segmentado, allí donde es posible.

No, sólo la recogida por vía de quejas y reclamaciones.	0
	5
	10
Encuestas esporádicas a los empleados y voluntarios sobre su nivel de satisfacción en relación a aspectos definidos previamente por la organización. Análisis y tratamiento de quejas y reclamaciones recibidas.	15
	20
	25
	30
	35
Encuestas periódicas y comunicación directa con empleados y voluntarios para averiguar su nivel de satisfacción de la totalidad de aspectos relevantes de la organización. Tratamiento sistemático de quejas y reclamaciones.	40
	45
	50
	55
	60
Comunicación completa y sistemática con empleados y voluntarios para averiguar su nivel de satisfacción sobre la totalidad de aspectos relevantes de la organización. Experiencia de revisión y mejora de al menos 2 ciclos.	65
	70
	75
	80
	85
Se revisa la eficacia del proceso al final de cada ciclo y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres años.	90
	95
	100

7.2. ¿Se fijan objetivos en función de los indicadores del grado de satisfacción de los empleados y voluntarios y se miden los resultados?

- La organización ha definido objetivos sobre los diversos indicadores que miden el grado de satisfacción de los empleados y voluntarios.
- Dichos objetivos son cada año más exigentes y están fundamentados en planes de acción.
- Para fijar los objetivos se tienen en cuenta las expectativas de los empleados y voluntarios y los datos de organizaciones con actividad similar o relacionada /sector.
- Si no se cumplen los objetivos, se identifican las causas y se desarrollan acciones de mejora para corregirlas.

No hay objetivos o éstos no se cumplen.	0
	5
	10
Los indicadores más significativos en la satisfacción de los empleados y voluntarios (aunque no todos), tienen definidos objetivos, son crecientes cada año y se suelen cumplir. Si no se cumplen se analizan las causas y se corrigen.	15
	20
	25
	30
	35
La totalidad de los indicadores de la satisfacción de los empleados y voluntarios tienen objetivos crecientes y se cumplen o superan.	40
	45
	50
	55
	60
Revisión sistemática y mejora de todos los indicadores relativos a la satisfacción de los empleados y voluntarios. Excelente evolución histórica de la mayoría de ellos (al menos durante los dos últimos años), siendo una referencia en el sector.	65
	70
	75
	80
	85
Valores excelentes desde hace al menos 3 años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres años.	90
	95
	100

7.3. ¿Se comparan los índices de satisfacción de los empleados y voluntarios con los de otras organizaciones o el propio sector?

- La organización obtiene datos fiables sobre los índices de satisfacción de los empleados y voluntarios de otras organizaciones/sector y los compara con los propios.
- La organización tiene en cuenta dicha información al fijar sus objetivos.

No se dispone de datos de indicadores de satisfacción de empleados y voluntarios de otras organizaciones o sector.	0
	5
	10
Se dispone de datos generales o al menos los más significativos a nivel de las entidades con actividad similar o relacionada y/o nivel del sector. Los valores de la organización se encuentran en la media del sector o por encima.	15
	20
	25
	30
	35
Se dispone dedatos y se realizan comparaciones periódicas de la mayoría de los indicadores más relevantes de satisfacción de empleados y voluntarios de otras organizaciones y/o sector. Los valores de la organización se encuentran por encima de la media del sector y son los mejores en algunos de ellos.	40
	45
	50
	55
	60
Se dispone de datos y se realizan comparaciones sistemáticas de la totalidad de los indicadores más relevantes de satisfacción de empleados y voluntarios de otras organizaciones y/o sector. Los valores de la organización son los mejores en la mayoría de ellos, siendo una referencia en el sector	65
	70
	75
	80
	85
Valores excelentes desde hace al menos 3 años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres años.	90
	95
	100

7.4. ¿Ha identificado la organización con qué procesos están relacionados los índices de satisfacción de los empleados y voluntarios y los indicadores para medirlos?

- La organización ha identificado los procesos internos que influyen de manera determinante en el grado de satisfacción de los empleados y voluntarios.
- Se han seleccionado aquellos indicadores con mayor correlación con los índices de satisfacción de los empleados y voluntarios. Por ejemplo:
  - Puntualidad, absentismo, etc.
  - Rotación de personal
  - Estadísticas de accidentes
  - Horas de formación
  - Sugerencias recogidas/aceptadas
  - Quejas y reclamaciones
  - Plazos de respuesta
  - Cumplimiento de compromisos
- Los empleados y voluntarios de la organización conocen los procesos/indicadores que más influyen en su propio grado de satisfacción.
- La organización obtiene información relativa a las bajas y despidos, averiguando las causas y proponiendo acciones de mejora si proceden.

Existen ciertos indicadores pero no están correlacionados.	0
	5
	10
Se han identificado los procesos e indicadores relacionados con los índices más relevantes de satisfacción de empleados y voluntarios. Parte del personal de Organización conoce dichos indicadores.	15
	20
	25
	30
	35
La organización tiene identificados la totalidad de procesos e indicadores que se relacionan con los índices de satisfacción de los empleados y voluntarios. Todo el personal de a la organización los conoce y sabe de su importancia.	40
	45
	50
	55
	60
Seguimiento y gestión sistemática de todos los indicadores internos relacionados con los índices de satisfacción de los empleados y voluntarios.	65
	70
	75
	80
	85
Se revisa la eficacia del proceso al final de cada ciclo y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres años.	90
	95
	100

7b Evalúa las medidas internas para analizar el rendimiento de las personas que componen la organización y anticipar su percepción.

7.5. ¿Se fijan objetivos en función de los indicadores de los procesos que inciden directamente en la satisfacción de los empleados y voluntarios y se miden los resultados?

- La organización ha definido objetivos sobre los indicadores que influyen en el grado de satisfacción de los empleados y voluntarios.
- Los objetivos son cada año más exigentes y están fundamentados en planes de acción.
- Para fijar estos objetivos se tiene en cuenta las expectativas de los usuarios, clientes o beneficiarios y los datos de organizaciones con actividad similar o relacionada /sector.
- Si no se cumplen los objetivos se identifican las causas y se desarrollan acciones de mejora para corregirlas.

No hay objetivos o no se cumplen.	0
	5
	10
Los indicadores más significativos correlacionados con la satisfacción de los empleados y voluntarios (aunque no todos) tienen definidos objetivos, son crecientes cada año y se suelen cumplir. Si no se cumplen se analizan las causas y se corrigen.	15
	20
	25
	30
	35
La totalidad de los indicadores correlacionados con la satisfacción de los empleados y voluntarios tienen objetivos crecientes y se cumplen o se superan.	40
	45
	50
	55
	60
Revisión sistemática y mejora de todos los indicadores correlacionados con la satisfacción de los empleados y voluntarios. Excelente evolución histórica de la mayoría de ellos (al menos durante los dos últimos años), siendo una referencia en el sector.	65
	70
	75
	80
	85
Valores excelentes desde hace al menos 3 años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres años.	90
	95
	100

7.6. ¿Se comparan los resultados de dichos indicadores con los de otras organizaciones o el propio sector?

- La organización obtiene datos fiables sobre los indicadores internos que influyen en la satisfacción de los empleados y voluntarios de otras organizaciones/sector y los compara con los propios.
- La organización tiene en cuenta dicha información al fijar sus objetivos.

No se dispone de datos de indicadores internos a nivel de otras organizaciones o sector.	0
	5
	10
Se dispone de datos generales o al menos de los más significativos, a nivel de su competencia y/o sector. Los valores de la organización se encuentran en la media del sector o por encima.	15
	20
	25
	30
	35
Se dispone de datos y se realizan comparaciones periódicas de la mayoría de los indicadores internos más relevantes de otras organizaciones y/o sector. Los valores de la organización se encuentran por encima de la media del sector y son los mejores en algunos de ellos.	40
	45
	50
	55
	60
Se disponen de datos y se realizan comparaciones sistemáticas de la totalidad de los indicadores internos más relevantes de otras organizaciones y/o sector. Los valores de la organización son los mejores en la mayoría de ellos, siendo una referencia en el sector.	65
	70
	75
	80
	85
Valores excelentes desde hace al menos 3 años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres años.	90
	95
	100

Criterio 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD. Trata de evaluar los resultados que se obtienen tanto en medidas de percepción como en indicadores de rendimiento en la Sociedad, aunque para ello tenga que utilizarse indicadores proxy (intermedios o representativos).

8a Evalúa medidas y resultados sobre la percepción que tiene la Sociedad de la organización.

8.1. ¿Identifica y mide la organización el nivel de percepción que tiene la Sociedad respecto a aquellos aspectos de especial sensibilidad social?

- La organización trata de identificar las necesidades y expectativas de la Comunidad.
- La organización identifica, por medio de encuestas, informes, noticias en medios de comunicación, reuniones, etc., el nivel de percepción que tiene la comunidad respecto de ella.
- La organización establece objetivos respecto a los aspectos que le son relevantes, tales como:
  - Imagen de la organización
  - Incidencia en la economía local
  - Relación con las autoridades
  - Prevención de riesgos laborales
  - Protección y preservación del medio ambiente
  - Participación en foros sectoriales
  - Impulso a actividades de voluntariado

No, únicamente de forma ocasional.	0
	5
	10
Se recoge información esporádicamente procedente de encuestas de organismos oficiales o considerados fiables.	15
	20
	25
	30
	35
Se recoge información periódica de organismos oficiales o similares y foros sectoriales.	40
	45
	50
	55
	60
Se participa activa y sistemáticamente en la promoción y desarrollo de foros sectoriales y encuestas de opinión. Revisión y mejora continua de al menos 2 ciclos.	65
	70
	75
	80
	85
Se revisa la eficacia del proceso al final de cada ciclo y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres años.	90
	95
	100

8b Evalúa las medidas internas para analizar el rendimiento de la organización y anticipar la percepción de la sociedad sobre la organización.

8.2. ¿Ha identificado la organización los procesos relacionados con los índices de percepción social y los indicadores que los miden?

- La organización ha identificado los procesos internos que influyen de manera determinante en el grado de percepción de la Sociedad.
- La organización ha seleccionado los indicadores que tienen mayor correlación con los índices de percepción social. Por ejemplo:
  - Políticas de no discriminación
  - Galardones y reconocimientos obtenidos
  - Políticas de ahorro energético
  - Cumplimiento de normas medioambientales y de reciclado
  - Adaptación de instalaciones y accesos
  - Integración de personas con minusvalías
  - Contribuciones públicas
  - Participación en foros, eventos, etc.
- Los empleados y voluntarios de la organización conocen los procesos/indicadores que más influyen en la percepción de la Sociedad.
- Se fijan objetivos basados en los datos obtenidos de los indicadores y se miden los resultados.
- Si no se cumplen los objetivos, se analizan las causas y se establecen acciones de mejora.

Existen ciertos indicadores pero no están correlacionados.	0
	5
	10
Se han identificado los procesos e indicadores relacionados con los índices más relevantes de percepción de la Sociedad. Parte del personal de la Organización conoce dichos indicadores.	15
	20
	25
	30
	35
La organización tiene identificados la totalidad de procesos e indicadores que se relacionan con los índices de percepción de la Sociedad. Todo el personal de la organización los conoce y sabe de su importancia.	40
	45
	50
	55
	60
Seguimiento y gestión sistemática de todos los indicadores internos relacionados con los índices de percepción de la Sociedad.	65
	70
	75
	80
	85
Se revisa la eficacia del proceso al final de cada ciclo y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres años.	90
	95
	100

8.3. ¿Se comparan los índices de percepción social de la organización con los de otras organizaciones o el propio sector?

- La organización busca información sobre el nivel de satisfacción de la Comunidad con otras organizaciones, especialmente las líderes del sector.
- La organización tiene en cuenta esta información al fijar sus objetivos.

No se dispone de datos de indicadores internos a nivel de otras organizaciones o sector.	0
	5
	10
Se dispone de datos generales o al menos de los más significativos, a nivel de organizaciones con actividad similar o relacionada y/o nivel del sector. Los valores de la organización se encuentran en la media del sector o por encima.	15
	20
	25
	30
	35
Se dispone de datos y se realizan comparaciones periódicas de la mayoría de los indicadores internos más relevantes de otras organizaciones y/o sector. Los valores de la organización se encuentran por encima de la media del sector y son los mejores en algunos de ellos.	40
	45
	50
	55
	60
Se dispone de datos y se realizan comparaciones sistemáticas de la totalidad de los indicadores internos más relevantes de otras organizaciones y/o sector. Los valores de la organización son los mejores en la mayoría de ellos, siendo una referencia en el sector.	65
	70
	75
	80
	85
Valores excelentes desde hace al menos 3 años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres años.	90
	95
	100

Criterio 9. RESULTADOS CLAVE. Trata de evaluar los resultados obtenidos en los aspectos clave de su política y estrategia. La organización debe definir previamente a la autoevaluación cuáles son sus elementos clave y todos los evaluadores deben contemplar los mismos elementos en la evaluación.

9a Evalúa los resultados clave (que pueden, o no, ser económicos).

9.1. ¿La organización define objetivos y mide periódica y sistemáticamente sus Resultados Clave, especialmente los relacionados con objetivos estratégicos?

- La organización define objetivos a alcanzar.
- La organización obtiene información precisa, fiable y puntual de los Resultados Clave de su actividad, tanto financieros como de gestión, tales como:
  - Índice de renovación equipos informáticos.
  - % de cumplimiento del presupuesto.
  - Capital social y fondo fundacional.
  - Nº de financiadores.
  - Nº obras adaptación realizadas.
  - Horas de participación en calidad de equipos directivos.
  - Fidelidad de financiadores.
  - % eficacia general de los procesos.
  - % de usuarios atendidos sobre colectivo potencial.
- La organización repite de forma periódica y sistemática la recogida de dicha información.
- Los objetivos son crecientes con los años.
- Los objetivos se consiguen y/o superan.

Se miden los resultados económicos básicos.	0 5 10
Se miden los resultados económicos y los más relevantes del resto. Todos tienen definidos objetivos, estos crecientes cada año y normalmente se cumplen. En casos de incumplimiento se analizan las causas y se corrige.	15 20 25 30 35
Se miden la totalidad de los resultados clave, económicos y no económicos; todos tienen objetivos crecientes y éstos se cumplen o se superan.	40 45 50 55 60
Sistemática de revisión y mejora de todos los resultados clave. Excelente evolución histórica de la mayoría de ellos (al menos durante los dos últimos años), siendo una referencia en el sector.	65 70 75 80 85
Valores excelentes desde hace al menos 3 años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres años.	90 95 100

9.2 ¿Los objetivos marcados son cada vez más exigentes? ¿Los resultados clave muestran una tendencia positiva y si no es así se estudian las causas y se introducen las mejoras pertinentes?

- La organización conoce su nivel de éxito en los últimos 3 años a través de la evolución de los indicadores económico-financieros y no económicos.
- La organización ha obtenido resultados económicos financieros y no económicos buenos y crecientes en los últimos 3 años.
- En caso de resultados adversos, la organización ha determinado las causas.
- En caso de resultados adversos, la organización ha establecido acciones correctoras para evitar que se repitan en el futuro o para atenuar su impacto.
- Los resultados adversos son comunes a todo el sector.

Definidos objetivos a nivel de los principales resultados económico-financieros. Valores aceptables en la mayoría de ellos.	0
	5
	10
Definidos objetivos de la totalidad de Resultados económico-financieros y de la mayoría del resto de Resultados Clave (aunque no todos). Los objetivos definidos son crecientes cada año y normalmente se cumplen o superan. En casos de incumplimiento se analizan las causas y se corrigen.	15
	20
	25
	30
	35
Definición de objetivos y mediciones de la totalidad de Resultados Clave de la organización. Los valores obtenidos son buenos en la mayoría de resultados y excelentes en algunos. Se han analizado las causas de los resultados adversos y se han establecido acciones correctoras para evitar que se repitan en un futuro o para atenuar su impacto.	40
	45
	50
	55
	60
Completa y sistemática medición y control de la totalidad de Resultados Clave. Valores excelentes en todos los resultados y tendencias positivas desde hace al menos dos años. Por encima de la media del sector.	65
	70
	75
	80
	85
Excelente en todos los resultados y tendencias desde hace al menos tres años. Posición de liderazgo del sector.	90
	95
	100

9.3. ¿Cuándo se comparan los Resultados Clave con los de otras organizaciones o los del propio sector, en qué situación, comparativamente hablando, se encuentra la organización?

- La organización dispone de información sobre los niveles de los Resultados Clave económico-financieros y no económicos de su competencia/sector.
- La organización utiliza información sobre los niveles estándar de organizaciones con actividad similar o relacionada o líderes para fijar niveles de referencia para los objetivos propios..
- Los Resultados Clave obtenidos por la organización están en/sobre la media de su sector o de las organizaciones con actividad similar o relacionada.

Los Resultados Clave de la organización están claramente por debajo de la media.	0
	5
	10
Los Resultados Clave de la organización están en torno a la media del sector en la mayoría de los indicadores y superiores en algunos de ellos.	15
	20
	25
	30
	35
Los Resultados Clave son claramente superiores a la media del sector en la mayoría de los indicadores y los mejores en algunos de los indicadores.	40
	45
	50
	55
	60
Los Resultados Clave de la organización son los mejores del sector en la mayoría de los indicadores desde hace al menos dos años.	65
	70
	75
	80
	85
Los Resultados Clave de la organización son los mejores del sector desde hace al menos tres años.	90
	95
	100

9.4. Respecto a otros resultados correspondientes a procesos de soporte (aquellos no considerados procesos clave) ¿la organización define objetivos y mide resultados de forma periódica y sistemática?

- La organización mide Resultados de algunos/todos los procesos de soporte.
- La organización obtiene información precisa, fiable y puntual de aquellos indicadores considerados Clave para evaluar el Rendimiento de la misma, tales como:
  - Indicadores de los procesos de RRHH.
  - Indicadores de búsqueda de financiación.
  - Indicadores de comunicación interna y externa.
  - Indicadores del sistema de calidad.
  - Indicadores de actividades de mantenimiento y conservación.
  - Indicadores de riesgos, etc.

- La organización define objetivos para los Procesos de soporte.
- Los objetivos definidos por la organización para los Procesos de soporte son crecientes cada año.
- La organización cumple los objetivos propuestos y si no es así analiza las causas y las corrige.

Se miden los Resultados más elementales.	0
	5
	10
Se miden los Resultados únicamente de los procesos más relevantes. Todos tienen definidos objetivos, éstos son crecientes cada año y normalmente se cumplen En casos de incumplimiento se analizan las causas y se corrigen.	15
	20
	25
	30
	35
Se miden la totalidad de los Resultados de los procesos considerados de soporte. Todos tienen objetivos crecientes y éstos se cumplen o se superan.	40
	45
	50
	55
	60
Sistemática de revisión y mejora de todos los Resultados. Excelente evolución histórica de la mayoría de ellos (al menos durante los dos últimos años), siendo una referencia en el sector..	65
	70
	75
	80
	85
Valores excelentes desde hace al menos 3 años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres años.	90
	95
	100

9 b Evalúa los indicadores clave, o medidas operativas, para analizar y mejorar los resultados clave.

9.5. ¿Se definen objetivos cada vez más exigentes para los indicadores de procesos de soporte y los resultados muestran una tendencia positiva?

- La organización conoce su nivel de éxito a través de la evolución en los últimos 3 años de los indicadores de los Procesos de soporte.
- La organización ha obtenido buenos resultados en dichos procesos y crecientes en los últimos 3 años.

