

ANEXO I

TITULO EN LETRA TIPO ARIAL ROUNDED TAMAÑO 14 (Title in English size 12)

Trabajo Fin de Máster
para acceder al

MÁSTER EN XXXXX

Autor: Arial Rounded Tamaño 12
Director: Arial Rounded Tamaño 12
(Co-director: Arial Rounded Tamaño 12)
Mes – Año

ANEXO II

A continuación se ofrecen varios ejemplos de propuestas de TFM. Las propuestas incluyen servicios a usuarios, a ciudadanos y a los propios trabajadores de la organización. Se intenta mostrar con estos ejemplos de distintas organizaciones que los requisitos de la propuesta son adaptables a casi cualquier puesto de trabajo de los alumnos del máster. En cada subapartado se expone el número de palabras empleado como elemento de referencia. Los ejemplos se han elegido en función de la cobertura de distintos temas, pero no se ha intentado tener una representatividad de ejemplos de la Administración General del Estado, las Comunidades Autónomas y las Corporaciones locales, pues no parece necesario para esta ilustración. Hay muchos otros buenos ejemplos que se pueden consultar en el Banco de Buenas Prácticas.

Mejora del grado de satisfacción de los usuarios del servicio de protección al usuario de transporte aéreo

Fuente: Plan de Mejora de Ángel Soret Lafraya

Información de contexto (152 palabras)

El organismo supervisor del sector aéreo es la Agencia Estatal de Seguridad Aérea (AESA), creada al amparo de la Ley de Agencias Estatales y que se puso en funcionamiento el 20 de octubre de 2008. AESA está adscrita al Ministerio de Fomento, a través de la Secretaría General de Transporte, y tiene funciones de ordenación, supervisión, inspección y aplicación de la potestad sancionadora.

Dentro de AESA, la División de Calidad y Protección al Usuario (DCPU) es la unidad que presta el servicio de protección al usuario de transporte aéreo, el cual consta de tres actividades básicas: **informar sobre los derechos** que asisten a los pasajeros, **asesorar sobre los pasos a seguir** para presentar una reclamación ante una compañía aérea o aeropuerto y **tramitar las reclamaciones recibidas** en AESA. En esta última actividad, AESA actúa como intermediador entre los pasajeros y las compañías aéreas, llegando a proponer una solución no vinculante al conflicto.

Definición del problema (309 palabras)

Durante el año 2012, el servicio tramitó un total de **11.420 reclamaciones**. Con los cambios introducidos en los últimos años en el servicio, se ha conseguido **reducir los tiempos medios de tramitación**, desde el registro de la reclamación hasta la respuesta, de 281 días en 2011 **hasta 78 días en 2013** (hasta septiembre). Esta reducción no es suficiente y hay aún un amplio margen de mejora.

A finales del año 2012 se realizó una **encuesta de satisfacción sobre el servicio prestado**, y de la misma se desprende que:

- Sólo un **5%** de los usuarios tenían **conocimiento previo** de AESA, y sólo un 3,4% tuvieron conocimiento a través de las compañías aéreas, a pesar de la obligación que tienen de informar.
- De los **atributos de calidad del servicio** medidos (claridad, sencillez, agilidad y atención), la cualidad peor valorada (de 0 a 10) ha sido **agilidad**, con un **valor medio de 4,72**, y el resto de cualidades presenta valores medios entre 6 y 6,5. Por lo tanto todos los atributos admiten margen de mejora.
- Sobre los canales de reclamación, un 75% de los usuarios preferirían la **presentación on line**, en caso de que estuviese disponible.
- Respecto al grado de acuerdo con las propuestas de AESA, se aprecia una **fuerte polarización**, con unos extremos '*desacuerdo absoluto*' versus '*completo acuerdo*' muy acusados.