Definidos objetivos a nivel de los principales Procesos de soporte. Valores aceptables en la mayoría de ellos.	0 5 10
Definidos objetivos de la mayoría de Procesos de soporte. Los objetivos definidos son crecientes cada año y normalmente se cumplen o superan.	15 20 25 30 35
Definición de objetivos y mediciones de la totalidad de Procesos de soporte de la organización. Los valores obtenidos son buenos en la mayoría de resultados y excelentes en algunos.	40 45 50 55 60
Completa y sistemática medición y control de la totalidad de Resultados de Procesos de soporte. Valores excelentes en todos los resultados y tendencias positivas desde hace al menos dos años. Por encima de la media del sector.	65 70 75 80 85
Excelente en todos los resultados y tendencias desde hace al menos tres años. Posición de liderazgo del sector.	90 95 100

9.6. Si alguno de los resultados no refleja una tendencia positiva, ¿se han averiguado las causas y establecido las acciones de mejora adecuadas?

- La organización determina las causas en caso de resultados adversos.
- Los resultados adversos han sido comunes a todo el sector.
- La organización establece acciones correctoras para evitar que los resultados adversos se repitan en el futuro o para atenuar su impacto.

No hay objetivos o no se cumplen.	0
	5
	10
Los indicadores más significativos, correlacionados con la satisfacción de los usuarios, clientes o beneficiarios tienen definidos objetivos, son crecientes cada año y se suelen cumplir. Si no se cumplen, se analizan las causas y se corrigen.	15
	20
	25
	30
	35
La totalidad de indicadores correlacionados con la satisfacción de los usuarios, clientes o beneficiarios tienen objetivos crecientes y se cumplen o se superan.	40
	45
	50
	55
	60
Revisión sistemática y mejora de todos los indicadores correlacionados con la satisfacción de los usuarios, clientes o beneficiarios. Excelente evolución histórica de la mayoría de ellos (al menos durante los 2 últimos años), siendo una referencia en el sector.	65
	70
	75
	80
	85
Valores excelentes desde hace al menos 3 años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres años.	90
	95
	100

9.7. ¿Cuál es la situación competitiva de la organización cuando compara los resultados de los indicadores de los procesos de soporte con los de otras organizaciones o con los del propio sector?

- La organización dispone de información sobre los niveles estándar de los Resultados de los Procesos de soporte de organizaciones con actividad similar o relacionada o sector.
- La organización utiliza la información sobre los niveles estándar de los competidores o líderes para fijar niveles de referencia para los objetivos propios.
- Los Resultados Clave correspondientes a los Procesos de soporte obtenidos por la organización están en/sobre la media de su sector u organizaciones con actividad similar o relacionada.

Claramente por debajo de la media.	0
	5
	10
En torno a la media del sector en la mayoría de los indicadores y superiores en alguno de ellos.	15
	20
	25
	30
	35
Claramente superiores a la media del sector en la mayoría de los indicadores y los mejores en algunos de los indicadores.	40
	45
	50
	55
	60
Los mejores del sector en la mayoría de los indicadores desde hace al menos dos años.	65
	70
	75
	80
	85
Los mejores del sector en todos los indicadores desde hace al menos tres años.	90
	95
	100

7. Diagnóstico.

7.1. DAFO Análisis cualitativo del CEG.

En la justificación se citaron algunos elementos que son comunes en la prensa y otras publicaciones, por aparecer de un modo u otro como problemas en la gestión y futuro del CEGC.

Sin embargo, tales impresiones son genéricas y carecen de un estudio riguroso. Por lo que, atendiendo a las herramientas que el Grado en Seguridad y Control de Riesgos nos reporta, se aplica aquí el análisis DAFO como una herramienta básica para identificar la situación global del CEGC de forma empírica.

Como se ha citado, la importancia del diagnóstico es clave para el desarrollo de un plan de mejora de la calidad del CEGC. Para este fin, el DAFO resulta de gran interés y utilidad, al aglutinar en una visión holística la situación del CEGC, enfocado las debilidades y oportunidades, rasgos característicos de la propia organización, con las amenazas y las fortalezas, propias del contexto sobre el que esta opera y que inciden sobre la misma.

Para la identificación de los elementos que caracterizan los cuatro factores del DAFO se han desarrollado distintas entrevistas con actores del CEGC, pertenecientes a la plantilla, a la dirección o staff de apoyo, así como al Comité de Empresa. Esta información se ha tratado de enriquecer a través del análisis de los presupuestos, memorias de gestión del CEGC y otras fuentes bibliográficas citadas.

Consecuencia de su aplicación, resulta la siguiente valoración inicial del problema objeto del presente TFG:

Matriz DAFO CEGC.

DEBILIDADES	CARACTERÍSTICAS
Clima laboral.	La huelga y las tensiones laborales presentes en el CEGC han generado un clima laboral que no es positivo, existiendo elementos de escasa de comunicación entre departamentos o entre áreas de dirección y operativos.
Sostenibilidad financiera deficiente.	La fórmula de cálculo de riesgos y aportación municipal no se actualiza desde hace años, dándose situaciones que algunos miembros del Consorcio califican de injustas. Ello ocasiona problemas para garantizar el desarrollo normal de las tareas, con unos ingresos solidarios entre quiénes deben aportarlos.
Infraestructuras inutilizadas y en amortización.	Existen amplio número de infraestructuras que se están amortizando sin uso alguno, mermando la salud financiera del CEGC.
Personal del operativo ajustado en número.	El ratio de agente de bombero por habitante en el CEGC resulta ajustado. Si se toma la tasa bombero/1000 habitantes el resultado es 4,5, no obstante si se toma los bomberos de guardia de un parque, Telde por ejemplo, la tasa es 0,35. No se han cubierto las plazas vacantes o procesos selectivos en curso. Se ha producido una migración del personal a otros SEIS.
Escasa cultura de seguridad en los municipios que integran el CEGC.	La ausencia o escasa cultura de seguridad en las instituciones municipales que integran el SEIS incide en una deficiente comprensión del alcance de los servicios y sus necesidades básicas.
Falta de información en relación protocolos de intervención y escasa logística.	Se identifican problemas operativos, relacionados con las intervenciones y su planificación. Ello incide en la elaboración y seguimiento de procedimientos operativos, niveles de activación y actuación, plan de

	prácticas anual, plan de trabajo diario, cualquiera que se derive de la intervención de los bomberos y requiera establecer una manera de actuar para ofrecer una respuesta adecuada. Así como el avituallamiento de las unidades intervinientes
Dificultad de coordinación durante intervención.	Se han identificado elementos deficientes asociados a los recursos que intervienen en siniestros, pues parece que no se pondera el nivel de gravedad y las necesidades de movilización de recursos, desde una perspectiva que incida en la coordinación como auxilio y contención de costes.
Falta de comunicación entre áreas.	El clima laboral, los sistemas de información y comunicación, los procedimientos y la actitud de los miembros del CEGC hacen que, en la actualidad, existan problemas de comunicación que ratifican todas las partes entrevistadas.

AMENAZAS	**CARACTERÍSTICAS**
Riesgo de incendios.	Prevención. La regla del 30 en incendios forestales es cuando se dan conjuntamente temperaturas de más de 30 º, humedades por debajo del 30 % y vientos por encima de 30 km/h. Si se produce un incendio es difícil el control por los equipos de extinción, más aún cuando la orografía de la montaña grancanaria es de difícil acceso para su intervención. La sequía incide como amenaza.
Sostenimiento económico del Consorcio.	Distintas declaraciones en estos años han apuntado a que el CEGC debe actualizar la forma de financiarse para hacerlo sostenible, pues la fórmula es de 1986. La crisis acentúa problemas económicos en ayuntamientos y algunos de ellos plantean no contribuir al CEGC. La falta de consenso sobre la fórmula

	y la cuantía que obliga a cada miembro es una amenaza a la continuidad del CEGC
Dificultad de coordinación de medios en incendios.	No se han desarrollado suficientes pruebas de coordinación en simulacros. Ello supone un problema potencial para actuar.
Recortes en presupuesto mermando la calidad del servicio.	Existen necesidades básicas que deben ser cubiertas. La inexistencia de incendios o sucesos periódicos incide en infradotar esta área de actuación, lo que repercute en la calidad de la intervención y la eficacia de la misma, afectando al nivel de riesgo en cada situación. Si se continua el nivel de recorte, puede peligrar la sostenibilidad en la calidad del servicio.
Cultura de control de riesgos en órgano de dirección.	Hasta el presente, se han sucedido los cambios en la dirección del CEGC. En ocasiones, los perfiles escogidos no han tenido el conocimiento necesario para esa función. Es una amenaza que el proceso de selección de tales cargos no garantice un nivel conocimiento.
Formación continua insuficiente.	Se ha reducido la inversión en formación en los últimos años. Ello merma la capacidad de innovación y eficiencia.

FORTALEZAS	**CARACTERÍSTICAS**
Orientación al ciudadano y cultura de servicio sólidamente integrado.	Una corporación unida por valores compartidos públicos.
Conocimiento útil para la mejora continua.	Actualmente el CEGC forma parte la Asociación de Consorcios y Servicios de Bomberos de España (CONBÉ) creada en 2006. La CONBÉ trabaja conjuntamente entre los consorcios asociados con el objeto de defender, promocionar y dar una mayor proyección pública a los servicios de

	prevención, extinción de incendios y salvamento.
Personas cualificadas y motivadas.	Se cuenta con materiales y medios suficientes para prestar un servicio de calidad, lo que se suma un colectivo que, en líneas generales, tiene un elevado nivel de calidad en la prestación del servicio y formación adecuada.
Imagen y reputación ante ciudadanos.	El Consorcio cuenta con amplio respaldo de la ciudadanía, acrecentado tras sus actuaciones de salvamento y lucha contra los sucesos ocasionados por siniestros e incendios.
Apoyo generalizado a sus funciones entre los patronos.	La mayor parte de los patronos, empezando por el Cabildo, consideran que el CEGC es necesario para la seguridad de Gran Canaria.
Medios materiales adecuados.	Existen recursos suficientes, de calidad y adecuados a las necesidades.

OPORTUNIDADES	**CARACTERÍSTICAS**
Aportación económica de la Unión Española de Entidades Aseguradoras y Reaseguradoras (UNESPA)	Establecimiento de convenios con otras organizaciones e instituciones de carácter público o privado.
Plan para la integración de todos los ayuntamientos y hacer ver la pertenencia al CEGC como servicio de respuesta eficiente y eficaz.	Posibilidad de ampliar los servicios. La crisis económica actual y la nueva Ley de Racionalización y Sostenibilidad del Sector Local contribuyen a que el Consorcio se posicione como elemento de eficiencia y ahorro en la política pública insular, y municipal, destinada a estas competencias de obligado cumplimiento.

Ventajas en costes.	Situación económica de crisis, si bien los costes del consorcio son menores que los municipales dedicados a estas lides.
Participación activa de los ciudadanos en las actividades y prevención.	Posibilidad de entablar alianzas con agrupaciones de voluntarios de Protección Civil, o similares.

Si bien el DAFO aquí reseñado describe las principales características identificadas en cada bloque de información, en los dos siguientes epígrafes detallaremos con mayor detalle algunos de los elementos críticos para su continuidad.

En concreto, se profundizará pues en el ámbito económico, detallando cómo se financia actualmente el Consorcio y comparando la misma con el existente en Tenerife, al objeto de reportar una visión más amplia que pueda generar más objetividad a las afirmaciones resultantes del análisis de las entrevistas.

También se añaden datos económicos básicos de la gestión local de las emergencias en Gran Canaria, al objeto de ponderar con mayor rigor la amenaza, antes citada, sobre la viabilidad financiera del Consorcio.

7.1.1 Fórmula participación riesgos.

La fórmula de participación de riesgos que han de asumir los entes consorciados en términos económicos data de los orígenes del CEGC y no ha habido actualización desde hace más de diez años. Para una mejor comprensión se hará una comparativa con la fórmula de otra entidad, por cercanía, el Consorcio de Bomberos de Tenerife.

Aportación de las instituciones consorciadas en Tenerife.

- El Excmo. Cabildo Insular de Tenerife, un treinta por ciento (30%).

- La Administración Autonómica, un veinte por ciento (20%).

- El Ayuntamiento de Santa Cruz, un veinticinco por ciento (25%)

- El resto de Ayuntamientos consorciados, un veinticinco por ciento (25%), que se repartirá entre los mismos con arreglo a la siguiente fórmula polinómica:

$$Ci = 0{,}65\ Rpi + 0{,}15\ Cti + 0{,}1\ Mi + 0{,}05\ Ai + 0{,}05\ Vci$$

Donde:

Rpi = Población de derecho.
Cti = Camas turísticas.
Mi = Población > 20.000 habitantes.
Al = Vehículos automóviles.
Vci = Valor catastral agregado.

En esta fórmula se observa que los ayuntamientos con población superior a los 20.000 habitantes han de realizar un aporte económico mayor pues el marco legal obliga a prestar este servicio.

Aportación de las instituciones consorciadas en Gran Canaria.

- El Excmo. Cabildo Insular de Gran Canaria un cuarenta por ciento (40%).

- La Administración Autonómica, un veinte por ciento (20%).

- El resto de Ayuntamientos consorciados, un cuarenta por ciento (40%), que se repartirá entre los mismos con arreglo a la siguiente fórmula:

Pr = Pa * ((%Po * 0,15) + (%Vi * 0,30) + (%E * 0,30) + (%Ve * 0,25))

Donde:

Pr = Participación riesgos ayuntamientos.
Pa = Participación ayuntamientos.
Po = Población de derecho.
Vi = Viviendas.
E = Empresas.
Ve = Vehículos automóviles.
0,15 = Ponderación población de derecho.
0,30 = Ponderación viviendas.
0,30 = Ponderación empresas.
0,25 = Ponderación vehículos.

Es obvio que el aumento demográfico y los riesgos desde la creación de la entidad han aumentado, sin embargo, los porcentajes de participación se siguen ciñendo a datos de 2003.

Atendiendo a lo expuesto, se concluye que en la fórmula de participación de riesgos de este Consorcio no se ha tenido en cuenta la extensión del territorio, los kilómetros de costa o simplemente una ponderación a los ayuntamientos que la norma obliga a prestar SPEIS, aquellos de más de 20.000 habitantes, a diferencia de la fórmula consorcial de Tenerife u otros consorcios de prevención y extinción de incendios.

7.1.2 Comparativa de los costes de las políticas organizativas locales en emergencia, año 2013, islas de Gran Canaria y Tenerife.

Este apartado recoge los datos de Gran Canaria y Tenerife, contienendo los principales resultados de los tres grupos locales de emergencias que operan en Gran Canaria. Con ello, se pretende facilitar

una comparativa relativa a las grandes cifras económicas que caracterizan a cada uno de ellos, si bien dada la limitación del presente TFG, no podrá adentrarse en el detalle comparado de cada capítulo de gasto, que a la postre serviría para identificar cómo y dónde ahorra, o gasta, más uno que otro.

Para la comparativa se aportan los presupuestos de todos los SPEIS de la isla de Gran Canaria en los siguiente gráficos:

Elaboración propia. Fuente: Presupuestos CEGC, Las Palmas de Gran Canaria y San Bartolomé de Tirajana.

Presupuesto 2013 SEIS Gran Canaria	
CEGC	13.740.124,25 €
Las Palmas de Gran Canaria	7.087.868,40 €
San Bartolomé de Tirajana	1.711.840,60 €
Total	**22.539.833,25 €**

Para el año 2013 se aprecia que los SPEIS en Gran Canaria tienen un coste de 22.539.833, 25 euros. Podemos hacer una referencia a otro Consorcio de bomberos, por cercanía el de la isla de Tenerife donde la participación en riesgos varía anualmente y el Cabildo de Tenerife aporta el 30%, el Gobierno de Canarias el 20% y el 50% los 31

ayuntamientos consorciados. Todos los ayuntamientos de la isla participan en el consorcio de bomberos. El presupuesto para S.E.I.S en la isla de Tenerife es de **17.197.734,50 €** para 2013.

Una simple comparación entre el número de habitantes, el nivel de riesgos (que se entiende equiparable en ambas islas, aunque Tenerife tiene una masa forestal mucho mayor) y los costes totales de los servicios arroja un dato significativo: el coste por habitante en Tenerife es mucho menor que en Gran Canaria.

Una explicación razonable de esta motivación podría fundamentarse, entre otros factores que inciden en ello, en el modelo de organización de esta política pública, esto es, en la existencia de un único Consorcio de Emergencias en Tenerife. A diferencia de Gran Canaria, dónde se multiplican los cargos directivos, puestos de mando, niveles intermedios y se obvian las economías de escala que se derivan de la compra pública agregada, u otros elementos que se asociarían a un mayor rendimiento del colectivo humano que se integra, al posibilitar un índice de cobertura del territorio y en el tiempo mayor.

Al objeto de ilustrar este hecho, la siguiente tabla compara los resultados de coste per cápita de los consorcios existentes en Tenerife y Gran Canaria, con los cuerpos municipales de esta isla. Siendo conscientes de que, en todos los casos, esta comparativa obvia otros elementos que sería deseable incluir y que dada la limitación del alcance del presente TFG se eluden, tales como factores que ponderen el volumen total del territorio, el nivel riesgo o los radios de isócronas y medios disponibles para garantizar coberturas básicas. Elementos todos cuya complejidad técnica requeriría, quizás, un TFG específico centrado sólo en tal comparación.

Tabla Comparativa de los costes de las políticas organizativas locales en emergencia, año 2013, islas de Gran Canaria y Tenerife.

Isla	Población 2013 (Istac)	Coste Total política de emergencia, según legislación de ámbito local	Coste per cápita
Tenerife	897.582	17.197.734,50 **€**	**19,16 €**
Gran Canaria **Incluye los tres SEIS: CEGC, LPA y SBT.**	852.723	22.539.833,25 **€**	**26,43 €**
SEIS LPA	383.050	7.087.868,40 €	**18,50 €**
SEIS SBT	56.698	1.711.840,60 €	**30,19 €**
CEGC	412.975	13.740.124,25 €	**33,27 €**

Elaboración propia.

Como se observa, el coste de esta política pública en Tenerife y Gran Canaria, para un nivel equiparable de cobertura y calidad, es 7,27€ menos por persona en Tenerife.

Cifra que llama la atención, pues en un contexto de crisis económica como el presente, parece existir en esta una hipótesis razonable para el mejor gasto público, probablemente, mediante la mejora del modelo organizativo en Gran Canaria.

7.2 Modelo EFQM. Análisis cuantitativo.

En páginas anteriores se ha descrito el modelo EFQM como una de las opciones más utilizadas para la mejora de la calidad en el sector público, con aplicaciones concretas en las emergencias, como supone el hecho que SAMUR, gestionado por el Ayuntamiento de Madrid, cuente con este enfoque gerencial implantado desde hace años, contando con numerosos premios que acreditan su óptima evolución, en aras a la mejora continua.

En este marco, la autoevaluación planteada por EFQM exige una serie de etapas y requisitos que, dada su complejidad y "royalties" asociados, se han adaptado de aquella.

Imagen: directivos del SAMUR recogen la medalla de bronce del modelo EFQM.

Fuente: SAMUR (accesible en www.madrid.es, en agosto de 2014)

Esto es, se aplica las mismas preguntas, se escoge personal representativo de cada unidad, se realiza las evaluaciones de forma individual y, a diferencia de lo que marca EFQM, se eludió finalmente

una puesta en común para consensuar la calificación. Esta etapa no fue factible, ni por tiempo, ni por dinero, ni por las condiciones de clima laboral existentes.

En su defecto, los datos que se muestran suponen una media aritmética de las distintas opiniones obtenidas, las cuáles son reflejo de la visión de la organización por perfiles diferenciados, miembros de distintos departamentos o áreas.

El proceso se ha dividido en dos fases: autoevaluación y generación de planes de acción (check & action).

Con la autoevaluación o primera fase se consigue un diagnóstico global mediante el cual se evalúa y valora lo que hace y lo que consigue una entidad de acuerdo a los criterios del Modelo EFQM de Excelencia. Con ello se obtiene una visión del estado del CEGC, con sus puntos fuertes o lo que se hace bien y sus áreas de mejora o qué deberíamos hacer.

Téngase en cuenta que la autoevaluación mediante cuestionario se considera el método más sencillo, el más rápido y el que requiere menos recursos. Para dar más veracidad y fiabilidad al método, el cuestionario propuesto incorpora importantes complementos, como son:

- Una explicación previa sobre los aspectos a evaluar en cada pregunta.
- Una serie de sugerencias o ejemplos de respuestas posibles a la pregunta planteada.
- Una escala de valoración que incorpora la Matriz de Puntuación REDER© o método de evaluación para puntuar una autoevaluación de acuerdo con el Modelo EFQM de Excelencia.

Junto a las citadas, para mayor veracidad y rigor del presente TFG, se expone con detalle otra de las limitaciones de la investigación y la selección del equipo evaluador: la carencia de conocimientos relacionados con el modelo EFQM de excelencia.

Otra fue la poca disposición de tiempo, así como la circunstancia de que la entidad o empresa estuviese inmersa en una huelga indefinida.

· Resultados de la autoevaluación del modelo EFQM aplicados al CEGC.

¿Qué se evalúa con los criterios y subcriterios del modelo EFQM? Aunque parezca redundante es importarte saber qué se evalúa, por ello se detalla a continuación todos los criterios y subcriterios con la puntuación obtenida del consenso del modelo EFQM para posteriormente tratarlos en las propuestas de mejora.

Criterio y subcriterios.	**Puntuación**
Criterio 1: LIDERAZGO. Trata de evaluar y analizar el comportamiento, la actitud y el compromiso de los órganos de gobierno, directivos, gerentes y coordinadores de equipos.	**17**
Subcriterios:	
1a. Se evalúa a los líderes como guías, impulsores y promotores de la cultura y estilo de la organización.	**9**
1b. Se evalúa a los líderes en su implicación interna con el sistema de gestión (enlaza con Procesos).	**20**
1c. Se evalúa a los líderes en su implicación externa, en su relación con usuarios, clientes, colaboradores, etc.	**18**

1d. Se evalúa el comportamiento de los líderes hacia las personas de la organización (se complementa con 1a).	**16**
1e. Se evalúa cómo se trata la gestión del cambio por parte de los líderes.	**23**

Criterio y subcriterios.	**Puntuación**
Criterio 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA. Trata de evaluar cómo es la planificación (en toda su extensión) y en qué medida está implantado el principio de orientación a los grupos de interés	**11**
Subcriterios:	
2a. Evalúa la orientación hacia los grupos de interés de la organización.	**15**
2b. Evalúa en qué medida la gestión de la entidad se basa en información fehaciente y hechos.	**13**
2c. Evalúa cómo es la planificación.	**13**
2c. Evalúa cómo es la planificación.	**13**

Criterio y subcriterios.	Puntuación
Criterio 3: PERSONAS. Trata de evaluar cómo son las políticas aplicables a los RRHH.	**13**
Subcriterios:	
3a. Evalúa cómo es la planificación, gestión y mejora de los RRHH.	**8**
3b. Evalúa la gestión de las habilidades y competencias de las personas y su adecuación a las necesidades de la organización.	**31**
3c. Evalúa la participación e implicación de las personas de la organización.	**13**
3d. Evalúa la comunicación interna.	**11**
3e. Evalúa las políticas y sistemas de reconocimiento, remuneración, recompensa y atención a las personas de la organización.	**10**

Criterio y subcriterios.	Puntuación
Criterio 4: ALIANZAS Y RECURSOS. Trata de evaluar cómo son las políticas de colaboraciones y alianzas, y cómo se gestionan los recursos materiales.	**22**
Subcriterios:	

4a. Evalúa cómo es la cooperación con otras organizaciones.	**28**
4b. Evalúa cómo se gestionan y administran los recursos económicos y financieros.	**14**
4c. Evalúa cómo se gestionan los recursos materiales.	**38**
4d. Evalúa cómo se gestiona la tecnología aplicable a la actividad.	**22**
4e. Evalúa cómo se realiza la gestión del conocimiento de la organización.	**21**

Criterio y subcriterios.	**Puntuación**
Criterio 5: PROCESOS. Trata de evaluar el sistema de gestión desarrollado por la organización con la referencia de un Sistema de Gestión por Procesos, que es aquel que propone el Modelo EFQM.	**14**
Subcriterios:	
5a. Evalúa cómo es la definición y gestión de los procesos.	**7**
5b. Evalúa cómo está de integrada la mejora continua	**9**
5c. Evalúa la orientación hacia los usuarios, clientes o beneficiarios en la definición y desarrollo de los procesos.	**7**

5d. Evalúa los servicios de atención a los usuarios, clientes o beneficiarios.	**12**
5e. Evalúa cómo en la relación con los usuarios, clientes o beneficiarios.	**14**

Criterio y subcriterios.	**Puntuación**
Criterio 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES. Trata de evaluar los resultados en los clientes, usuarios o beneficiarios tanto intermedios como finales.	**12**
Subcriterios:	
6a. Evalúa la medición de la satisfacción en los clientes, usuarios o beneficiarios de la organización.	**7**
6b. Evalúa las medidas internas para analizar el rendimiento de la organización y anticipar la percepción de sus clientes, usuarios o beneficiarios.	**5**

Criterio y subcriterios.	**Puntuación**
Criterio 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS. Trata de evaluar los resultados tanto del rendimiento como de la satisfacción de los empleados y voluntarios de la organización.	**7**
Subcriterios:	

7a. Evalúa medidas y resultados sobre la satisfacción que tienen los empleados y voluntarios de la organización.	**10**
7b. Evalúa las medidas internas para analizar el rendimiento de las personas que componen la organización y anticipar su percepción.	**3**

Criterio y subcriterios.	**Puntuación**
Criterio 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD. Trata de evaluar los resultados que se obtienen tanto en medidas de percepción como en indicadores de rendimiento en la Sociedad, aunque para ello tenga que utilizarse indicadores proxy (intermedios o representativos).	**4**
Subcriterios:	
8a. Evalúa medidas y resultados sobre la percepción que tiene la Sociedad de la organización	**11**
8b. Evalúa las medidas internas para analizar el rendimiento de la organización y anticipar la percepción de la sociedad sobre la organización.	**5**

Criterio y subcriterios.	Puntuación
Criterio 9. RESULTADOS CLAVE. Trata de evaluar los resultados obtenidos en los aspectos clave de su política y estrategia. La organización debe definir previamente a la autoevaluación cuáles son sus elementos clave y todos los evaluadores deben contemplar los mismos elementos en la evaluación.	**17**
Subcriterios:	
9a. Evalúa los resultados clave (que pueden, o no, ser económicos).	**11**
9b. Evalúa los indicadores clave, o medidas operativas, para analizar y mejorar los resultados clave.	**12**

La puntuación total EFQM de la organización es 117. Es un resultado aceptable si se considera que es la primera vez que se aplica esta metodología e indica a groso modo que respecto a la calidad aún falta por recorrer y aprender para obtener mejores resultados.

Resumen resultados evaluación consensuada.

Criterio	Valoración	Factor	Puntuación
Criterio 1: LIDERAZGO	17	1,0	17
Criterio 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA	13	0,8	11
Criterio 3: PERSONAS	15	0,9	13
Criterio 4: ALIANZAS Y RECURSOS	25	0,9	22
Criterio 5: PROCESOS	10	1,4	14
Criterio 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES	6	2,0	12
Criterio 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	8	0,9	7
Criterio 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	6	0,6	4
Criterio 9. RESULTADOS CLAVE	11	1,5	17
Puntuación total EFQM organización			**117**

Una vez concluido el Consenso (*entiéndase aquí, para los datos que se muestran: resultados obtenidos por media aritmética al no realizarse la puesta en común-debate, cuya concreción suele tardar de 10 a 20 horas para organizaciones de este tipo*) se procede a identificar las áreas de mejora y los puntos fuertes, finalizando el diagnóstico y describiendo la realidad con evidencias que describen la situación del CEGC.

8. Propuesta de Plan de Mejora.

El DAFO y el modelo EFQM aportan datos de utilidad que permiten construir información, en base a un análisis, lógica y sistemática apoyada en bloques que examinan la organización debidamente.

Como se citó, tanto con el DAFO, como y sobre todo, con el cuestionario EFQM, se ha querido identificar áreas de mejora, líneas dónde la organización CEGC debe avanzar, sin importar el detalle concreto de la puntuación ahora obtenida. La clave es mejorar en el tiempo, de forma constante.

Los resultados antes apuntados permiten conocer el estado de situación, con lo bueno y lo mejorable que tiene el CEGC.

Para este fin, el Plan de Mejora es un instrumento útil, sencillo y aplicable que permite concretar para cada uno de los nueve principios que fundamentan el modelo EFQM las áreas y acciones de mejora aplicables.

Lo que se enriquecerá con un calendario de aplicación y otros rasgos básicos que posibilitarán dimensionar responsabilidades o costes a considerar para su éxito.

Considerando lo anterior, se exponen en la segunda fase (generación de planes de acción) varias propuestas que se estructurarán

atendiendo a cada uno de los nueve principios en los que se concreta el modelo EFQM, tal y como sigue:

Criterio 1. Liderazgo

Área de Mejora	Acciones de Mejora
1.1. Comunicación interna. Participación de todas las áreas de la entidad.	Insistir en la promoción de los valores de la Organización por parte de los líderes y su despliegue a toda la Organización. La Misión, Visión y Valores no se han presentado de forma específica a los órganos de dirección y a todo el personal. Es necesaria crear una visión común, que las partes participen conjuntamente, buscando "tierra común" en lugar de forzar distancias inalcanzables entre sí.
1.2. Todas las áreas las organización.	Incrementar en lo posible la flexibilidad de la organización, a través del refuerzo de actividades de aprendizaje y los modelos de gestión más innovadores, entre ellos, la adopción de sistemas de calidad en la gestión.
1.3. Organización y Asuntos Generales. Dirección y coordinación de operaciones.	La evaluación del liderazgo parece mejorable. Utilizar la herramienta de evaluación 360 grados para medir el desempeño del personal así como las competencias o conductas.

Criterio 2. Estrategia.

Área de Mejora	Acciones de Mejora
2.1. Gobierno de la organización.	No queda claro que los objetivos individuales se alineen con los objetivos estratégicos de la organización por ello se propone definir plan anual de actuaciones.
2.2. Implicación de todas las áreas de la entidad. Gobierno de la organización.	Es necesaria la creación y adopción de un Plan Estratégico para la mejora continua del Consorcio, que establezca acciones específicas, medibles y verificables, con ficha financiera asociada (vinculando la clasificación por programas y la económica del Consorcio, con tales acciones, según el programa plurianual que fija la normativa aplicable al presupuesto público). Ello posibilitaría tener elementos objetivos, transparentes y medibles que neutralicen los conflictos basados en posiciones infundadas, o carentes de rigor técnico

Criterio 3. Personas

Área de Mejora	Acciones de Mejora
	Puntos Fuertes más importantes El personal cuenta con cursos de formación específicos. Se ha realizado una encuesta e informe psicosocial interno de todos los trabajadores. Existe un Comité de Seguridad y Salud.
3.1. Fomentar desde Gerencia y la Mesa General de Negociación las reuniones.	Planificar semestralmente reuniones con los órganos de representación.
3.2. Todas las áreas de la entidad.	Establecer boletín interno de comunicación trimestral que facilite los planes de mejora para todos los empleados.
3.3. Organización y Asuntos Generales.	No limitar la gestión del personal por el marco reglamentario.
3.4. Formación.	Implantar acciones derivadas de la evaluación de la eficacia de la formación.
3.5. Dirección y coordinación de operaciones.	Establecer comunicaciones orientadas a que las personas comprendan su contribución al éxito de la organización.

Criterio 4. Alianzas y Recursos

Área de Mejora	Acciones de Mejora
	Puntos Fuertes más importantes Se dispone de Plan de Prevención de Riesgos Laborales y Plan de Autoprotección en los parques de bomberos.
4.1. Dirección y coordinación de operaciones.	Analizar las tecnologías utilizadas y el sistema elegido para la adquisición de nuevas tecnologías.
4.2. Organización y Asuntos Generales.	Fomentar el soporte tecnológico para facilitar la gestión del conocimiento.
4.3. Organización y Asuntos Generales.	Mejorar los análisis de los riesgos económico-financieros.
4.4. Dirección y coordinación de operaciones.	Consensuar con los grupos de interés el desarrollo y despliegue de nuevas tecnologías.

Criterio 5. Procesos, productos y servicios.

Área de Mejora	Acciones de Mejora
	Puntos Fuertes más importantes Subcriterio 5d. Evalúa los servicios de atención a los usuarios. Obtiene la puntuación más alta, aunque no llega a la media. Ello denota la conveniencia de ampliar la muestra e incluir a ciudadanos que arrojen luz sobre esta percepción de los entrevistados. Resulta vital para la mejora continua de la organización.
5.1. Dirección y coordinación de operaciones. Técnico Operativa de Emergencias.	Exponer claramente las propuestas frente a los grupos de interés.
5.2. Todas las áreas de la entidad.	Establecer canales recíprocos de propuesta y mejora continua.

Criterio 6. Resultados en los clientes

Área de Mejora	Acciones de Mejora
6.1 Tratamiento de datos.	Agilizar tratamiento de reclamaciones.
6.2 Prevención y Gestión de Riesgos.	Establecer los objetivos sobre grado satisfacción de los usuarios.

Criterio 7. Resultados en las personas

Área de Mejora	Acciones de Mejora
7.1 Formación.	En 2013 y 2014 ha disminuido el número de horas de formación. Enfatizar la mejora competencial de los profesionales en aquellas áreas en las que existe más riesgo. Destinar el 5% de los presupuestos a formación continua.

Criterio 8. Resultados en la sociedad

Área de Mejora	Acciones de Mejora
8.1 Prevención y Gestión de Riesgos.	Analizar el rendimiento de la organización y anticipar la percepción de la sociedad sobre la entidad. Es urgente introducir indicadores que sirvan para conocer qué resultados se producen en el Consorcio, y si estos alcanzan o no los objetivos previstos. Por ello habría que definir encuestas de satisfacción ciudadana.

Criterio 9. Resultados clave

Área de Mejora	Acciones de Mejora
9.1Recursos Humanos.	Procesos de RR.HH e instaurar norma ISO 9001 para la gestión de procesos de calidad.
9.2 Todas las áreas de la entidad.	Fomentar la comunicación interna y externa.
9.3 Organización y Asuntos Generales.	Búsqueda y mejora de financiación. Actualizar fórmula financiación.
9.4 Prevención y Gestión de Riesgos.	Implantar sistema de calidad e indicadores de riesgos.

· Definición de las acciones de mejora a partir de las áreas seleccionadas.

Para la duración del proceso e implantación de un sistema de gestión de calidad es evidente que podríamos determinar cuándo comienza pero difícilmente podríamos determinar cuándo termina, ya que se trata de un trabajo que no concluye, de un proceso que no tiene fin pues está orientado hacia la excelencia, como es el caso del Modelo EFQM. Si bien no podemos establecer una duración determinada para el proceso total de implantación del SGC, sí podemos planificar la duración para un determinado grado de implantación del sistema.

El desarrollo de las acciones de mejora, la aprobación de las propuestas y su implantación quedan supeditadas a la duración de los Planes de Acción, proponiendo una duración para estos planes de entre 18 y 26 meses.

Es importante entender el alcance del plan de mejora, lo que se espera con él, se fundamenta en datos e informaciones claras, metas posibles y establece compromisos con las personas. Es una herramienta imprescindible para dirigir y gestionar la entidad actuando a partir del conocimiento de sus fortalezas y debilidades internas.

Es indudable que el CEGC se encuentra en un momento de cambio y redefinición de su actividad. Por ello, el desarrollo de una cultura de calidad ha de responder a las expectativas de la sociedad actual. Entre todos tenemos la responsabilidad y la oportunidad de definir el modelo del futuro CEGC al servicio de la ciudadanía. Es necesaria una reflexión o punto de inflexión sobre el presente y nuestro futuro. El modelo propuesto proporciona a esta entidad la capacidad de responder a cualquier situación que se plantee en el futuro si se toma como un documento vivo, cíclico de mejora.

Cabe indicar que la orientación a la ciudadanía es esencial y la mejor fuente es el personal pues son los que viven cotidianamente la problemática del servicio, las intervenciones, los medios de que dispone con sus ventajas y carencias para realizar sus funciones.

Un CEGC excelente donde aprender y enseñar, comprometido con las aspiraciones de los órganos directivos y el personal, con responsabilidad social, trasladando y participando con los ciudadanos a través de las nuevas tecnologías.

Cronograma.

Cada acción de mejora demandará una serie de acciones específicas y precisas escalonada en el tiempo realizando una evaluación permanente para no dificultar el curso natural de las propuestas de mejora. Es un gran desafío para los directivos y todas las áreas del CEGC. El plan de mejora tiene un horizonte a medio y largo plazo y la situación futura que se pretende no es otra que sostener las fortalezas y superar las debilidades plasmadas. Para la gestión se propone esta herramienta o cronograma con fechas previstas de comienzo y final. Los principios y áreas de mejora citados anteriormente quedan reflejados por un código numérico y de colores.

Principio	Área de Mejora	Inicio	Fin	01/01/2015	01/02/2015	01/03/2015	01/04/2015	01/05/2015	01/06/2015	01/07/2015	01/08/2015	01/09/2015	01/10/2015	01/11/2015	01/12/2015	01/01/2016	01/02/2016	01/03/2016	01/04/2016	01/05/2016	01/06/2016	01/07/2016	01/08/2016	01/09/2016	01/10/2016	01/11/2016	01/12/2016	01/01/2017	01/02/2017	01/03/2017	01/04/2017
1	1.1.	01/01/2015	02/10/2017																											
	1.2.	01/01/2015	06/06/2015																											
	1.3.	01/01/2015	06/05/2015																											
2	2.1.	01/01/2015	02/10/2017																											
	2.2.	01/01/2015	02/10/2017																											
3	3.1.	01/01/2015	02/10/2017																											
	3.2.	01/01/2015	02/10/2017																											
	3.3.	01/01/2015	02/10/2017																											
	3.4.	01/01/2015	06/06/2015																											
	3.5.	01/01/2015	06/05/2015																											
4	4.1.	01/01/2015	06/06/2015																											
	4.2.	01/01/2015	06/05/2015																											
	4.3.	01/01/2015	06/06/2015																											
	4.4.	01/01/2015	06/05/2015																											
5	5.1.	01/01/2015	02/10/2017																											
	5.2.	01/01/2015	02/10/2017																											
6	6.1.	01/01/2015	06/06/2015																											
	6.2.	01/01/2015	06/05/2015																											
7	7.1.	01/01/2015	02/10/2017																											
8	8.1.	01/01/2015	06/06/2015																											
9	9.1.	01/01/2015	06/05/2015																											
	9.2.	01/01/2015	02/10/2017																											
	9.3.	01/01/2015	02/10/2017																											
	9.4.	01/01/2015	02/10/2017																											

9. Conclusiones.

De forma sucinta, en atención a los contenidos expuestos anteriormente, se podría concluir que:

1. El CEGC cuenta con los elementos necesarios para poder desarrollar un sistema de mejora continua y calidad, ya que sus profesionales están formados y tienen una aptitud favorable a que la organización avance hacia un sendero de mayor sostenibilidad en los servicios que presta
2. El desarrollo del presente TFG, con las limitaciones propias del alcance del mismo, ha posibilitado poner en valor los estudios del Grado en Seguridad y Control de Riesgos.
3. El principal objetivo legal del CEGC es reducir el riesgo de emergencia. Para ello la isócrona es la herramienta crítica, junto con la disponer de tres servicios para prestar un mismo servicio, de ahí que dónde se ubiquen los parques y cómo se coordinen los distintos cuerpos sea fundamental para que los tiempos de respuesta sean eficaces. Deba considerarse mejorar en la colaboración entre los distintos SEIS que operan en Gran Canaria.
4. Los datos reportados anteriormente identifican áreas de mejora y puntos fuertes, las propuestas profundizan en ello. Las mismas servirían, en su caso, para facilitar la integración de todos los cuerpos de emergencias de Gran Canaria.
5. La sostenibilidad del CEGC no solo depende de la variable económica, si bien se ha demostrado que en términos comparados sí resulta determinante que se aborde su actual situación.
6. Desde el punto de vista de la mejora continua, la formación es el pilar esencial.
7. A pesar de las dificultades inherentes a realizar un TFG de este tipo en una organización tan compleja como el CEGC, la

> experiencia posibilita concluir que la línea de trabajo aquí desarrollada permitirá que en próximos años se puedan articular nuevos estudios que ahonden en su realidad, siendo posible el traslado de algunas de las aquí contenidas a quienes competa para su consideración y en su caso, ejecución.