Durante el diagnóstico del problema también se ha analizado el **posicionamiento en buscadores** (posicionamiento SEO) de la web de AESA mediante herramientas que permiten comparar diferentes indicadores de varias webs. Se han seleccionado 4 webs de referencia (AENA, Comunidad de Madrid, El País y El Mundo), y la web de AESA arroja valores **muy por debajo de las webs de referencia**, siendo uno de los motivos por los cuales no aparece en los primeros lugares de los buscadores cuando se realizan búsquedas web de términos como “vuelo cancelado”, “vuelo retrasado”, “reclamación vuelo cancelado” o “compensación cancelación vuelo”.

Resultados pretendidos con el plan de mejora (38 palabras)

El plan de mejora tiene el objetivo de aumentar el grado de satisfacción de los usuarios del servicio de protección al usuario de transporte aéreo que presta la Agencia Estatal de Seguridad Aérea (AESA) entre 2014 y 2017.

Mejora de la conservación de las carreteras del Estado

Adaptado del plan de Mejora de Rosario Cornejo Arribas

Información de contexto

El Ministerio de Fomento gestiona los itinerarios de interés general (Ley 25/88 de Carreteras). La gestión de la conservación de las carreteras se realiza desde la Subdirección de Conservación de la Dirección General de Carreteras del Ministerio de Fomento. Este plan de mejora trata de la conservación de las carreteras.

La longitud de los itinerarios de interés general es de 26.038 Km (el 15,7% de la longitud total de carreteras existentes en todo el país), pero absorbe más de la mitad del tráfico que circula por las mismas. De los 26.038 Km de la red de carreteras del Estado, 22.482 Km están gestionados directamente por el Ministerio de Fomento, 2.559 Km están gestionados por concesionarias de autopistas de peaje, y 997 Km están concesionados mediante peaje en sombra (la tarifa por cada vehículo que circula por la red es abonada por el Ministerio)

Definición del problema (399 palabras)

El **presupuesto** anual destinado a conservación de carreteras creció hasta 2009, cuando superó los 1.300 millones de euros, pero desde ese año ha ido **disminuyendo progresivamente hasta los 818 millones en 2013**.

El problema que se pretende resolver está causado por los siguientes motivos:

1. Reducción de un presupuesto bajo destinado a **conservación ordinaria**. **La inversión por kilómetro se encuentra en los niveles de 2002**.
2. Desaparición de la **conservación extraordinaria (obras de rehabilitación)** desde 2009. Esto se agrava por la **paralización del Plan de Autovías de Primera Generación**, lo que ha dejado tramos (muy deteriorados) en los que no se ha actuado con los medios habituales de conservación extraordinaria porque iban a ser objeto de concesión.

Los responsables de este problema son los siguientes:

1. Decisión de invertir en otros modos de transporte, a pesar de que las carreteras absorben el 94,5% del tráfico de pasajeros y el 97,5% del de mercancías.
2. Gestión de la conservación ordinaria mediante un modelo con unos estándares de calidad muy exigentes y con costes muy elevados para la coyuntura actual. El importe destinado anualmente son 370 millones de euros. A modo de ejemplo se puede indicar que 68 millones se destinan anualmente a vialidad invernal (quitanieves y fundentes) y 70 millones a siega y desbroce.
3. El Plan de Autovías de Primera Generación fue concebido para otro entorno económico. Debido a la obligación de pago anual a las concesionarias por las obras ejecutadas, se retiene un importe hasta el año 2026. En 2013 esta retención equivalía a un tercio del presupuesto anual... Es decir, 997 Km de red (el 4% del total) consume el 33% del presupuesto total.

Las consecuencias del problema son las siguientes:

1. Aumento de la siniestralidad y del coste social de los accidentes: el 34,5 % de la red necesita actuación sobre los firmes en la actualidad.
2. Pérdida de eficiencia del transporte por carretera por aumento de los tiempos de recorrido. En varios tramos de la red ha sido necesario disminuir la velocidad máxima por seguridad vial debido al mal estado de la vía.
3. Pérdida del valor patrimonial viario. El abandono de la inversión en la rehabilitación estructural de los firmes de las carreteras de la red del Estado no concesionada está llevando a que muchos de éstos se deterioren hasta un punto en el que la única solución posible es la reconstrucción de los mismos.

Resultados pretendidos con el plan de mejora (40 palabras)

- Reducir las víctimas por accidentes de tráfico.
- Impulsar la competitividad y el desarrollo económico mejorando la eficiencia del sistema de transporte de bienes y personas por carretera.
- Preservar el valor del patrimonio viario de la red de carreteras del Estado.

Aumentar el ahorro de los servicios generales del Ministerio de Presidencia del gobierno (AGE)

Adaptado del Plan de Mejora de Ángel Montero Cabrera

Información de contexto (51 palabras)

La Oficialía Mayor del Ministerio de la Presidencia es la unidad responsable de gestionar los inmuebles y los servicios generales del Departamento. El ámbito de actuación se localiza fundamentalmente en Madrid, dentro del Complejo de la Moncloa, compuesto por 23 edificios con una superficie construida total de más de 66.000 m².

Definición del problema (383 palabras)

Las medidas de austeridad implantadas en los últimos años poseen una visión cortoplacista y de falta de planificación adecuada. Esto ha impedido obtener ahorros sostenibles en consumo energético y en gastos corrientes en servicios.

Por un lado, en los últimos años se han desarrollado diversas actuaciones dirigidas a reducir el consumo eléctrico en los inmuebles. Las medidas de ahorro experimentaron un fuerte impulso inicial para dar cumplimiento al Plan de Ahorro y Eficiencia Energética en los Edificios de la A.G.E. de 2007. Como consecuencia de estas actuaciones, el consumo de energía eléctrica en términos de kilovatios hora disminuyó sensiblemente en el Complejo de la Moncloa durante el período 2009-2011: **en el ejercicio 2010 se registró una reducción respecto a 2009 del 5,6%**; en 2011 **el ahorro en consumo energético fue del 8,0% respecto a 2010** (en total se registró un descenso del consumo de más de 1.800.000 kW.h anuales).

Sin embargo, el consumo de energía eléctrica en el Complejo de la Moncloa apenas se ha visto reducido en los dos últimos ejercicios, en los que se ha mantenido en valores ligeramente inferiores a 12 millones de kW.h anuales.

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

A lo largo de estos cuatro años han estado vigentes dos contratos de suministro de energía eléctrica al Complejo de la Moncloa, y **el precio aplicado por kW.h se ha incrementado en un 4,8%**. Otros factores que han influido en la no disminución de la facturación eléctrica han sido el incremento de los tipos del IVA (16% - 18% - 21%), y el aumento de las cantidades abonadas en concepto de peajes de acceso al suministro eléctrico.

Por otro lado, los gastos corrientes en bienes y servicios correspondientes a los programas presupuestarios 912O.2 y 921Q.2 ascendieron en el ejercicio 2012 a 3,98 millones de euros, ligeramente superior al volumen de gasto de 2009. Es decir, a pesar de distintas medidas de ahorro puestas en marcha⁴, el gasto en capítulo 2 no se ha visto reducido en los últimos cuatro años.

Resultados pretendidos con el plan de mejora (39 palabras)

El objeto del plan es impulsar el ahorro en la gestión de servicios generales del Ministerio de la Presidencia. Especialmente se intenta reducir el consumo de energía y los gastos corrientes en bienes y servicios del complejo de Moncloa.

Mejora en riesgos psicosociales en salud de los trabajadores del Ayuntamiento de Mollet del Vallès (Barcelona)

Muy adaptado del plan de mejora de Valentin Gómez Sánchez

Información de contexto (57 palabras)

Mollet del Vallès es un municipio catalán situado en la comarca barcelonesa del Vallès Oriental. Dista 19 km de la capital catalana y cuenta con una población de 52.527 habitantes. El presupuesto consolidado del ayuntamiento rondaba en 2010 los 70 millones de euros y la plantilla consolidada de todo el grupo municipal asciende a aproximadamente 600 empleados.

Definición del problema (381 palabras)

Durante el mes de noviembre de 2008 se presentó a la totalidad de los trabajadores el resultado de la evaluación de riesgos psicosociales que se llevó a cabo por parte del servicio de prevención externo del Ayuntamiento. Para ello se utilizó la metodología PSQ CAT21 COPSOQ, a través de la cual se determinan aquellas características de las condiciones de trabajo, y sobre todo, de su organización, que afectan a la salud de las personas.