Respecto a la seguridad a la hora de intervenir y las dotaciones mínimas, la Administración de Seguridad y Salud Ocupacional federal (OSHA) de Estados Unidos publicó en 1971 una norma en materia de protección respiratoria. Entre otros cambios, la regulación exige que los procedimientos de lucha contra incendios de interiores prevén al menos dos bomberos dentro de la estructura y deben tener contacto visual o de voz directo entre sí, y contacto directo de voz o por radio con los bomberos fuera de la estructura.

Esta sección es conocida como la regulación de bombero "two-in/two-out". La Asociación Internacional de Bomberos y la Asociación Internacional de Jefes de Bomberos proporcionan una serie de preguntas y respuestas para ayudar en la comprensión de la sección de la normativa relativa a combatir incendios de interiores. (Anexo 5). Se puede tomar esta norma como marco de referencia para fijar los mínimos al intervenir en incendios de interiores, aunque "*se distinguirán dos posibilidades: la plantilla mínima que debe ser alcanzada para poder disponer de los recursos elementales que ofrezcan una respuesta eficaz a las emergencias, teniendo en cuenta que dicha situación debe ser transitoria; y otra necesaria, que será la deba alcanzarse definitivamente." (Otárola, F. 2007)*

Si estimamos el tiempo de respuesta a una emergencia como criterio de calidad quedan zonas donde la respuesta es poco eficiente. *¿Cuál es el tiempo de respuesta mínimo ante una situación de riesgo o emergencia? Se estipula entre 5 y 15 minutos para zonas urbanas y en*

torno a los 20 minutos para zonas rurales pero no existe desde el ámbito nacional una norma estricta en este sentido. (Otárola, F. 2007).

Se puede señalar que con la integración de todos los SEIS en Gran Canaria y la apertura del parque de bomberos de Tunte en San Bartolomé de Tirajana, la eficacia de los recursos humanos y eficiencia de los recursos económicos públicos avanzarían transitando por la mejora de la calidad.

La reflexión sobre qué se podría lograr con el TFG en aplicación:

- Promover la formación básica de calidad
- Un CEGC al servicio del ciudadano.
- Fomentar la formación técnica y la participación promoviendo el conocimiento continuo.
- Evitar conflictos laborales buscando la eficacia en el horario laboral.
- Integración todos los SPEIS de Gran Canaria en CEGC.
- Dotaciones sin mermar en la seguridad de los intervinientes.
- Modernización y actualización a las nuevas tecnologías.
- Disminuir los tiempos de respuesta.
- Trasladar información a los ciudadanos.
- Definir derechos y deberes con calendario laboral equilibrando las guardias.
- Adaptar la Relación de Puestos de Trabajo con la realidad de personal y con las necesidades de la ciudadanía.
- Desarrollar funciones de prevención e investigación.
- Prestar un servicio de calidad.
- Potenciar la cultura de prevención de riesgos laborales.
- Mejorar y fortalecer la imagen del CEGC.
- Dar viabilidad al plan de mejora donde todas las partes implicadas a través de la profesionalidad y buena fe negociadora permita abordar una estrategia de acciones globales.

10. Referencias bibliográficas.

Caballero, A. (2008). *Organización y gestión de entidades de seguridad. Manuales Docentes de Seguridad y Emergencias*. Las Palmas de Gran Canaria: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Estudio integral de la insularización de los servicios de prevención y extinción de incendios y salvamento en la Isla de Gran Canaria. Insetra Enginyeria Consultora, S.A. Barcelona, diciembre 1986.

Ferreira, Javier (2009). *El desarrollo de la fórmula consorcial en el ámbito autonómico: de los consorcios locales a los consorcios autonómicos*. Dereito: Revista Xurídica da Universidade de Santiago de Compostela. Vol. 18, N.1, pp. 5-32. ISSN 1132-9947

Estatutos del Consorcio de Emergencias de Gran Canaria. BOP nº21 de 14 de febrero de 2011.

Reglamento de organización del Consorcio de Emergencias de Gran Canaria. Aprobado por Junta General el 12 de diciembre de 2007 y publicado nuevo reglamento en BOP de Las Palmas 21 de mayo de 2008.

Parrado Díez, S (2007). *Guía para la elaboración de planes de mejora en las administraciones públicas*. Instituto Nacional de Administración Pública.

Tamayo, R. (2007) *Plan de Mejora: "Organización y funcionamiento de los Servicios Provinciales de SPEIS en la Provincia de Málaga: el Consorcio Provincial de Bomberos".*

Otálora San Agustín, F. Javier: Tesis Doctoral "*Método de Cálculo para el diseño de un servicio público provincial de extinción de incendios y salvamentos. Aplicación a la Provincia de Cádiz*", Cádiz, 2005.

Guía de autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia. Ministerio de Administraciones Públicas. Madrid, 2006.

UNE-EN ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.

UNE-EN ISO 14001:2004. Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso.

Torrubiano Galante, J. et al (2005): "Guía I: marco competencial de las entidades locales: el pacto local y la descentralización de las competencias. Principales instrumentos para la excelencia en la gestión", *Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local*, MAP-FEMP.

Martín Castilla, J.I. et al (2005): "Guía II: planes de calidad, innovación y modernización en las administraciones locales", *Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local*, MAP-FEMP.

Rodríguez Ruiz, O. et al (2005): "Guía III: la gestión del conocimiento al servicio de la mejora continua de las administraciones locales", *Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local*, MAP-FEMP.

Torrubiano Galante, J. (2006): "Guía V: modelos de excelencia en el ámbito de la administración local", *Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local*, MAP-FEMP.

Martín Castilla, J.I. et al (2006): "Guía VI: la gestión por procesos en la administración local. Orientación al servicio público de la ciudadanía", *Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local*, MAP-FEMP.

Martín Castilla, J.I. et al (2006): "Guía VII: participación ciudadana e instrumentos de medición de la percepción con el servicio prestado por la administración local", *Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local*, MAP-FEMP.

Bruno, J. et al (2006): “Guía VIII: servicios de atención al ciudadano y e-administración”, *Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local*, MAP-FEMP.

Rico Vallejo, C. et al (2006): “Guía IX: sistemas de seguimiento, evaluación y mejora del servicio ofrecido al ciudadano por las administraciones locales: indicadores de actividad y cuadro de mando”, *Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local*, MAP-FEMP.

Rodríguez Ruiz, O. et al (2006): “Guía X: comunicación y marketing público dirigido al ciudadano”, *Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local*, MAP-FEMP.

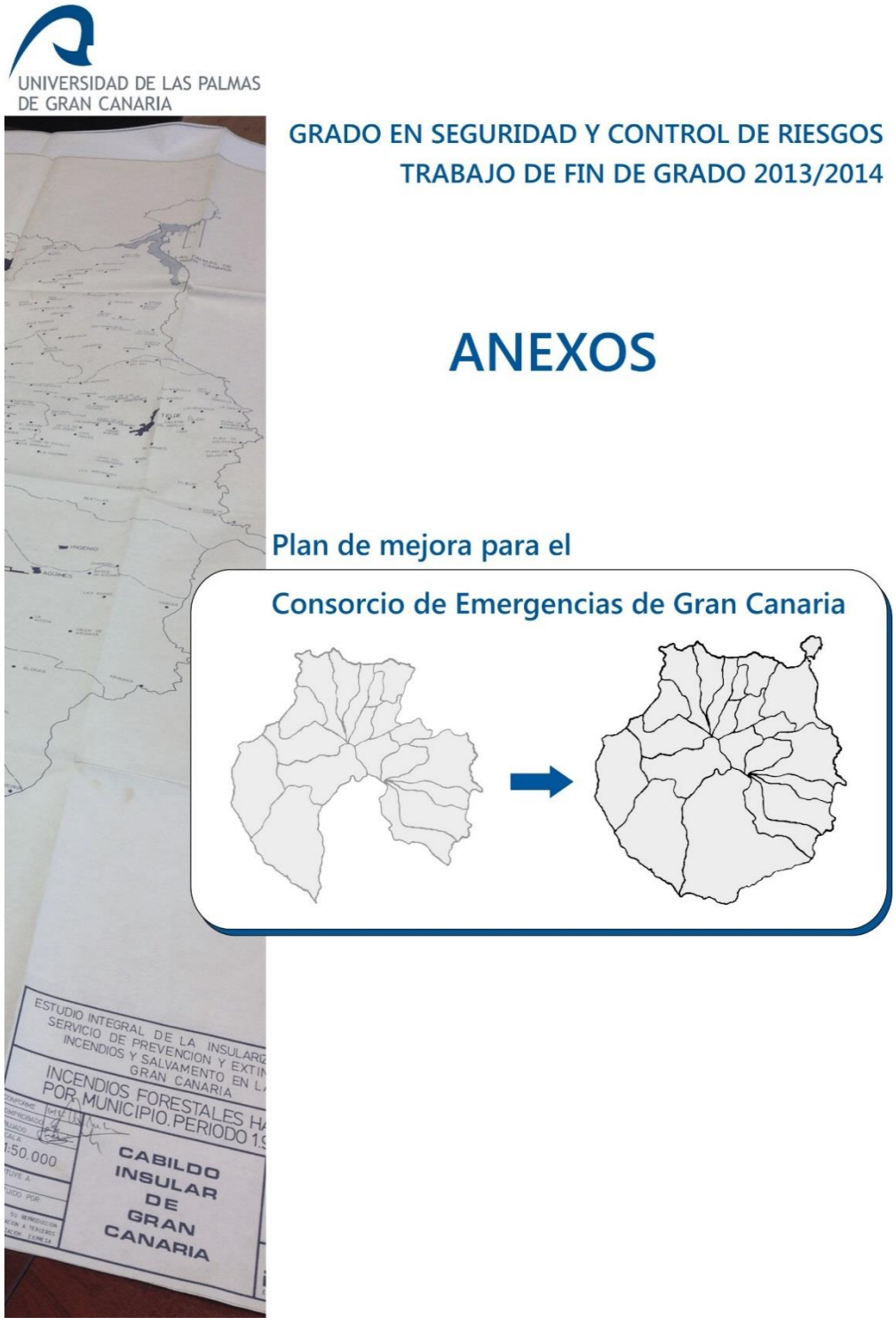
Larrea, F. J. (2013) Estadística nacional de los servicios de bomberos. APTB. Asociación Profesional de Técnicos de Bomberos

Corma, F. (2005). Aplicaciones prácticas del modelo EFQM de excelencia en pymes. Madrid: Díaz de Santos.

Ferrando, M. (2008). Calidad total: modelo EFQM de excelencia. Fundación Confemetal.

Moreno, J. L. (2007). Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en entidades de acción social. Barcelona: Fundación Luis Vives.

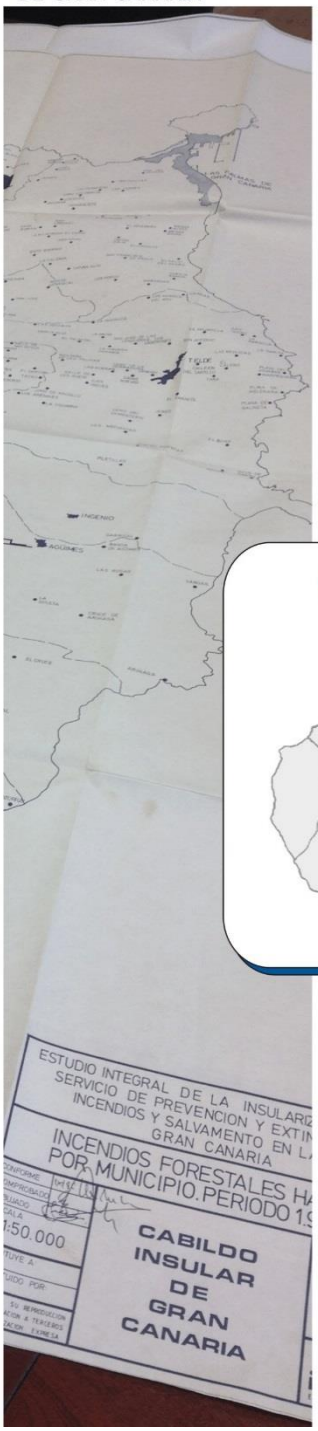
11. Anexos (listados, normativa, tablas, gráficos, etc.).



INDICE DE ANEXOS

Número	Contenido
1	Resumen del estudio integral de la insularización del servicio de prevención y extinción de incendios y salvamento en la isla de Gran Canaria realizado en 1986.
2	Evolución relación puestos de trabajo CEGC. Ordenado cronológicamente según fecha publicación en el BOP de Las Palmas.
3	Informe técnico estructura operativa.
4	Estadísticas CEGC. Años 2009, 2010 y 2011.
5	Reglamento Two-in/Two-out de los Bomberos. Departamento de Trabajo de los Estados Unidos Administración de Seguridad y Salud ocupacional.
6	Recursos materiales del CEGC.
7	Evolución presupuestos del CEGC desde su creación.

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS
DE GRAN CANARIA

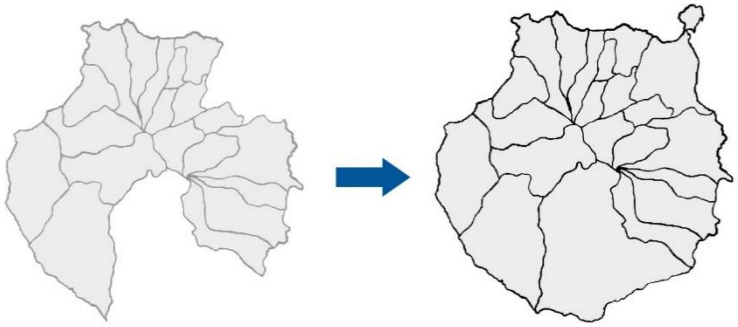


GRADO EN SEGURIDAD Y CONTROL DE RIESGOS
TRABAJO DE FIN DE GRADO 2013/2014

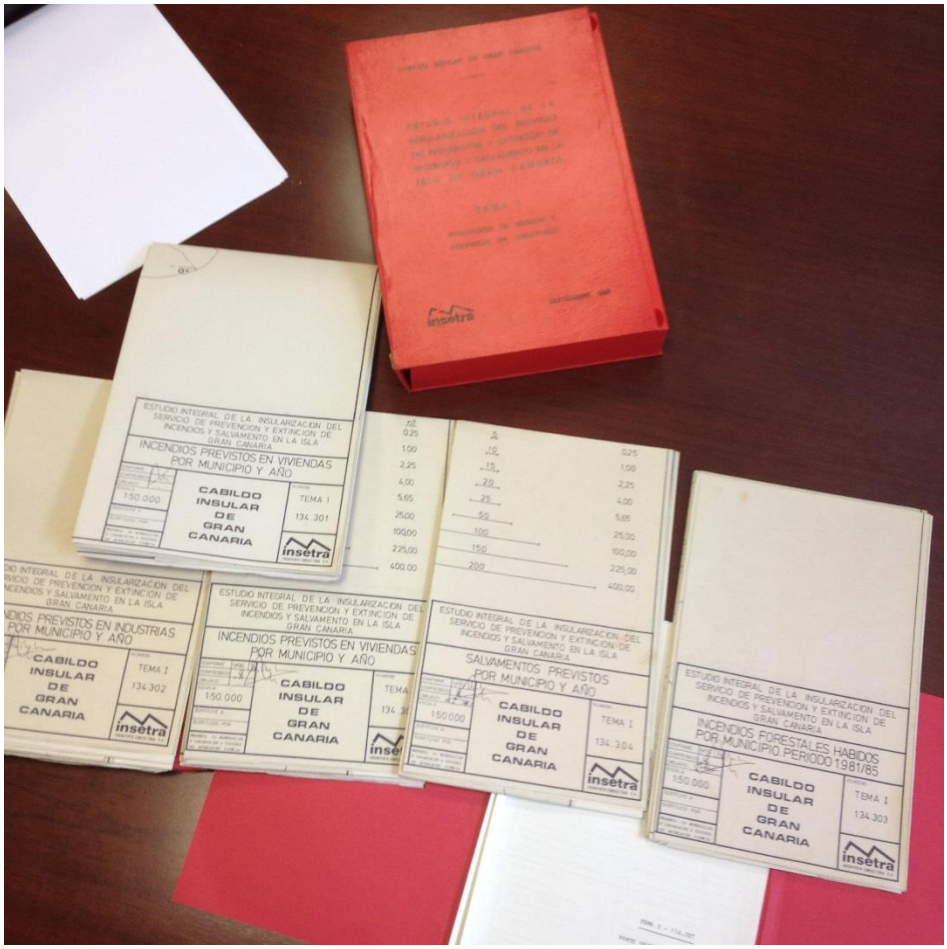
ANEXO 1

Plan de mejora para el

Consorcio de Emergencias de Gran Canaria



Resumen del estudio integral de la insularización del servicio de prevención y extinción de incendios y salvamento en la isla de Gran Canaria realizado en 1986.



El estudio integral de la insularización del servicio de prevención y extinción de incendios y salvamento en la isla de Gran Canaria realizado en 1986 consta de diez tomos y planos. No está en formato digital y para poder acceder a la única copia que existe se pidió autorización a Gerencia. Se fotocopió y digitalizó parte de dicha documentación, es un documento importante que tendría que hacerse público digitalizándose para su consulta.

ESTUDIO INTEGRAL DE LA INSULARIZACIÓN DEL SERVICIO DE PREVENCIÓN Y EXTINCIÓN DE INCENDIOS Y SALVAMENTO EN LA ISLA DE GRAN CANARIA.

El Excmo. Cabildo Insular de Gran Canaria convocó un concurso público para la elaboración de un ESTUDIO INTEGRAL DE LA INSULARIZACION DEL SERVICIO DE PREVENCION Y EXTINCION DE INCENDIOS Y SALVAMENTO EN LA ISLA DE GRAN CANARIA, al que se le dio publicidad mediante anuncios publicados por el Boletín Oficial de la Provincia del día 14 de Marzo de 1986 y en el del Estado del día 15 de Abril del mismo año. Este estudio debería comprender los siguientes temas:

TEMA I - EVALUACION DE RIESGOS Y PREVISION DE SINIESTROS.

TEMA II - DISTRIBUCION TERRITORIAL Y EMPLAZAMIENTO DE LOS PARQUES DE BOMBEROS Y DIMENSIONADO DE LOS MEDIOS NECESARIOS PARA CUBRIR LA SINIESTRALIDAD PREVISTA.

TEMA III - MEDIOS ACTUALES Y PROPUESTOS PARA LOS PARQUES DE BOMBEROS.

TEMA IV - ANTEPROYECTOS DE LOS EDIFICIOS PARA PARQUES DE BOMBEROS.

TEMA V - PROYECTO DEL CAMPO DE MANIOBRAS Y ZONA DE FUEGOS DE LA ESCUELA DE BOMBEROS.

TEMA VI - PROYECTO DE LA RED DE RADIO.