En términos de prevención de riesgos laborales, los factores psicosociales representan la exposición, mientras que la organización del trabajo constituye el origen de esta exposición y el estrés es el detonante del efecto. Después de la aplicación del método de evaluación de riesgos psicosociales se obtuvieron algunas dimensiones en zona de riesgo que, por tanto, debían ser objeto de una intervención posterior.

La evaluación puso de manifiesto la existencia de carencias organizativas que suponían un riesgo para la salud de los trabajadores. El presente plan de mejora incide sobre aquellos factores analizados, cuya incidencia se consideraba como “zona de riesgo”, en los que se identificaron problemas relacionados con la comunicación interna.

Los problemas se presentaron en las siguientes áreas según el porcentaje de mención por los trabajadores del Ayuntamiento como zona más desfavorable. Todos los ítems que se señalan a continuación se consideraban como los más “negativos” para más de un 50 por ciento de la plantilla:

Inseguridad respecto a los conocimientos siguientes:

1. Conocimiento de las propias funciones.
2. Información de las dependencias jerárquicas y funcionales.
3. Garantía de que cada trabajador conozca de manera clara y precisa los diferentes objetivos de la organización, sus servicios y los de su puesto de trabajo.

4. Aseguramiento de que los directivos tienen una buena formación y preparación en gestión de equipos y personas e incorporan el reconocimiento y la motivación en su comportamiento como jefes.
5. Falta de reuniones periódicas que faciliten a los directivos la transmisión de objetivos y prioridades, el establecimiento de relaciones de confianza y un clima productivo, motivador y positivo.
6. Ausencia de una mayor participación de los equipos de trabajo en la mejora de la gestión y los servicios.
7. El proceso de acogida del nuevo personal no es claro

Resultados pretendidos con el plan de mejora (41 palabras)

Con este plan de mejora se pretende mejorar la salud de los trabajadores en lo que respecta a los riesgos psicosociales. En particular, se pretende mejorar la seguridad de los trabajadores sobre el conocimiento que deben tener para desempeñar su trabajo.

Disminución de la contaminación acústica y otras molestias derivadas de actividades económicas en la ciudad de Madrid

Fuente: Plan de mejora de Susana Rodríguez León

Información de contexto (189 palabras)

El plan de mejora se ejecutará desde el Servicio de Disciplina Ambiental. A este servicio de la Dirección General de Control Ambiental, Transportes y Aparcamientos le corresponde las actividades vinculadas al medio ambiente y su control. En particular, se centra entre otras actividades en las molestias producidas por ruidos, olores y otros agentes contaminantes.

El servicio desempeña sus funciones en el contexto siguiente.

En la ciudad de Madrid hay 122.400 locales con puerta de calle y unas 500 agrupaciones de locales en mercados o galerías comerciales (Censo de Locales y Actividades de la Ciudad, implantado en 2012). Los distritos con más locales coinciden con los de mayor densidad de población: Centro, con 11.824; Carabanchel, 11.177, y Ciudad Lineal, 10.009. De los 122.400 locales, 82.000 están abiertos, 39.000 cerrados. La crisis económica se percibe como la causa principal de un número tan elevado de locales cerrados.

Las actividades económicas más desarrolladas en dichos locales son comercio al por menor, con 32.422 establecimientos; servicios de comidas y bebidas, 14.425 locales; servicios personales (peluquerías, tintorerías, centros de estética...), 5.562, y los de venta y reparación de vehículos de motor y motocicletas, 3.085.

Definición del problema (396 palabras)

El problema que se pretende resolver tiene dos vertientes: por un lado, la contaminación acústica derivada de los locales de ocio, restauración y de actividades comerciales; por otro lado, la crisis económica ha tenido un considerable impacto en estas actividades.