TEMA VII - PROYECTO DE CENTRO DE COMUNICACIONES Y CONTROL.

TEMA VIII - ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DEL SERVICIO CONTRA INCEDIOS Y SALVAMENTO.

TEMA IX - PROYECTO SOBRE LA FORMA DE GESTION DEL SERVICIO.

TEMA X - EL PERSONAL DEL SERVICIO CONTRA INCENDIOS Y DE SALVAMENTOS.

La elaboración del Estudio fue adjudicada por Decreto de la Presidencia de la Corporación Insular con fecha 27 de Mayo de 1986 a

la Empresa INSETRA ENGINYERIA CONSULTORA, S.A. con un plazo de ejecución de seis meses.

La empresa ubicada en Barcelona remitió el Estudio Integral de la Insularización de los servicios SEIS al Excmo. Cabildo Insular de Gran Canaria en diciembre de 1986.

TEMA I - EVALUACION DE RIESGOS Y PREVISION DE SINIESTROS.

1 – OBJETIVO.

2 - TIPOS DE RIESGO.

- 2.1 - RIESGO POBLACIONAL.
- 2.2 - RIESGO INDUSTRIAL.
- 2.3 - RIESGO FORESTAL.
- 2.4 - RIESGO DE SALVAMENTOS.
- 2.5 - RIESGOS ESPECIALES Y CATASTRÓFICOS (RIESGO ATÍPICO).

3 - METODOLOGÍA Y CÁLCULO DE LOS RIESGOS.

- 3.1 - BASES GENERALES.
- 3.2 - METODOS DE EVALUACIÓN SEGÚN EL TIPO DE RIESGO:
  - 3.2.1 – UNIDADES DE RIESGO POBLACIONAL.
  - 3.2.2 – UNIDADES DE RIESGO INDUSTRIAL.
  - 3.2.3 – UNIDADES DE RIESGO FORESTAL.
  - 3.2.4 – UNIDADES DE RIESGOS DE SALVAMENTOS.
  - 3.2.5 – UNIDADES DE RIESGOS ATÍPICOS.

4 - PREVISIÓN DE SINIESTROS POR MUNICIPIO.

5 - PARTE UNIFICADO DE ACTUACIÓN.

ANEXOS.

ANEXO Nº 1 - CENSO DE POBLACIÓN POR MUNICIPIO Y RELACIÓN DE PLAZAS HOTELERAS Y EXTRAHOTELERAS DE LA ISLA DE GRAN CANARIA.

ANEXO Nº 2 -SERVICIOS PRESTADOS POR EL SERVICIO DE EXTINCION DE INCENDIOS Y SALVAMENTO DEL EXCMO. AYUNTAMIENTO DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA PERIODO 1975-1985.

ANEXO Nº 3 - SERVICIOS PRESTADOS POR EL SERVICIO CONTRA INCENDIOS DEL AYUNTAMIENTO DE LA VILLA DE SAN BARTOLOME DE TIRAJANA PERIODO 1975-1985.

ANEXO Nº 4 - CLASIFICACIÓN DE INDUSTRIAS SEGUN SU RIESGO DE ACTIVACIÓN.

ANEXO Nº 5 - PREVISIÓN DE SINIESTROS SEGÚN TIPO DE RIESGOS POR MUNICIPIO Y AÑO.

ANEXO Nº 6 - PARTES DE ACTUACIÓN.

PLANOS

INCENDIOS PREVISTOS EN VIVIENDAS POR MUNICIPIO Y AÑO.

INCENDIOS PREVISTOS EN INDUSTRIAS POR MUNICIPIO Y AÑO.

INCENDIOS FORESTALES HABIDOS POR MUNICIPIO PERIODO 81-85.

SALVAMENTOS PREVISTOS POR MUNICIPIO Y AÑO.

MODELO DE PARTE UNIFICADO DE ACTUACION "INCENDIOS".

MODELO DE PARTE UNIFICADO DE ACTUACION "SALVAMENTOS".

MODELO DE PARTE UNIFICADO DE ACTUACION "ASISTENCIA TÉCNICA".

TEMA II – DISTRIBUCION TERRITORIAL Y EMPLAZAMIENTO DE LOS PARQUES DE BOMBEROS Y DIMENSIONADO DE LOS MEDIOS NECESARIOS PARA CUBRIR LA SINIESTRALIDAD PREVISTA

1 – OBJETIVO.

2 - DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL PROPUESTA DE LOS PARQUES DE BOMBEROS.

2.1 - CARACTERISTICAS GEOGRÁFICAS.

2.2 - RED BASICA DE PARQUES.

2.2.1 – DEFINICIONES.

2.2.2 - SECTOR DE ACTUACIÓN DE UN PARQUE.

2.2.3 - CRITERIOS DE IMPLANTACIÓN.

2.2.4 - TIPOS DE PARQUES.

2.3 - JUSTIFICACIÓN DE LA DISTRIBUCION DE LOS PARQUES ACTUALES Y PROPUESTOS.

2.3.1 - CÁLCULO DE LOS PUNTOS TEÓRICOS DE UBICACIÓN DEL PARQUE (P.T.P.).

2.3.2 - JUSTIFICACIÓN DE LA SITUACION DE LOS PARQUES ACTUALES.

2.3.3 - TRAZADO DE LAS ISOCRONAS DE LOS PARQUES ACTUALES.

2.3.4 - PARQUES DE BOMBEROS PROPUESTOS.

2.3.5 - SECTOR DE ACTUACIÓN DE LOS PARQUES PROPUESTOS.

2.3.6 - UBICACIÓN DEL PARQUE CENTRAL INSULAR.

2.4 SINIESTROS POR SECTORES DE PARQUES.

3 - ELEMENTOS BÁSICOS OPERATIVOS.

3.1 – DEFINICIONES.

3.1.1 – PERSONAL.

3.1.2 - MATERIAL Y EQUIPO.

3.1.2.1 – EQUIPOS PERSONALES.

3.1.2.2 – VEHÍCULOS.

3.1.2.3 – REMOLQUES.
3.1.2.4 – EQUIPOS PORTATILES.
3.2 - COMPOSICIONES OPERATIVAS CON PERSONAL Y MATERIAL.
3.2.1 - UNIDAD NORMAL.
3.2.2 - UNIDAD REDUCIDA.
3.2.3 - UNIDAD ESPECIAL.
3.2.4 - UNIDAD MÍNIMA.
3.2.5 - UNIDAD FORESTAL NORMAL.
3.2.6 - COMPOSICIÓN DE UNIDADES SALIDAS.
3.2.7 - PATRÓN DE POTENCIA DE UNA SALIDA.
3.2.8 - PRIMERAS SALIDAS.
3.2.9 - SALIDAS DE APOYO SEGUNDAS SALIDAS.
3.3 - RELACIÓN ENTRE RIESGOS Y MEDIOS DE INTERVENCIÓN.

4 - DOTACIONES NECESARIAS POR PARQUE.
4.1 PERSONAL.
4.2 - MATERIAL MÓVIL.

ANEXOS

ANEXO Nº 1 - PROCESO DE CÁLCULO.DEL PUNTO TEÓRICO DE PARQUE POR MUNICIPIO.

ANEXO Nº 2 - ÁBACO PARA DETERMINAR LOS PUNTOS KILOMÉTRICOS CORRESPONDIENTES A LA ISOCRONA DE 20 MINUTOS.
ANEXO Nº 3- ÁBACO PARA DETERMINAR LOS PUNTOS KILOMÉTRICOS CORRESPONDIENTES A LA ISOCRONA DE 40 MINUTOS.
ANEXO Nº 4 - NUMERO DE SINIESTROS PREVISTOS AL AÑO POR TIPOS DE RIESGOS.

ANEXO Nº 5 - SIGLAS DE IDENTIFICACIÓN DE LOS DIFERENTES TIPOS DE VEHÍCULOS.

ANEXO Nº 6 - CUADRO GENERAL DE AUTOBOMBAS Y VEHÍCULOS ESPECIALES POR PARQUE.

PLANOS

VELOCIDADES MEDIAS PREVISTAS POR TRAMOS DE CARRETERA
CÁLCULO DEL PUNTO TEORICO DE PARQUE (P.T.P.) POR MUNICIPIO.
ISOCRONAS DE 10 y 20 MINUTOS DE LOS PARQUES ACTUALES.
ISOCRONAS DE 10 y 20 MINUTOS DE LOS PARQUES PROPUESTOS.
ISOCRONAS DE 10 y 20 MINUTOS DE LOS PARQUES PROPUESTOS (VOLUNTARIOS).
SECTORES DE ACTUACION Y MEDIOS PROPUESTOS.
PLANES DE AYUDAS ENTRE PARQUES.
TIEMPOS DE DEMORA A LA INTERVENCIÓN DE LOS PARQUES DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA.
ISOCRONAS DE LOS PARQUES EN EL TÉRMINO MUNICIPAL DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA.

TEMA IV – ANTEPROYECTOS DE LOS EDIFICIOS PARA PARQUES DE BOMBEROS

1 – ANTECEDENTES.

1.1 - PARQUES DE BOMBEROS ACTUALES.

1.1.1 - PARQUE DE BOMBEROS DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA.

1.1.2 - PARQUE DE BOMBEROS DE SAN BARTOLOME DE TIRAJANA.

1.1.3 - ANALISIS DE LOS EDIFICIOS ACTUALES.

1.2 - ESTUDIO DE INSULARIZACION.

2 – OBJETIVO.

3 - DESCRIPCION Y JUSTIFICACION DE LOS EDIFICIOS E INSTALACIONES DE LOS PARQUES DE BOMBEROS.

3.1 - PRINCIPIOS BASICOS PARA LA DISTRIBUCION EN PLANTA DE LOS PARQUES DE BOMBEROS.

3.1.1 - PARQUE LOCAL.

3.1.2 - PARQUES AUXILIAR Y DE ZONA.

3.1.3 PARQUE DE ZONA DEL PUERTO DE LA LUZ Y LAS PALMAS.

3.1.4 - PARQUE-ESCUELA DE ARINAGA.

3.1.5 REMODELACION DEL PARQUE CENTRAL.

4 - CARACTERISTICAS

4.1 - SUPERFICIES Y VOLUMENES.

4.2 - DEFINICION DE FORMAS MATERIALES Y ACABADOS.

4.3 - DEFINICION DE LOS SOLARES NECEARIOS.

4.4 - MOBILIARIO Y DOTACION DE LOS PARQUES.

5 – VALORACIONES.

5.1 - VALORACION DE EDIFICIOS Y OBRAS

5.2 - VALORACION DE MOBILIARIO Y MATERIALES ESPECIALES DE LOS PAROUES.

5.3 - VALORACION POR TIPOS DE PARQUE.

5.4 VALORACION GENERAL DE LOS EDIFICIOS.

ANEXOS

ANEXO 1 - RELACION DE MOBILIARIO Y DOTACION DE LOS PARQUES.

ANEXO 2 - PRECIOS UNITARIOS.

PLANOS

ANTEPROYECTO PARQUE LOCAL PLANTA BAJA PISO Y SECCION.

ANTEPROYECTO PARQUE LOCAL FACHADAS ANTEPROYECTO.

PARQUE AUXILIAR PLANTA BAJA ANTEPROYECTO PARQUE AUXILIAR PLANTA PISO.

ANTEPROYECTO PARQUE AUXILIAR FACHADA PRINCIPAL POSTERIOR Y SECCION.

ANTEPROYECTO PARQUE AUXILIAR FACHADAS LATERALES.

ANTEPROYECTO PARQUE ZONA PLANTA BAJA ANTEPROYECTO PARQUE ZONA PLANTA PISO.

ANTEPROYECTO PARQUE ZONA FACHADA PRINCIPAL Y POSTERIOR.

ANTEPROYECTO PARQUE ZONA FACHADAS LATERALES Y SECCION.

ANTEPROYECTO PARQUE ZONA PUERTO DE LA LUZ Y LAS PALMAS PLANTAS BAJA ENTRESUELO Y PISO.

ANTEPROYECTO PARQUE ZONA PUERTO DE LA LUZ Y LAS PALMAS FACHADAS Y SECCIONES.

ANTEPROYECTO PARQUE ESCUELA PLANTA BAJA (ZONA DEPENDENCIAS).

ANTEPROYECTO PARQUE ESCUELA PLANTA.

ANTEPROYECTO PARQUE ESCUELA PLANTA BAJA (ZONA GARAGE)

ANTEPROYECTO PARQUE ESCUELA FACHADAS Y SECCIÓN.

ANTEPROYECTO REMODELACION PARQUE CENTRAL PLANTAS SOTANO, BAJA Y ENTRESUELO.

ANTEPROYECTO REMODELACION PARQUE CENTRAL PLANTA. PRIMERA Y SEGUNDA.

SOLARES SEGUN TIPO DE PARQUE.

TEMA VIII – ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL SERVICIO CONTRA INCEDIOS Y SALVAMENTO.

1 DEFINICIÓN DE LAS ACTUACIONES DEL SERVICIOO

1.1 - OBJETIVO Y FINES.

1.1.1 – PREVENCIÓN.

1.1.2 - EXTINCION DE INCENDIOS.

1.1.3 – SALVAMENTOS.

1.1.4 - PREVENCIÓN OPERATIVA.

1.1.5 – VARIOS.

2- ORGANIZACIÓN.

2.1 - ORGANIZACIÓN GENERAL.

2.2.- ESTUDIO DE FUNCIONES.

2.3 - ESTRUCTURA Y ORGANIGRAMA.

2.4 - NIVELES DEL SERVICIO.

3 FUNCIONAMIENTO.

3.1 – PREVENCIÓN.

3.1.1 - MISIONES FUNDAMENTALES.

3.1.2 - INVENTARIO DE RIESGOS.

3.1.3 – PERSONAL.

3.2 – TALLERES.

3.2.1 – MANTENIMIENTO.

3.2.2 - TALLERES EN PAROUE Y CENTRAL.

3.3 ALMACENES.

3.3.1 - ALMACEN CENTRAL.

3.3.2 - ALMACEN DE PARQUE DE ZONA.

3.4 - ASISTENCIA SANITARIA.

3.4.1 – ORGANIZACIÓN.

3.4.2 – PERSONAL.

3.5 - FUNCIONAMIENTO DE LOS PARQUES.

3.6 - PREPARACION DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL SERVICIO.

4- COSTES DE FUNCIONAMIENTO.

4.1 - PRESUPUESTO GENERAL ANUAL.

4.2 - JUSTIFICACIÓN DE LAS PARTIDAS DEL ESTADO DE GASTOS.

ANEXOS

ANEXO Nº 1 - ORGANIGRAMA FUNCIONAL Y ESPECIFICACIÓN DE FUNCIONES POR PUESTO DE TRABAJO.

ANEXO Nº 2 - SISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACION Y DOCUMENTACIÓN DEL SERVICIO CONTRA INCENDIOS Y DE SALVAMENTOS.

TEMA IX - PROYECTO SOBRE LA FORMA DE GESTIÓN DEL SERVICIO.

1 – INTRODUCCIÓN.

2 - FORMAS DE GESTIÓN DE LOS SERVICIOS.

3 - ANÁLISIS DE LAS FORMAS DE GESTIÓN QUE SE CONSIDERAN MAS O MENOS ADECUADAS.

3.1 - GESTIÓN DIRECTA.

3.2 - GESTIÓN INDIRECTA.

4 - DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LAS FORMAS DE GESTIÓN SELECCIONADAS.

4.1 FUNDACIÓN PÚBLICA LOCAL DE SERVICIO EN COMBINACIÓN CON GESTIÓN INTERESADA O CONCIERTO.

4.2 – CONSORCIO.

5 - ESTRUCTURA ORGANICA DEL CONSORCIO.

5.1 – MIEMBROS.

5.2 – ÓRGANOS.

6 – FINANCIACIÓN.

6.1 - RECURSOS GENERALES.

6.2 - RECURSOS ESPECÍFICOS.

6.2.1 - INVERSIONES DE PRIMER ESTABLECIMIENTO Y MEJORA.

6.2.2 - GASTOS DE FUNCIONAMIENTO.

ANEXOS

ANEXO Nº 1 - PROYECTO DE ESTATUTOS DEL CONSORCIO DEL SERVICIO CONTRA INCENDIOS Y DE SALVAMENTOS.

ANEXO Nº 2 - BASES DE REPARTO DE LAS APORTACIONES DE LOS MIEMBROS DEL CONSORCIO.

TEMA X – EL PERSONAL DEL SERVICIO CONTRA INCENDIOS Y DE SALVAMENTOS.

CAPITULO I – PERSONAL.

1.1 – DEFINICIÓN DEL PERSONAL.

1.1.1 – PERSONAL PROFESIONAL.

1.1.2 – PERSONAL VOLUNTARIO.

1.1.3 – PERSONAL CONTRATADO EVENTUALMENTE POR CAMPAÑAS.

1.1.4 – PERSONAL ESPECIAL.

CAPITULO II – PERSONAL ACTUAL.

2.1 – PERSONAL OPERATIVO.

2.2 – PERSONAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO.

CAPITULO III – PLANTEAMIENTO DE LOS HORARIOS DE TRABAJO.

3.1 – HIPÓTESIS SEGUN HORAS POR JORNADA.

3.2 – COEFICIENTE PARA ASEGURAR DISTINTAS DOTACIONES EN LOS PARQUES.

CAPITULO IV – PERSONAL PROPUESTO.

4.1 – PERSONAL OPERATIVO.

4.2 – DOTACION DE PERSONAL TÉCNICO, ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS ESPECIALES.

4.3 – RESUMEN PERSONAL PROFESIONAL.

4.4 – TOTAL PERSONAL PROPUESTO.

CAPITULO V – LA REGLAMENTACION INTERIOR DEL PERSONAL .

CAPITULO VI – COSTES DE PERSONAL.

ANEXOS

ANEXO Nº 1 – REGLAMENTO DE REGIMEN INTERIOR.
ANEXO Nº 2 – REGLAMENTO DE LOS CUERPOS DE BOMBEROS VOLUNTARIOS.
ANEXO Nº 3 – CONDICIONES DE INGRESO.

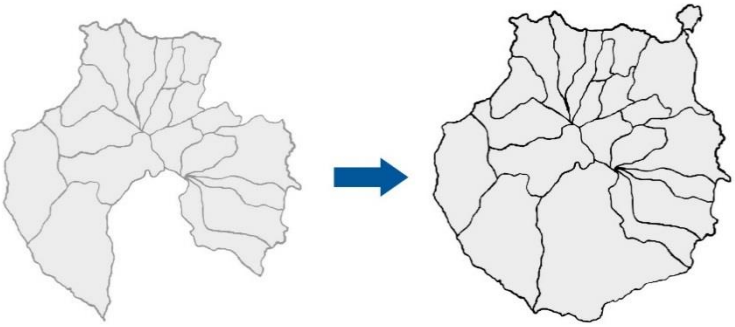
UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS
DE GRAN CANARIA

GRADO EN SEGURIDAD Y CONTROL DE RIESGOS
TRABAJO DE FIN DE GRADO 2013/2014

ANEXO 2

Plan de mejora para el

Consorcio de Emergencias de Gran Canaria



Evolución
relación puestos de trabajo CEGC.
Ordenado cronológicamente
según fecha publicación
en el BOP de Las Palmas.

Evolución relación puestos de trabajo CEGC. Ordenado cronológicamente según fecha publicación en el BOP de Las Palmas.

Para los siguientes gráficos se consultó los Boletines Oficiales de la Provincia de Las Palmas:

Número 14, viernes 31 de enero 2003.

Número 18, miércoles 11 de febrero 2004.

Número 75, miércoles 23 de junio 2004.

Número 109, lunes 6 de septiembre de 2004.

Número 110, lunes 29 de agosto 2005.

Número 161, lunes 19 de diciembre 2005.

Número 26, lunes 25 de febrero 2006.

Número 86, lunes 10 de julio 2006.

Número 6, viernes 12 de enero 2007.

Número 53, lunes 23 de abril 2007.

Evolución Relación Puestos de Trabajo CEGC (Ordenadas cronológicamente según fecha publicación en BOP de Las Palmas)

ene-03		feb-04	
	Plantilla Funcionarios		Plantilla Funcionarios
1	Secretario	1	Secretario
1	Interventor	1	Interventor
1	Ingeniero Industrial o Arquitecto Superior	1	Ingeniero Industrial o Arquitecto Superior o Similar
2	Ingeniero Industrial o Arquitecto Superior	2	Ingeniero Industrial o Arquitecto Superior
1	Lco. Derecho, Ciencias Económicas Empresariales	1	Lco. Derecho, Ciencias Económicas Empresariales
1	Lco. Derecho	1	Lco. Derecho
1	Ingeniero o Arquitecto Técnico	1	Ingeniero o Arquitecto Técnico
1	Suboficial	2	Suboficial
4	Tutor profesional	20	Tutor profesional
2	Jefe de Parque de Zona	2	Sargento
4	Jefe de Paque auxuliar	20	Cabos
150	Bomberos	200	Bomberos
		1	Lco. en Derecho, o Ciencias Económicas o Empresariales o en Psicopedadogía
169	Total Funcionarios	253	Total Funcionarios
	Plantilla Laboral		Plantilla Laboral
1	Gerente	1	Gerente
1	Diplomado en Derecho	1	Diplomado en Derecho
1	Diplomado en Derecho, Relaciones Laborales o Grad. Social	1	Diplomado en Relaciones Laborales o Graduado social
1	Administrativo	1	Administrativo
6	Auxiliar Administrativo	7	Auxiliar Administrativo
1	Ordenanza	1	Ordenanza
1	Mozo	2	Mozo
		8	Gestores de Energencias
12	Total Laborales	22	Total Laborales
181	**Total Personal**	**275**	**Total Personal**

jun-04		ago-05	
	Plantilla Funcionarios		Plantilla Funcionarios
1	Secretario	1	Secretario
1	Interventor	1	Interventor
1	Ingeniero Industrial o Arquitecto Superior o Similar	1	Ingeniero Industrial o Arquitecto Superior o Similar
2	Ingeniero Industrial o Arquitecto Superior	2	Ingeniero Industrial o Arquitecto Superior
1	Lco. Derecho, Ciencias Económicas Empresariales	1	Lco. Derecho, Ciencias Económicas Empresariales
1	Lco. Derecho	1	Lco. Derecho
1	Ingeniero o Arquitecto Técnico	1	Ingeniero o Arquitecto Técnico
2	Suboficial	2	Suboficial
20	Tutor profesional		
2	Sargento	2	Sargento
20	Cabos	40	Cabos
200	Bomberos	200	Bomberos
1	Lco. en Derecho, o Ciencias Económicas o Empresariales o en Psicopedadogía	1	Lco. en Derecho, o Ciencias Económicas o Empresariales o en Psicopedadogía
1	Diplomado en Derecho	1	Diplomado en Derecho
1	Diplomado en Relaciones Laborales o Graduado social	1	Diplomado en Relaciones Laborales o Graduado social
8	Gestores de Recursos	6	Gestores de Operaciones
2	Operario	2	Operario
1	Administrativo	1	Administrativo
7	Auxiliar Administrativo	9	Auxiliar Administrativo
1	Chófer/subalterno	1	Chófer/subalterno
1	Subalterno	1	Subalterno
275	Total Funcionarios	275	Total Funcionarios
	Plantilla Laboral		Plantilla Laboral
1	Gerente	1	Gerente
1	Total Laborales	1	Total Laborales
276	**Total Personal**	**276**	**Total Personal**

Evolución Relación Puestos de Trabajo CEGC (Ordenadas cronológicamente según fecha publicación en BOP de Las Palmas)

dic-05		jul-06	
	Plantilla Funcionarios		Plantilla Funcionarios
1	Secretario	1	Secretario
1	Interventor	1	Interventor
1	Ingeniero Industrial o Arquitecto Superior o Similar	1	Ingeniero Industrial o Arquitecto Superior o Similar
2	Ingeniero Industrial o Arquitecto Superior	2	Ingeniero Industrial o Arquitecto Superior
1	Lco. Derecho, Ciencias Económicas Empresariales	1	Lco. Derecho, Ciencias Económicas Empresariales
1	Lco. Derecho	1	Lco. Derecho
1	Ingeniero o Arquitecto Técnico	1	Ingeniero o Arquitecto Técnico
2	Suboficial	2	Suboficial
1	Jefe de Operaciones	1	Jefe de Operaciones
3	Sargento	3	Sargento
40	Cabos	40	Cabos
200	Bomberos	200	Bomberos
1	Lco. en Derecho, o Ciencias Económicas o Empresariales o en Psicopedadogía	1	Lco. en Derecho, o Ciencias Económicas o Empresariales o en Psicopedadogía
1	Diplomado en Derecho	1	Diplomado en Derecho
1	Diplomado en Relaciones Laborales o Graduado social	1	Diplomado en Relaciones Laborales o Graduado social
8	Gestores de Operaciones	8	Gestores de Operaciones
2	Operario	2	Operario
1	Administrativo	1	Administrativo
9	Auxiliar Administrativo	9	Auxiliar Administrativo
1	Chófer/subalterno	1	Chófer/subalterno
1	Subalterno	1	Subalterno
		1	Letrado asesor
279	Total Funcionarios	280	Total Funcionarios
	Plantilla Laboral		Plantilla Laboral
1	Gerente	1	Gerente
1	Total Laborales	1	Total Laborales
280	**Total Personal**	**281**	**Total Personal**

ene-07	
	Plantilla Funcionarios
1	Secretario
1	Interventor
1	Ingeniero Industrial o Arquitecto Superior o Similar
2	Ingeniero Industrial o Arquitecto Superior
1	Lco. Derecho, Ciencias Económicas Empresariales
1	Lco. Derecho
1	Ingeniero o Arquitecto Técnico
2	Suboficial
1	Jefe de Operaciones
3	Sargento
40	Cabos
200	Bomberos
1	Lco. en Derecho, o Ciencias Económicas o Empresariales o en Psicopedadogía
1	Diplomado en Derecho
1	Diplomado en Relaciones Laborales o Graduado social
8	Gestores de Operaciones
4	Operario
1	Administrativo
9	Auxiliar Administrativo
1	Chófer/subalterno
1	Subalterno
1	Letrado asesor
282	Total Funcionarios
	Plantilla Laboral
1	Gerente
1	Total Laborales
283	Total Personal

dic-07	
	Plantilla Funcionarios
1	Secretario
1	Interventor
1	Ingeniero Industrial o Arquitecto Superior o Similar
3	Ingeniero Industrial o Arquitecto Superior
1	Lco. Derecho, Ciencias Económicas Empresariales
2	Lco. Derecho
1	Técnico Medio de Gestión
3	Suboficial
1	Conductor de Emergencias
5	Sargento
40	Cabos
186	Bomberos
5	Técnico en Emergencias
1	Técnico Medio. Diplomado en Derecho
1	Técnico Medio. Diplomado en Relaciones Laborales o Graduado social
8	Gestor de Coordinación Operativa
2	Operario
2	Administrativo
11	Auxiliar Administrativo
1	Chófer/subalterno
1	Subalterno
1	Oficial
2	Técnico Superior de Admon. Especial
1	Técnico Medio de Admon. Especial
1	Técnico Auxiliar de Admon. Especial
1	Técnico en Gestión de Riesgos
283	Total Funcionarios
	Plantilla Laboral
1	Gerente
1	Total Laborales
	Plantilla Eventuales
1	Adjunto a la Gerencia
1	Secretario Dirección
1	Técnico de Comunicación Corporativa
3	Total Eventuales
287	Total Personal

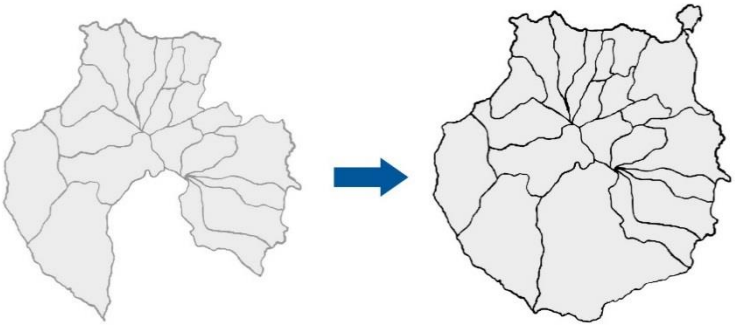
UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS
DE GRAN CANARIA

GRADO EN SEGURIDAD Y CONTROL DE RIESGOS
TRABAJO DE FIN DE GRADO 2013/2014

ANEXO 3

Plan de mejora para el

Consorcio de Emergencias de Gran Canaria



Informe técnico estructura operativa.

Informe técnico estructura operativa.

Consorcio de Emergencias de Gran Canaria

ESTRUCTURA OPERATIVA

INFORME TECNICO

La cronología de apertura de Bases de Emergencia del Consorcio ha sido la siguiente:

- Base de Telde (31 de julio de 2003)
- Base de Gáldar (31 de octubre de 2003)
- Base de Arinaga (16 de diciembre de 2003)
- Base de Tejeda (8 de julio de 2004)
- Base de La Aldea (29 de julio de 2005)

De otro lado, la apertura de las tres bases que restan para poner operativa toda la red del Consorcio, esto es, Arucas, Puerto Rico y San Mateo, estando prevista su apertura a lo largo del año 2006.

Teniendo en cuenta que se ha celebrado un proceso selectivo de funcionarios categoría de bombero, en el que se han cubierto todas los plazas convocadas y además han superado a todas las pruebas 24 aspirantes más; teniendo en cuenta asimismo que a estos aspirantes, por las características especificas de las funciones que desempeñan deben recibir y superar una formación especializada y deben permanecer un año en prácticas, es por lo que, es necesario la dotación urgente del resto de la estructura de bomberos y mandos del área operativa mediante la provisión interina de todas las plazas vacantes, para completar la plantilla aprobada de 200 plazas de esta categoría, de manera que se pueda garantizar la cobertura de todos los servicios, de un lado formando a los funcionarios y de otro poniendo operativa toda la red de parques con su personal ya instruido y con un año de prácticas.

Lo que informo a los efectos oportunos.

Las Palmas de Gran Canaria, a tres de octubre de 2.005

EL DIRECTOR TECNICO

V°B° EL GERENTE

DILIGENCIA.
La presente copia concuerda con su original, que se exhibe y retira.
G.C., a 24 de 05 de 06

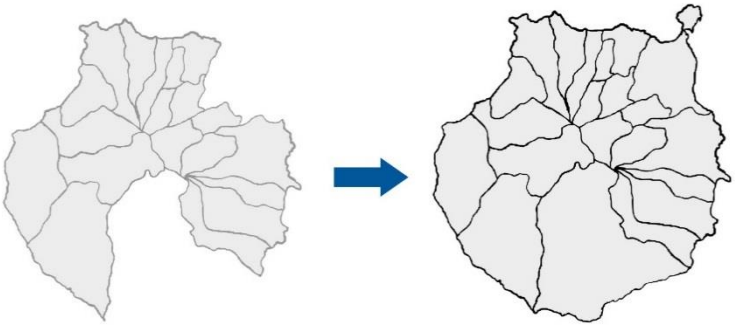
UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS
DE GRAN CANARIA

GRADO EN SEGURIDAD Y CONTROL DE RIESGOS
TRABAJO DE FIN DE GRADO 2013/2014

ANEXO 4

Plan de mejora para el

Consorcio de Emergencias de Gran Canaria



Estadísticas CEGC

Conseguir los datos estadísticos de servicios ha sido laborioso teniendo en cuenta que los datos desde 2003 a 2006 se han tomado de las memorias anuales de 2006, 2007 y 2008 publicadas en la página web del CEGC. A partir de 2007 se comienza a realizar estadísticas de intervenciones por tipo: fuegos, rescates, asistencias técnicas y preventivos.

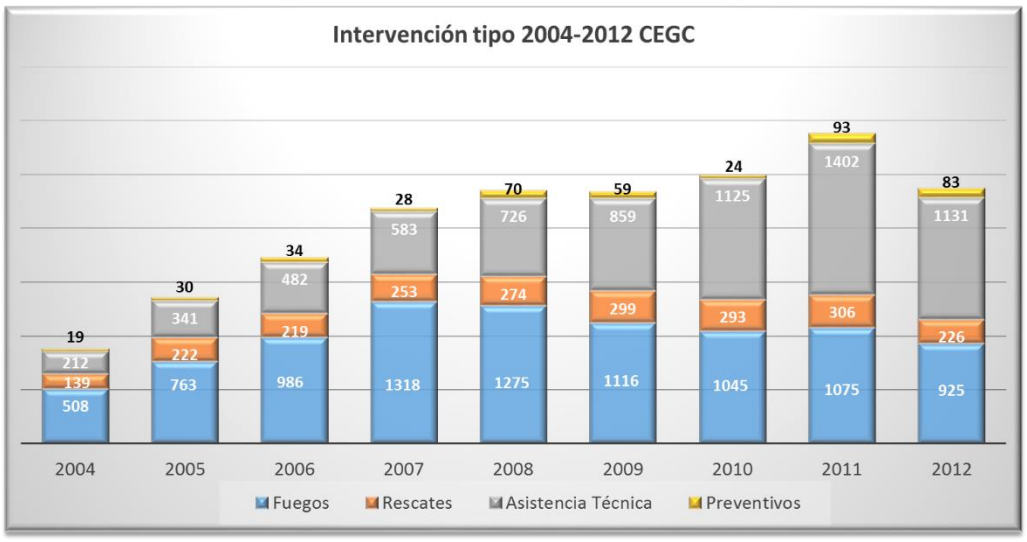
Estadísticas por tipo de servicios del CEGC.

Año	Fuegos	Rescates	Asistencia Técnica	Preventivos	Total
2003					361
2004	508	139	212	19	878
2005	763	222	341	30	1356
2006	986	219	482	34	1721
2007	1318	253	583	28	2182
2008	1275	274	726	70	2345
2009	1116	299	859	59	2333
2010	1045	293	1125	24	2487
2011	1075	306	1402	93	2876
2012	925	226	1131	83	2365

Elaboración propia. Fuente: Estadísticas CEGC.

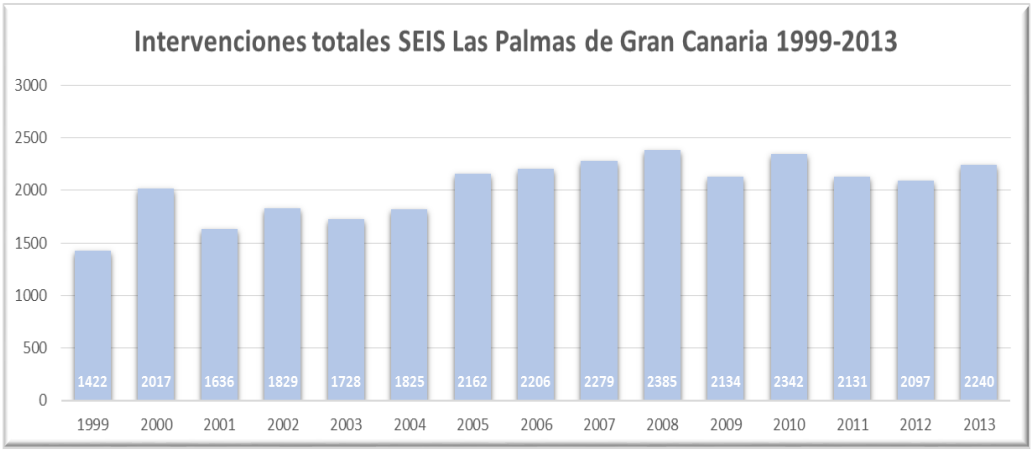
En el periodo 2007-2012 se aprecia una disminución de los incendios de 1318 en 2007 se ha llegado a 925 en 2012 y un aumento de asistencias técnicas en este mismo periodo. Los rescates mantienen una línea de tendencia estable.

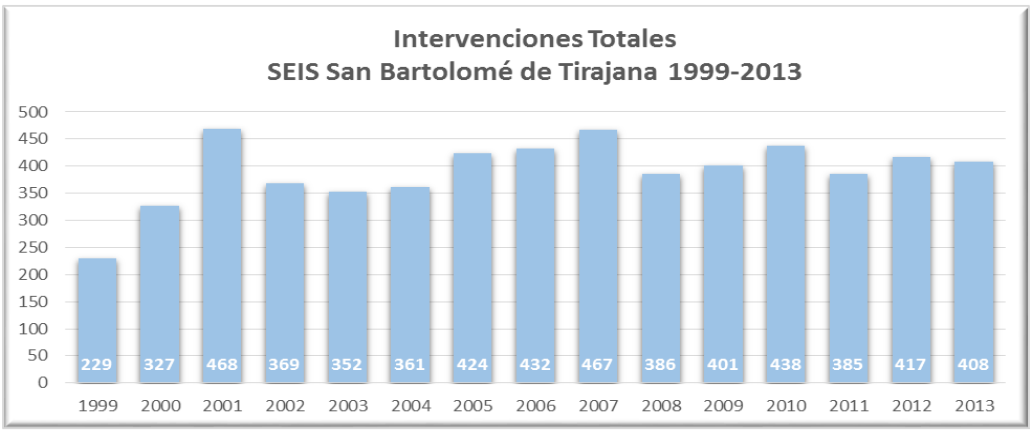
Elaboración propia. Fuente: Estadísticas CEGC. Datos de 2003 desde julio a diciembre



Elaboración propia. Fuente: Estadísticas CEGC.

En la comparativa de intervenciones totales por años, se observa que en 2012, el número de intervenciones ha disminuido hasta las 2365 intervenciones llegándose casi a niveles de 2008 con 20 salidas menos. El mayor valor acontece en el año 2011 con 2876 salidas. La línea de tendencia alcista en 2012 se rompe.





La media de intervenciones anuales de los SEIS de Las Palmas de Gran Canaria, San Bartolomé de Tirajana y el CEGC en periodo 2003-2012 es de 4.425 servicios.

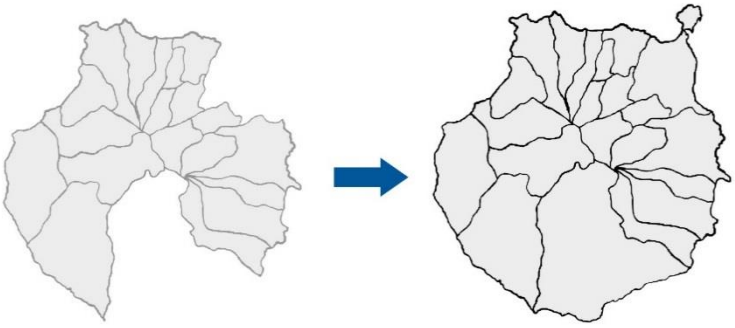
UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS
DE GRAN CANARIA

GRADO EN SEGURIDAD Y CONTROL DE RIESGOS
TRABAJO DE FIN DE GRADO 2013/2014

ANEXO 5

Plan de mejora para el

Consorcio de Emergencias de Gran Canaria



United States Departament of Labor
Occupational Safety and Health Administration
Fire Fighter´s Two-in/Two-out Regulation.

Departamento de Trabajo de los
Estados Unidos Administración de
Seguridad y Salud ocupacional. Reglamento
Two-in/Two-out de los Bomberos.

Traducción no oficial.

Departamento de Trabajo de los Estados Unidos, Administración de Seguridad y Salud Laboral, Reglamento Two-in/Two-out de los agentes de extinción de incendios.