Este plan de mejora se centra en el problema del ruido porque es el que ocasiona el mayor número de quejas y produce mayores daños. Según la legislación, los objetivos de calidad acústica para el territorio con predominio de uso residencial son de 65 dBA Ln de para horario diurno y vespertino y de 55 dBA Ln para horario nocturno.

Según el Mapa Estratégico de 2011 de la ciudad de Madrid, el número de personas expuestas a niveles superiores a 65 decibelios en período diurno es de 132.300, (4,1% de los habitantes) y superiores a 55 decibelios es de 482.700 (14,9% de la población).

Proyectando los datos del INE de la Encuesta de Hogares y Medio Ambiente de 2008 a Madrid, se estima que el número de viviendas con problemas de ruido en su entorno supera el 31,4%. Las actividades de restauración, de ocio y comerciales son las principales protagonistas en la producción de ruido y molestias, con un 45%, 27% y 12%, respectivamente.

Por otro lado, uno de los sectores más dinámicos de la economía de la Ciudad de Madrid es el turismo (alrededor de 7% del PIB local). Se trata, además, de un sector intensivo en empleo. En el ranking elaborado por "Monitor", Madrid se encuentra en el puesto 34 de las

ciudades del mundo, gracias a su atractivo en pinacotecas, gastronomía, compras, espectáculos, etc.

La coyuntura económica de crisis de los sectores citados se cuantifica a continuación:

- En 2013, el turismo en Madrid experimentó una caída interanual del 7,7% (elmundo.es23/09/13).
- La restauración madrileña ha perdido el 10,7% del empleo en el último trimestre de 2012 (24 de enero de 2013) (Datos de la EPA publicados por el INE, según la web de la Asociación Laviña).
- Según la Federación Española de Hostelería (FEHR), de 4.437 locales de ocio nocturno en la Comunidad de Madrid en 2010, a finales de 2012 ya eran 3.993, 444 menos. (“Noche Madrid” Página web asociación Laviña).
- Según datos de la Dirección General Estadística del Ayuntamiento de Madrid (DGE), un tercio de los locales de la ciudad están cerrados, lo que constituye un claro indicio de pérdida de actividad económica.

Resultados pretendidos con el plan de mejora (67 palabras)

Con este plan de mejora se pretende armonizar la garantía del derecho al descanso de los vecinos de Madrid con el desarrollo de actividades económicas responsables. Para ello, por una parte, se pretende atender las denuncias de los ciudadanos en plazos razonables e intentar suprimir las causas que producen estas denuncias (vinculadas a los ruidos). Por otra parte, se intenta aumentar la proporción de actividades económicas responsables.

Artes escénicas Almería

Información de contexto (189 palabras)

La gestión de las artes escénicas se integra dentro de las atribuciones que tiene la Delegación de Área de Cultura y Educación del Ayuntamiento de Almería. La prestación del servicio se realiza directamente sin que exista órgano especial diferenciado en el presupuesto ni tampoco persona jurídica de ninguna clase.

Definición del problema (400 palabras)

Los problemas a los que se enfrenta la Delegación son de diversa naturaleza. Aquí se exponen los dos principales problemas, que por sí solos justifican un plan de mejora.

Los recursos financieros para afrontar la programación son insuficientes. El presupuesto de 2013 para contratación de espectáculos de artes escénicas es de 400.000 euros. Esta cantidad es insuficiente en términos comparados para una capital de provincia que tiene que programar música, teatro o danza para una población de 191.443 habitantes, con un segmento de población de 21 a 64 años del 63,4 por ciento. Por ejemplo, el presupuesto de Roquetas de Mar es el doble que el de Almería, con una menor población.

En Almería, la mencionada partida presupuestaria bajó de 1.625.000 euros en 2011 a 40000 euros en 2013. Dicha situación junto con la subida del IVA del 8 al 21 por ciento, e inexistencia de un Plan de Patrocinio y escasa financiación estatal y autonómica ha provocado un descenso del 20 por ciento en el número de actividades programadas por el Área de Cultura. Ello ha causado un descenso en un 24,8 por ciento el número de espectadores.