La Administración de Seguridad y Salud Laboral Federal (OSHA) ha publicado recientemente una nueva norma en materia de protección respiratoria. Entre otros cambios, la regulación exige que los procedimientos de lucha contra incendios en estructuras prevean que al menos dos bomberos intervengan en el interior de la estructura. Estos dos intervinientes deben tener contacto visual o de voz directo entre sí, y contacto directo de voz o por radio con los bomberos que se encuentren en el exterior. Esta sección ha sido bautizada como regulación "two-in/two-out". La Asociación Internacional de Bomberos y la Asociación Internacional de Jefes de Bomberos han proporcionando las siguientes preguntas y respuestas, para ayudar a comprender esta normativa.

1.- ¿Qué es la norma federal OSHA de Protección Respiratoria?

En 1971, OSHA federal adoptó una norma de protección respiratoria que requiere a las empresas para implantar y mantener un programa dirigido a los intervinientes que utilicen respiradores. La norma revisada refuerza algunos requisitos y elimina exigencias duplicadas en otras normas de salud de OSHA. Estas pautas se refieren específicamente al uso de respiradores en atmósferas peligrosas para la vida o la salud, denominadas IDLH, incluyendo la extinción de incendios en el interior de estructuras. OSHA define las estructuras más allá de la etapa incipiente del incendio como atmósferas IDLH. En estos ambientes, OSHA requiere que el personal interviniente utilice equipo de respiración autónomo (SCBA), además, que al menos dos bomberos trabajen en

equipo dentro de la estructura, y que un mínimo de dos bomberos estén en estado de alerta en el exterior de la estructura, para proporcionar asistencia o realizar un posible rescate.

2.- ¿Por qué es importante esta norma para los bomberos?

Esta norma, con su provisión two-in/two-out, es uno de los avances más importantes de seguridad para los agentes de extinción de incendios en esta década, ya que se han perdido demasiados bomberos debido a la falta de prevención y las malas comunicaciones. La norma se dirige a ambas, y no deja ninguna duda de que se deben seguir los requisitos two-in/two-out para garantizar la seguridad de los bomberos y el cumplimiento de la ley.

3.- ¿Qué bomberos están cubiertos por la normativa?

La norma federal de la OSHA se aplica a todos los trabajadores del sector privado que participan en actividades de lucha contra incendios, a través de los cuerpos de bomberos industriales, de las compañías privadas de bomberos incorporadas (incluyendo los voluntarios y departamentos de bomberos privados contratados para las jurisdicciones públicas), y a los bomberos federales. En 23 estados y 2 territorios, el Estado, no el gobierno federal, tiene la responsabilidad de hacer cumplir las normas de salud y seguridad de los trabajadores.

Este "plan estatal" ha ganado la aprobación de OSHA federal para implementar sus propios programas. Estos Estados deben establecer y mantener programas de seguridad y salud en el trabajo para todos los empleados públicos, éstos deben ser tan eficaces como los de los empleados del sector privado. Además, las normas de seguridad y salud en el estado deben ser tan estrictas como las normas federales de OSHA. En los estados que no están implantados los planes estatales de

OSHA federal, ésta no tiene autoridad directa sobre los gobiernos locales.

Todos los Bomberos Profesionales de carrera, ya sean estatales, del condado, o municipales, en cualquiera de los estados o territorios en los que esté vigente el acuerdo del plan estatal OSHA, tienen la protección de todas las normas federales de salud y seguridad de OSHA, **incluyendo la nueva norma sobre respiradores y su requisitos para las operaciones de lucha contra incendios**. Los estados que tienen planes aprobados por OSHA deben hacer cumplir a todos los cuerpos de bomberos la disposición two-in/two-out.

Varios estados han adoptado, por referencia, las normas federales de OSHA para los bomberos empleados públicos. Estos estados incluyen a Florida, Illinois y Oklahoma. En estos estados, los reglamentos tienen fuerza de ley estatal.

Además, un número de estados han adoptado normas de la NFPA, incluyendo NFPA 1500, Norma para el Departamento de Bomberos del Programa de Salud y Seguridad Laboral. La edición 1997 de la norma NFPA 1500 ahora incluye requisitos correspondientes a la regulación de protección respiratoria de OSHA.

Ya que la NFPA es una organización privada con normas consensuadas, sus recomendaciones son perfeccionadas por las regulaciones de OSHA, que son más rigurosas. En otras palabras, las regulaciones OSHA son el requisito mínimo en los estados donde son legalmente aplicables. No hay nada en las regulaciones federales que "consideren el cumplimiento" de normas de consenso, incluyendo normas de la NFPA, si estas normas son menos estrictas que las regulaciones de OSHA.

Es lamentable que todos los agentes de extinción de incendios de EE.UU. y Canadá no estén cubiertos por la norma de protección respiratoria de OSHA. Sin embargo, se deberían tener en cuenta los requisitos two-in/two-out como el estándar mínimo aceptable para garantizar la seguridad en las intervenciones con fuego para todos los bomberos cuando se utiliza un aparato de respiración autónoma.

4.- ¿Cuándo se requieren procedimientos two-in/two-out para los bomberos?

OSHA señala que "una vez que los bomberos comienzan la intervención en el interior de una estructura, la atmósfera se supone que es IDLH, y el párrafo 29 CFR 1910.134 (g) (4) [two-in/two-out] se aplica." OSHA define la extinción de incendios en interior de estructuras como “la actividad física de la extinción de incendios, salvamento o ambos, dentro de edificios o estructuras cerradas que están involucrados en una situación de incendio más allá de la etapa incipiente." OSHA define además un fuego incipiente en el 29 CFR 1910.155 (c) (26) como un "fuego que está en la etapa inicial o de comienzo y que puede ser controlado o extinguido por extintores portátiles, Clase II tubo vertical o sistemas de mangueras pequeñas sin necesidad de ropa protectora o equipo de respiración". Cualquier incendio estructural más allá de la etapa incipiente es considerado como una atmósfera IDLH por OSHA.

5.- ¿Qué protección respiratoria es necesaria para combatir incendios en el interior de estructuras?

OSHA requiere que todos los bomberos que combatan incendios en el interior de una estructura utilicen SCBAs. Estos SCBAs deben estar certificados por el NIOSH, tener presión positiva, y una duración mínima de 30 minutos.

6.- ¿Todos los bomberos que realizan operaciones de extinción de incendios en el interior de estructuras están obligados a intervenir en un sistema de compañeros con dos o más personal?

Sí. OSHA exige claramente que todos los intervinientes involucrados en las operaciones de extinción de incendios en el interior de estructuras, más allá de la etapa incipiente, usen SCBA y trabajen en equipos de dos o más compañeros.

7.- ¿A los bomberos que están en el interior de la estructura se les pide estar en contacto directo los unos con los otros?

Sí. Los bomberos que trabajan en el interior de la estructura deben intervenir en un sistema de compañeros y mantener voz o contacto visual entre sí en todo momento. Esto ayuda a asegurar la responsabilidad dentro del equipo.

8.- ¿Las radios u otros medios de contacto electrónico pueden ser sustituidos por el contacto visual o de voz, permitiendo a los bomberos implicados en un incendio en el interior de una estructura separarse de su "compañero" o "compañeros"?

No. Debido a la posibilidad de un fallo mecánico o falta de recepción de los dispositivos de comunicación electrónicos, el contacto por radio no es aceptable para reemplazar el contacto visual o de voz entre los miembros del equipo del "sistema de compañeros". Además, en caso de que un interviniente necesite ser rescatado puede que no esté en condiciones físicas para manejar un dispositivo electrónico y así poder alertar a los otros miembros del equipo de que necesita ayuda.

Las radios pueden y deben ser utilizadas para las comunicaciones en las tareas de extinción de incendios, incluidas las comunicaciones entre los equipos de bomberos del interior y los bomberos en el exterior. No

puede, sin embargo, ser la única herramienta de comunicación para una pareja de intervinientes en el interior de un incendio estructural.

9.- ¿Los bomberos están obligados a estar presentes en el exterior de la estructura antes de la entrada del equipo y durante la intervención en el área de peligro?

Sí. OSHA requiere que al menos un equipo de dos o más bomberos apropiadamente equipados y entrenados estén presentes en el exterior antes de que cualquier equipo de bomberos entre en el interior de la estructura. Este requisito tiene por objeto asegurar que el equipo que permanece en el exterior tiene el entrenamiento y equipo necesario para protegerse a sí mismos y, en su caso, con seguridad y eficacia, rescatar a los bomberos que intervienen en el interior de la estructura. Para las operaciones de gran altura, los equipos deben estar montados bajo la atmósfera IDLH.

10.- ¿Estas regulaciones significan que, como mínimo, se requieren cuatro personas, es decir, dos personas que trabajen como un equipo en la extinción del incendio en el interior de la estructura y dos personas en el exterior para asistencia o rescate?

Sí. OSHA requiere que un mínimo de dos individuos, interviniendo como un equipo con voz directa o contacto visual, lleven a cabo las operaciones de lucha contra el fuego en el interior del a estructura utilizando SCBA. Además, un mínimo de dos personas debidamente equipados y entrenados deben permanecer fuera de la atmósfera IDLH, tomando cuenta de los equipos que están en el interior, y siendo capaces de realizar en caso necesario un rescate rápido. El personal en el exterior debe en todo momento representar y estar disponible para asistir o rescatar a los miembros del equipo en el interior.

11.- ¿OSHA permite a los dos intervinientes que están fuera de la zona de peligro que se dediquen a otras actividades, tales como comando de incidentes o manejo de equipos (por ejemplo, la bomba o operador aéreo)?

OSHA requiere que la función de una de las dos personas que están fuera de la estructura sea estar pendiente y, en caso necesario, iniciar un rescate de los intervinientes. A parte de esta persona dedicada al seguimiento del personal que trabaja en el interior de la estructura, a la otra persona o personas designadas se les permite asumir otros roles, como el comando del incidente, encargado de seguridad, u operador de equipos. Sin embargo, a la persona dedicada al seguimiento del personal en el interior no se le pueden fijar tareas que puedan poner en riesgo la seguridad y la salud de cualquier otro interviniente que trabaja en el incidente. Cualquier tarea que los bomberos situados en el exterior lleven a cabo, mientras estén en estado de espera por un posible rescate, no debe interferir con la responsabilidad de dar cuenta de esos individuos que están interviniendo en el área de riesgo. Cualquier tarea, deber, o función que se realice por parte del personal en espera debe poder ser abandonada, sin poner a ningún interviniente en riesgo adicional, en caso de necesitar de rescate u otra asistencia.

12. ¿Si es necesaria una operación de rescate, se debe mantener el sistema de compañeros al entrar en el interior de la estructura?

Sí. Cualquier entrada en el interior de un incendio estructural, más allá de la etapa incipiente, sin importar la razón, debe realizarse por equipos de dos o más individuos.

14.- ¿Las regulaciones requieren dos individuos en el exterior para cada equipo de personas que intervienen en el interior de un incendio estructural?

Las regulaciones no requieren un equipo independiente “two-out” ("dos-fuera") para cada equipo que trabaje en el interior de la estructura. Sin embargo, si el incidente se intensifica y un solo equipo no puede hacer adecuadamente el seguimiento, o si un rescate rápido es inviable, habría que añadir equipos adicionales en el exterior. Por ejemplo, si la estructura implicada es lo suficientemente grande como para tener que intervenir en diferentes ubicaciones o niveles, se requerirán equipos adicionales "two-out”.

15. ¿Si hay cuatro bomberos en un incendio de estructura, está permitido entrar en el interior con un equipo de dos personas?

La Norma de protección respiratoria de OSHA no consiste en contar cabezas. Más bien, dicta las funciones de los bomberos antes de la extinción de un incendio en el interior de una extructura. El equipo de trabajo que entra debe constar por lo menos de dos personas. De los dos bomberos que permanecen en el exterior, uno tiene que estar alerta e inmediatamente disponible para un posible rescate de bombero. Como se explicó anteriormente, el otro compañero puede realizar otras tareas, siempre y cuando no interfieran con sus funciones y puedan ser abandonadas para realizar un rescate de los intervinientes que permanecen en el interior de la estructura. En función de los procedimientos operativos de los departamentos de bomberos, pueden ser necesarias más de cuatro personas.

16. ¿OSHA reconoce excepciones a esta regulación?

Los reglamentos de OSHA reconocen excepciones a las regulaciones en una operación de emergencia, cuando sea necesaria una acción inmediata para salvar una vida. Para el servicio de extinción de incendios, las operaciones de ataque inicial deben estar organizadas para garantizar que el personal adecuado este en el lugar de la emergencia antes de intervenir en el interior de una estructura. Si el

personal de ataque inicial encuentra una situación arriesgada, donde la acción inmediata podría prevenir la pérdida de vidas, se puede permitir la desviación de la norma two-in/two-out, como excepción al plan de organización del departamento de bomberos.

Sin embargo, estas desviaciones de los reglamentos deben ser excepciones y no prácticas estándar por defecto. De hecho, OSHA puede emitir "de minimis" citas para tales excepciones de la norma, lo que significa que no requerirán sanciones monetarias o acciones correctivas. La excepción se permite solamente cuando se conoce que hay una vida en peligro, no para actividades de búsqueda y rescate estándar. Cuando la excepción se lleva a la práctica, las citaciones de OSHA están autorizadas.

17.- ¿OSHA requiere que se notifique al departamento antes de cualquier rescate por parte del personal del exterior?

Sí. OSHA requiere que el departamento de bomberos designado (es decir, el comandante del incidente) sea notificado antes de realizar cualquier rescate de bombero en una atmósfera IDLH. El departamento de bomberos tendría que proporcionar cualquier asistencia adicional apropiada a la situación de emergencia, incluyendo la notificación al personal en el lugar del siniestro y a las unidades entrantes. Además, cualquiera de las acciones adoptadas de conformidad con la disposición de "excepción" deben ser investigadas a fondo por el departamento de bomberos, emitiendo un informe y presentándolo por escrito al Jefe de Bomberos.

18.- ¿Cómo afectan estas regulaciones a los bomberos que entran en una atmósfera peligrosa, que no sea un incendio en el interior de una estructura?

Los bomberos deben cumplir con las regulaciones two-in/two-out para otras operaciones de emergencia en cualquier atmósfera IDLH potencial o ambiente desconocido. OSHA permite que sólo haya una persona en alerta únicamente en aquellos entornos de trabajo IDLH fijos, y no en situaciones de emergencia. Este tipo de entornos, en condiciones normales de funcionamiento, sólo contienen riesgos conocidos, bien caracterizados, y controlados.

19.- ¿Cuándo se hace efectiva la nueva regulación?

La norma revisada de protección respiratoria de la OSHA fue publicada en el Registro Federal el 8 de enero de 1998 por el Departamento de Trabajo. Es efectiva desde el 8 de abril de 1998.

El "Plan Estatal" establece que los estados tienen seis meses, a partir de la fecha en que se hace efectiva la nueva normativa, para aplicarla y hacerla cumplir.

Hasta la fecha en que se hace efectiva, 08 de abril, los requisitos anteriores a la normativa two-in/two-out permanecen en vigor. La interpretación formal y el memorándum de cumplimiento expedido por James W. Stanley, Subsecretario Adjunto de Trabajo, el 1 de mayo de 1995, y el memorándum de conformidad expedido por el Secretario Auxiliar de Trabajo, Joe Dear, el 30 de julio 1996, establecen que la OSHA interpreta el Reglamento anterior a 1971, requiriendo el two-in/two-out.

20.- ¿Cómo demuestra un departamento de bomberos el cumplimiento de las regulaciones?

Los departamentos de bomberos deben desarrollar e implementar procedimientos operativos estándares, dirigidos a las operaciones en el área de extinción de incendios, para demostrar el cumplimiento de la

regulación two-in/two-out. Los programas de formación del departamento de bomberos deben asegurar que los bomberos entienden y ponen en práctica los procedimientos two-in/two-out apropiados.

21.- ¿Qué se puede hacer si un departamento de bomberos no cumple con los requisitos?

OSHA Federal y los estados donde el plan estatal está aprobado deben asegurar, en lo posible, condiciones de trabajo seguras y saludables para cada trabajador y trabajadora de la Nación. Para garantizar esa protección, están autorizados a hacer cumplir las normas de seguridad y salud. Estos organismos deben investigar las denuncias y llevar a cabo inspecciones para asegurarse de que se cumplan las normas específicas, y que el lugar de trabajo está, en general, libre de riesgos reconocidos que puedan causar muerte o daño físico grave.

OSHA federal y las agencias estatales de seguridad y salud laboral deben investigar las quejas por escrito firmadas por los empleados, o sus representantes, a cerca de los peligros que amenazan con causar daño físico grave a los trabajadores. Por ley, las agencias federales y estatales de OSHA no revelan el nombre de la persona que presenta la queja, si él o ella así lo solicita. Las quejas que se refieran a un peligro inminente son investigadas aunque no estén firmadas o sean anónimas. Para el resto de quejas (que no sean de un empleado, sin firmar, o anónima), la agencia puede enviar una carta a la empresa, describiendo el problema y solicitando una respuesta. Es importante que las quejas dirigidas a la OSHA (ya sea federal o estatal) sean por escrito.

Cuando llega un inspector de OSHA, él o ella muestra sus credenciales oficiales y pide ver al responsable. El inspector explica la naturaleza de la visita, el alcance de la inspección y las normas aplicables. Se pone a

disposición del empresario una copia de cualquier queja recibida, (corregida, si así se solicita, para ocultar la identidad del empleado). Un representante de la empresa puede acompañar al inspector durante la inspección. Además, un representante autorizado de los empleados, en su caso, también tiene derecho a participar en la inspección. El inspector podrá revisar expedientes, recabar información y visitar los lugares de trabajo. El inspector también podrá entrevistar a los empleados en privado, para obtener información adicional. La ley federal prohíbe la discriminación en cualquier forma por parte de la empresa contra los trabajadores a causa de la información que faciliten al inspector durante la inspección, o por cualquier otra actividad relacionada con la protección de la seguridad.

Las investigaciones de situaciones con peligro inminente tienen máxima prioridad. Un peligro inminente es una eventualidad que puede causar la muerte o daño físico grave de inmediato, o antes de que el peligro pueda ser eliminado a través de la aplicación de los procedimientos normales. Debido a la naturaleza peligrosa e impredecible del ámbito de la extinción de incendios, el fracaso de un cuerpo de bomberos para cumplir con los requisitos two-in/two-out crea un peligro inminente, por esta razón, la agencia que recibe una queja al respecto debe proporcionar una respuesta inmediata. Si los inspectores encuentran algún peligro inminente, pedirán la corrección voluntaria e inmediata del riesgo por parte del responsable del servicio, o el traslado de los empleados en peligro de esa zona. Si un empresario no cumple la norma, OSHA federal puede acudir a los juzgados del distrito federal para obligar su cumplimiento. Las Agencias de seguridad y salud laboral estatales dependen de los tribunales estatales de autoridad similar.

Las agencias federales y estatales de OSHA están obligadas por ley a emitir citaciones por los incumplimientos de las normas de seguridad y

salud laboral. No están autorizadas a emitir advertencias. Las citaciones incluyen una descripción de la infracción, la pena propuesta (si las hubiere), y la fecha en que el riesgo debe ser corregido. Las citas se deben colocar en el lugar de trabajo para informar a los empleados acerca de la infracción y las medidas correctivas.

Es importante para los trabajadores y la dirección conocer que este reglamento también se puede utilizar como indicio (prueba) de los estándares de la industria, y de la viabilidad de las quejas en los arbitrajes y audiencias (vistas) en materia de seguridad de los agentes de extinción de incendios, así como en otros procedimientos judiciales civiles o penales que impliquen lesión o muerte, en el que la causa se pueda atribuir al fallo/fracaso del empresario para aplicar los procedimientos two-in/two-out. Independientemente de la autoridad para ejecutar de la OSHA, este reglamento federal vincula a las operaciones en el área de extinción de incendios con la seguridad de los bomberos.