Por otro lado, el contenido de la programación escénica no está equilibrado. Para esta afirmación se toma como referencia el Mapa de programación 2012 realizado por La Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de titularidad pública, donde figura el volumen de programación de cada género y subgénero que se realiza en 118 de sus espacios asociados. El programa en Almería tiene un 50 por ciento menos de danza y magia y la lírica se programa tres veces menos. Por otro lado, el teatro dirigido al público infantil representa en el Teatro Apolo y en el Auditorio Maestro Padilla más del 50 por ciento de los espectáculos programados, por lo que su peso es demasiado alto en la programación total.

En cuanto a la música, la programación de pop-rock está equilibrada respecto a la clásica, representando ambas el 73,4 por ciento del total de música. El flamenco se programa el doble que en La Red (18,36 por ciento frente a un 7 por ciento) y el jazz tiene unas magnitudes similares, pero no se hacen funciones de *world-music*, ni de música de autor. La Banda Municipal de Música y la Orquesta Ciudad de Almería tienen un absoluto predominio en la música clásica, al realizar 16 funciones de las 20 programadas.

Resultados pretendidos con el plan de mejora (46 palabras)

Las mejoras que se proponen son las siguientes. Por una parte, aumentar los recursos procedentes del patrocinio y disminuir los costes de producción de eventos (mayor eficiencia

del gasto). Por otra parte, se plantea aumentar el ajuste entre la programación y las demandas de los ciudadanos.

ANEXO III

**Informe del Tutor/a
Trabajo Fin de Máster del Máster en Liderazgo y
Dirección Pública**

Título del trabajo:	
Alumno(a):	
Tutor/a:	
Fecha:	

[Califica de 1 a 5 las siguientes tareas desarrolladas por el alumno/a]	1	2	3	4	5	No aplicable
Grado de interés de la temática abordada						
Grado de novedad/originalidad del enfoque utilizado						
Grado de dedicación al trabajo propuesto						
Capacidad para evaluar y proponer soluciones a los problemas encontrados						
Capacidad para realizar el trabajo en los plazos previstos						
Aprendizaje de las materias impartidas en el curso.						
VALORACIÓN GLOBAL						

1. No alcanza los objetivos previstos
2. Alcanza con dificultad los objetivos previstos
3. Alcanza los objetivos previstos pero podría mejorar
4. Alcanza satisfactoriamente los objetivos previstos
5. Rebasa los objetivos previstos

Comentarios para el tribunal:


Fdo.: _____

ANEXO IV

Condiciones para el archivo digital en el Repositorio del INAP y de la UIMP y consulta en línea del trabajo Fin de Máster en Liderazgo y Dirección Pública

D./Dña. _____, con DNI nº _____, como autor/a, y D./Dña. _____, con DNI nº _____, como¹ _____ del trabajo² _____ con título _____

Autorizan al INAP UIMP a incluir dicho trabajo en el *Repositorio* para su consulta y difusión en línea, con fines exclusivamente académicos y de investigación, e igualmente la transformación necesaria para permitir el archivo y adaptación que precise el mismo para su publicación y *[márquese la opción elegida]*

- Permitir el acceso abierto al texto completo (recomendado), bajo licencia *Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada* 
- Permitir el acceso al texto completo con carácter restringido para estudios o investigaciones.

Se garantizará la confidencialidad o el embargo temporal en los casos de trabajos susceptibles de explotación comercial, patente, acuerdo con empresa o similar. Si es éste el caso, indique un periodo de embargo de _____ [máximo de 5 años].

El INAP / UIMP no asume responsabilidad en relación con terceros en cuanto al contenido y titularidad del trabajo, ni tampoco por la utilización que los usuarios finales del repositorio realicen del material puesto a su disposición incumpliendo las normas y restricciones de uso del propio repositorio.

Madrid, a _____ de _____ de 2 _____

Fdo. _____

Fdo. _____

¹ Especificar vinculación con el trabajo: director/a, tutor/a, coordinador/a o representante de grupo de investigación... Sólo en el caso de que se considere necesario.

² Especificar: trabajo fin de grado, fin de máster, etc.