22.- ¿Qué se puede hacer si un bombero no cumple con los procedimientos operativos del departamento de bomberos para el two-in/two-out?

Los departamentos de bomberos deben modificar las políticas existentes y los procedimientos operativos para hacer frente a las regulaciones two-in/two-out, desarrollando protocolos claros y procedimientos para presentar informes que evidencien las desviaciones de estas políticas y procedimientos por parte del departamento de bomberos. Cualquier persona que incumpla esta normativa de seguridad debe enfrentar la acción departamental correspondiente.

23.- ¿Cómo puedo obtener información adicional respecto a la norma sobre respiradores de la OSHA y las cláusulas del two-in/two-out?

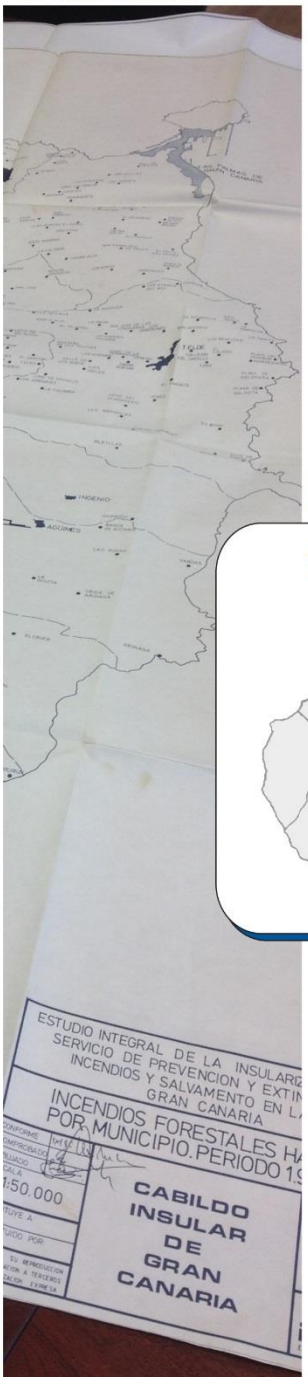
Los afiliados de la Asociación Internacional de Bomberos, pueden contactar con: Asociación Internacional de Salud y Seguridad en el Trabajo del Departamento de bomberos.

1750 New York Avenue, NW
Washington, DC 20006
202-737-8484
202-737-8418 (FAX)

Miembros de la Asociación Internacional de Jefes de Bomberos pueden dirigirse a: Asociación Internacional de Jefes de Bomberos.

4025 Fair Ridge Drive
Fairfax, VA 22033-2868
703-273-0911
703-273-9363 (FAX)

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS
DE GRAN CANARIA

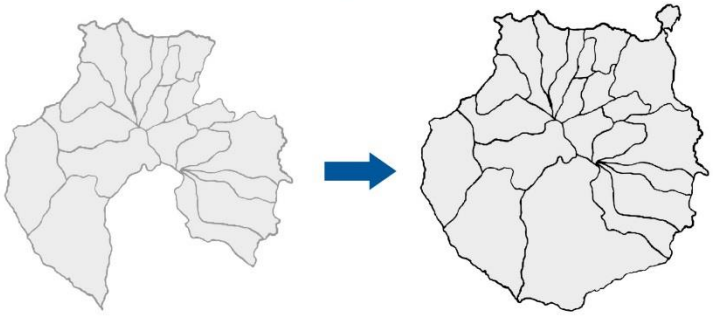


GRADO EN SEGURIDAD Y CONTROL DE RIESGOS
TRABAJO DE FIN DE GRADO 2013/2014

ANEXO 6

Plan de mejora para el

Consorcio de Emergencias de Gran Canaria



Recursos materiales y humanos del CEGC

Listado recursos móviles del CEGC por año de adquisición

Año	Uds.	Descripción
2003		
	5	Vehículos de 1ª salida de 3.000 L.
	1	Vehículo de altura. Autoescalera de 30 metros
	3	Vehículos cisterna de 7.000+500 litros
	6	Vehículos auxiliares
	3	Vehículos de mando y control
	9	Motobombas portátiles de incendios
2004		
	3	Vehículos de 1ª salida de 3.000 L.
	3	Vehículos cisterna de 7.000+500 litros
	1	Vehículo de altura. Autoescalera de 30 metros.
	3	Unidades de remolque para motobomba portátil
2005		
	2	Unidades de remolque y torre de iluminación con 9.000 W. de potencia lumínica
	1	Vehículo de mando
2006		
	4	Vehículos de intervención rápida de 1.000 L.
	2	Vehículos cisterna de 4.000+500 litros
	1	Vehículo polivalente porta-contenedores y grúa
	1	Vehículo polivalente porta-pala, caja y grúa
	2	Vehículos de rescate ligeros

2007	
3	Vehículos de altura con brazo articulado de 38 metros de altura
3	Vehículos cisterna de 7.000+500 litros
1	Vehículo Taller
1	Vehículo de transporte de personal y carga
1	Vehículos de mando y control
3	Unidades de remolque y torre de iluminación con 9.000 W. de potencia lumínica
1	Vehículo de rescate pesado
3	Unidades de remolque para motobomba portátil
3	Unidades de remolque para transporte de materiales de ventilación y extracción de humos
1	Vehículo ligero de servicios técnicos
2	Vehículos auxiliares
1	Compresor portátil sobre ruedas de baja presión

Total 73 unidades móviles.

Distribución recursos materiales y humanos.

El CEGC tiene la central en el edificio de C/ Pino Apolinario, 84. Las Palmas de Gran Canaria. Cuenta con ocho parques de bomberos distribuidos por la geografía insular y organizados operativamente en tres zonas.

1 Telde

Dirección: Avda del Cabildo s/n. La Garita. Telde.

Inaugurado en julio de 2003.

Superficie: 3.000 metros cuadrados.

Coste de la obra: 1.077.317 euros.

Recursos humanos: 35

Cabos: 5

Bomberos: 30

Recursos Móviles:

1 Todo terreno ligero.

1 Vehículo de 1ª salida con 3.000 litros de agua.

1 Vehículo de intervención rápida de 1.000 litros con agua.

1 Vehículo cisterna de 4.000 litros de agua más 500 litros de espumógeno.

1 Vehículo de altura con brazo articulado de 38 metros de altura.

1 Unidad de remolque y torre de iluminación con 9.000 W. de potencia lumínica.

1 Unidad de remolque para motobomba portátil.

1 Unidad de remolque para transporte de materiales de ventilación y extracción de humos.

2. Arinaga

Dirección: Canal Izquierdo s/n. Polígono Industrial de Arinaga. Agüimes.

Inaugurado en diciembre de 2003.

Superficie de 26.807 metros cuadrados.

Coste de la obra: 1.307.943 euros.

Recursos humanos: 35

Cabos: 5

Bomberos: 30

Recursos Móviles:

1 Todo terreno ligero.

1 Vehículo de 1ª salida con 3.000 litros de agua.

1 Vehículo de intervención rápida de 1.000 litros con agua.

1 Vehículo cisterna de 4.000 litros de agua más 500 litros de espumógeno.

1 Vehículo de altura con brazo articulado de 38 metros de altura.

1 Unidad de remolque y torre de iluminación con 9.000 W. de potencia lumínica.

1 Unidad de remolque para motobomba portátil.

1 Unidad de remolque para transporte de materiales de ventilación y extracción de humos.

4 Puerto Rico

Dirección: C/ Tomás Roca Bosch s/n. Puerto Rico. Mogán.

Inaugurado en Mayo de 2007.

Superficie: 1.400 metros cuadrados.

Coste de la obra: 501.601 euros.

Recursos humanos: 30

Cabos: 5

Bomberos: 25

Recursos Móviles:

1 Todo terreno ligero.

1 Vehículo de 1ª salida con 3.000 litros de agua.

1 Vehículo de intervención rápida de 1.000 litros con agua.

1 Vehículo cisterna de 4.000 litros de agua más 500 litros de espumógeno.

1 Vehículo de altura con brazo articulado de 38 metros de altura.

1 Unidad de remolque y torre de iluminación con 9.000 W. de potencia lumínica.

1 Unidad de remolque para motobomba portátil.

1 Unidad de remolque para transporte de materiales de ventilación y extracción de humos.

5 La Aldea de San Nicolás

Dirección: C/ Juan XXIII s/n. La Aldea de San Nicolás.

Inaugurado en julio de 2005.

Superficie: 816 metros cuadrados.

Coste de la obra: 493.115 euros.

Recursos humanos: 20

Cabos: 5

Bomberos: 15

Recursos Móviles:

1 Todo terreno ligero.

1 Vehículo de 1ª salida con 3.000 litros de agua.

1 Vehículo de intervención rápida de 1.000 litros con agua.

6 Gáldar

Dirección: Polígono Industrial de San Isidro. Gáldar.

Inaugurado en octubre de 2003.

Superficie: 1.600 metros cuadrados.

Coste de la obra: 628.822 euros.

Recursos humanos: 20

Cabos: 5

Bomberos: 15

Recursos Móviles:

1 Todo terreno ligero.

1 Vehículo de 1ª salida con 3.000 litros de agua.

1 Vehículo de intervención rápida de 1.000 litros con agua.

1 Vehículo cisterna de 4.000 litros de agua más 500 litros de espumógeno.

1 Unidad de remolque para motobomba portátil.

7 Arucas

Dirección: Carretera General del Norte. El Hornillo. Arucas.

Inaugurado en septiembre de 2006.

Superficie de 2.462 metros cuadrados.

Coste de la obra: 703.250 euros.

Recursos humanos: 30

Cabos: 5

Bomberos: 25

Recursos Móviles:

1 Todo terreno ligero.

1 Vehículo de 1ª salida con 3.000 litros de agua.

1 Vehículo de intervención rápida de 1.000 litros con agua.

2 Vehículo cisterna de 7.000 litros de agua más 500 litros de espumógeno.

1 Vehículo de altura autoescala de 30 metros de altura.

1 Unidad de remolque y torre de iluminación con 9.000 W. de potencia lumínica.

1 Unidad de remolque para motobomba portátil.

1 Unidad de remolque para transporte de materiales de ventilación y extracción de humos.

8 San Mateo

Dirección: Carretera de San Mateo a Valsequillo. Zona de Cuatro Caminos. San Mateo.

Inaugurado en Mayo de 2007.

Superficie de 3.000 metros cuadrados.

Coste de la obra: 702.242 euros.

Recursos humanos: 20

Cabos: 5

Bomberos: 15

Recursos Móviles:

1 Todo terreno ligero.

1 Vehículo de 1ª salida con 3.000 litros de agua.

1 Vehículo de intervención rápida de 1.000 litros con agua.

1 Vehículo cisterna de 4.000 litros de agua más 500 litros de espumógeno.

1 Vehículo polivalente porta-pala, caja y grúa

.1 Unidad de remolque y torre de iluminación con 9.000 W. de potencia lumínica.

1 Unidad de remolque para motobomba portátil.

1 Unidad de remolque para transporte de materiales de ventilación y extracción de humos.

9 Tejeda

Dirección: C/. Diseminado Galindo s/n. Tejeda.
Inaugurado en julio de 2004.
Superficie de 1.415 metros cuadrados.
Coste de la obra: 548.188 euros.
Recursos humanos: 15

Cabos: 5

Bomberos: 10

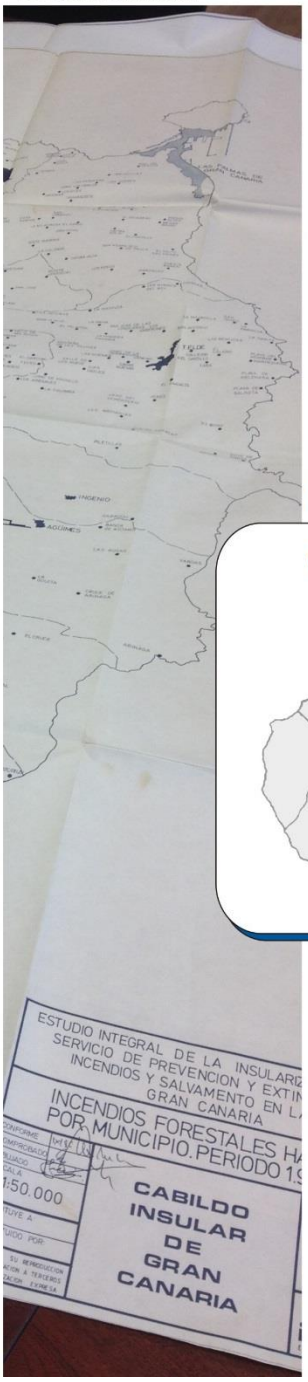
Recursos Móviles:

1 Todo terreno ligero.

1 Vehículo cisterna de 4.000 litros de agua más 500 litros de espumógeno.

En octubre de 2011 la Junta General establece con carácter temporal que el Parque de bomberos de Tejeda se constituya como un parque auxiliar con dependencia funcional del parque de bomberos de San Mateo. El número de bomberos queda sujeto a instrucciones de carácter provisional.

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS
DE GRAN CANARIA

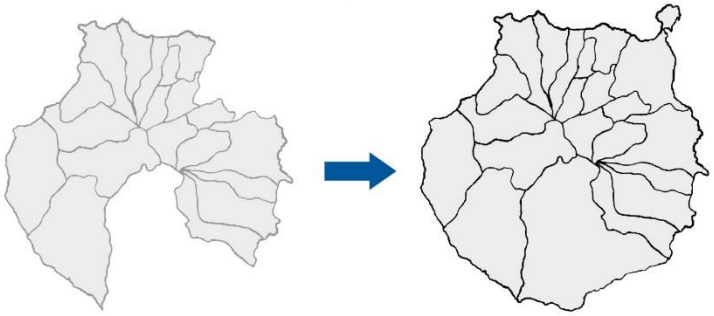


GRADO EN SEGURIDAD Y CONTROL DE RIESGOS
TRABAJO DE FIN DE GRADO 2013/2014

ANEXO 7

Plan de mejora para el

Consorcio de Emergencias de Gran Canaria



Evolución presupuestos del CEGC desde su creación.

CEGC Presupuestos de ingresos

Año	Cap. III	Cap. IV	Cap. V	Cap. VIII	Tras. C.	Total
2003	79.601,21 €	6.698.870,88 €	9.015,18 €	18,03 €		6.787.505,30 €
2004	349.989,97 €	11.497.764,00 €	15.000,00 €	18,03 €	600.000,00 €	12.462.772,00 €
2005	722.496,60 €	11.467.764,00 €	40.000,00 €	18,03 €		12.230.278,63 €
2006	682.502,60 €	11.467.764,00 €	80.000,00 €	12,00 €		12.230.278,60 €
2007	681.988,60 €	12.965.968,00 €	180.000,00 €	12,00 €		13.827.968,60 €
2008	684.502,00 €	16.299.825,00 €	183.359,00 €	12,00 €		17.167.698,00 €
2009	802.502,00 €	14.299.825,00 €	200.000,00 €	3,00 €		15.302.330,00 €
2010	902.502,00 €	14.640.179,30 €	100.000,00 €	3,00 €		15.642.684,30 €
2011	1.192.006,00 €	12.652.938,00 €	30.000,00 €	3,00 €		13.874.947,00 €
2012	1.190.506,00 €	12.973.716,00 €	31.500,00 €	3,00 €		14.195.725,00 €
2013	1.067.183,25 €	12.652.938,00 €	20.000,00 €	3,00 €		13.740.124,25 €
2014	920.500,00 €	12.282.236,00 €	10.000,00 €	3,00 €		13.212.739,00 €

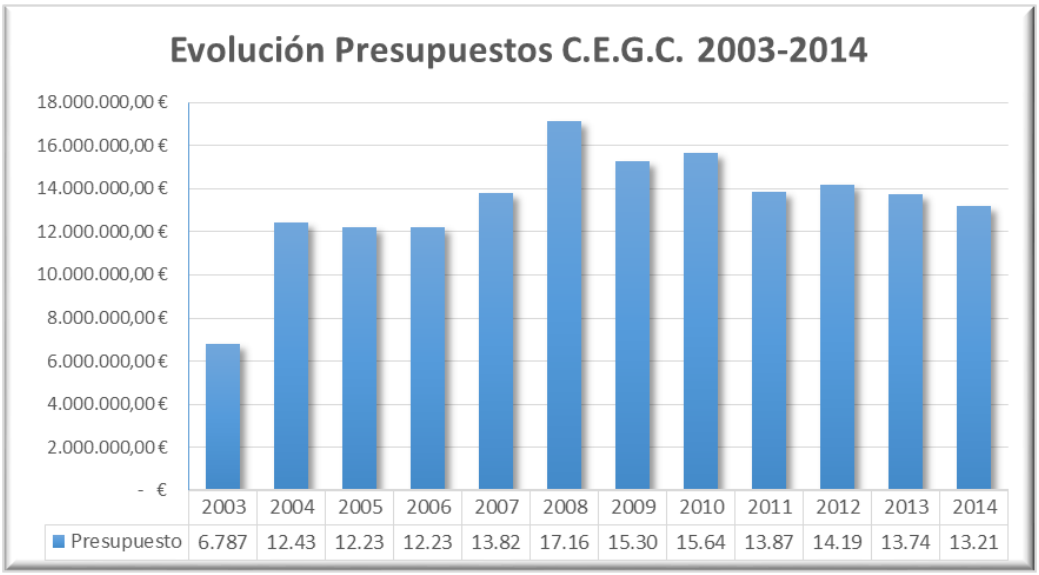
Capítulo III Tasas y otros ingresos - Capítulo IV Transferencias corrientes – Capítulo V Ingresos patrimoniales - Capítulo VIII Activos financieros – Tras. C. Transferencias de capital

CEGC Presupuestos de gastos

Año	Cap. I	Cap. II	Cap. III	Cap. IV	Cap. VI	Cap. VIII	Total
2003	3.427.405,65 €	851.028,55 €			2.509.053,07 €	18,03 €	6.787.505,30 €
2004	7.720.447,97 €	974.300,00 €	6,00 €		3.738.000,00 €	18,00 €	12.432.771,97 €
2005	8.365.154,60 €	1.678.100,00 €	6,00 €		2.187.000,00 €	18,00 €	12.230.278,60 €
2006	9.917.386,00 €	1.063.353,00 €	6,00 €		1.249.521,00 €	12,60 €	12.230.278,60 €
2007	11.527.244,00 €	1.615.706,00 €	6,00 €		685.000,00 €	12,60 €	13.827.968,60 €
2008	14.169.961,00 €	1.728.805,00 €		480.000,00 €	788.920,00 €	12,00 €	17.167.698,00 €
2009	13.752.323,00 €	1.542.000,00 €		8.000,00 €	4,00 €	3,00 €	15.302.330,00 €
2010	13.593.800,00 €	1.461.120,30 €		2.000,00 €	585.761,00 €	3,00 €	15.642.684,30 €
2011	12.762.678,00 €	1.110.262,00 €		2.000,00 €	4,00 €	3,00 €	13.874.947,00 €
2012	13.121.461,00 €	1.072.257,00 €		2.000,00 €	4,00 €	3,00 €	14.195.725,00 €
2013	12.217.959,00 €	985.997,00 €	5.000,00 €	2.000,00 €	529.165,25 €	3,00 €	13.740.124,25 €
2014	12.141.797,00 €	963.757,00 €	5.000,00 €	2.000,00 €	100.182,00 €	3,00 €	13.212.739,00 €

Capítulo I Gastos de personal - Capítulo II Gastos de bienes corrientes y servicios
Capítulo III Gastos financieros - Capítulo IV Trasferencias corrientes – Capítulo VI Inversiones reales - Capítulo VIII Activos financieros.

Elaboración propia. Fuente: Presupuestos del CEGC.



Elaboración propia. Fuente: Presupuestos del CEGC.