

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

Dentro de nuestros Valores destacan el *“Trabajo en Equipo”* y *“la orientación a los ciudadanos y resto de clientes de la administración”*. En el Plan Estratégico, a través de las estrategias 1, 2, 3 y 11 tratamos de integrar a todo el potencial de nuestro personal en la mejora continua del servicio y de la innovación. La implicación del personal y el trabajo en equipo son vitales en la SGT y así hemos dejado constancia dentro de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento en nuestro Mapa Estratégico.

La implicación y asunción de responsabilidades la llevamos a cabo a través de:

**1. La prestación del servicio de la SGT:**

Que la materializamos (ver subcriterios 5.c y 5.d) a través de:

- a) Cara al ciudadano, el personal debe responsabilizarse del cumplimiento del Decálogo de compromisos con el ciudadano que incluye un compromiso con los aspectos valorados como prioritarios por los ciudadanos (rapidez, fiabilidad, amabilidad).
- b) Nos aseguramos la permanente actualización y revisión de compromisos, así como la definición clara de responsabilidades a través de la gestión de los procesos PR.O.09 “Información General”, PR.O.10 “Registro” que tienen unos 100.000 clientes al año y PR.O. 7 Coordinación de contenidos larioja.org que tiene más de 60.000 usuarios distintos con más de 68 millones de visitas al año”. En TODOS los procesos dejamos claro QUÉ, QUIÉN, CUÁNDO y CÓMO debemos prestar cada uno de los servicios.
- c) En el ámbito de prestación de servicio a otros órganos de la administración autonómica tenemos menor número de clientes (un máximo de los 115 servicios existentes en todo el Gobierno) es también a través de nuestros procesos como nos implicamos con nuestros clientes: con PR.O.01 “Innovación y mejora de los procesos de gestión” hemos diseñado el camino a la excelencia y les acompañamos con el personal de SOCE y el propio

SGT, en PR.O.02 “Protección de datos” también desde SOCE les ayudamos a cumplir con la normativa, el PR.O.04 “Gestión de Quejas y Sugerencias” hace que nuestras ayudantes del SOCE apoyen a los servicios a cumplir con las obligaciones establecidas en el decreto regulador.

- d) En la relación con los servicios de la Consejería, los procesos de apoyo: gestión del personal, del presupuesto, contratación o medio ambiente, apoyo jurídico, también definen QUÉ, CÓMO, QUIÉN, CUÁNDO, debe apoyar para contratar mejor, reducir consumos, o disponer de los medios y recursos necesarios.
- e) La formación al personal trata de desarrollar la responsabilidad que debe tener el profesional respecto a la prestación del servicio.
- f) También desde el ED se estimula la implicación en proyectos innovadores o se respaldan iniciativas: documentos medievales de archivos digitalizados y a la web, teletrabajo, pasarela de pagos, descuentos por tramitación telemática, registro electrónico, envío sms, etc. Todo apoyado con la presentación a premios, asistencia congresos y jornadas, etc

**2. La gestión por procesos:**

El modelo propuesto por el ED y asumido por todo el personal está basado en el concepto de liderazgo compartido (ver subcriterio 1.a), según el cual las personas tienen un ámbito de liderazgo porque es necesaria la gestión de una serie de procesos de los que tienen que responsabilizarse. Actualmente tenemos 25 Responsables de Proceso con unas competencias definidas, que abarcan el saber liderar equipos, conocer el proceso en su globalidad y ser motor de la mejora continua del proceso. Para conseguir la implicación de las personas, la propiedad de los 16 procesos operativos, salvo en 2, esta asignada a personas no miembros del ED.

Las competencias que desempeñan éstos en los distintos equipos son:

EQUIPOS	COMPETENCIAS ASUMIDAS
<b>EQUIPO DIRECTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoyar al SGT en el ejercicio de sus funciones.</li> <li>▪ Coordinar el desarrollo de los diferentes aspectos del funcionamiento de sus Servicios en orden a la realización de sus objetivos.</li> <li>▪ Elaborar para el SGT un borrador de presupuesto con las propuestas recibidas de los procesos, así como evaluar y controlar su ejecución, una vez que se haya aprobado.</li> <li>▪ Análisis de los resultados y encuestas de satisfacción, tanto de personas como de clientes</li> </ul>
<b>EQUIPO DE PROCESOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reuniones y dinamización.</li> <li>▪ Documentación de los procesos.</li> <li>▪ Análisis DAFO del proceso.</li> <li>▪ Análisis de los resultados y propuesta de objetivos.</li> <li>▪ Propuesta del Plan de Mejora mediante ciclo PDCA. Llevar adelante las mejoras.</li> </ul>
<b>EQUIPOS DE PROYECTOS Y DE MEJORA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificar el trabajo a realizar para alcanzar el éxito: plan + líderes + personas + recursos + acciones que conlleva el proyecto o mejora buscada, como por ejemplo en la nueva sede oficina en cabecera de comarca; apertura nuevo archivo con traslado documentación y cierre antigua sede; portal voz; nuevo gestor de contenidos; diseño indicador de la excelencia, etc</li> </ul>

Figura 3.c1 Responsabilidades de los equipos.

Los líderes de la SGT apostamos porque las personas se vayan implicando cada vez más en la gestión mediante actos y conferencias como la formación por la consultora externa en la gestión por procesos, modelo EFQM, Plan Estratégico, etc, la participación y asistencia de personas en las jornadas de calidad, las sesiones de cursos de Formación con la ERAP...

Para nosotros es importante el trabajo en equipo, ya que permite que todas las personas se impliquen y se avance en la misma línea en un trabajo coordinado, acorde a nuestra P&E, para lo cual fomentamos las actuaciones que aparecen especificadas en el subcriterio 3b. Para desarrollar este enfoque ha sido necesario delegar responsabilidades (empowerment) entre los diferentes miembros de los distintos equipos mediante repartos de tareas, asunción de responsabilidades por parte de las diferentes personas, valoración y si procede aceptación de las propuestas individuales y de grupo, asunción de las decisiones consensuadas en el grupo. Como ejemplo de los nuevos proyectos desarrollados en los últimos años tenemos el aumento continuado del nº de oficinas, de los servicios de firma electrónica, oficina virtual, oficinas de registro o nuevo gestor, hacen que para mantener y consolidar los ya existentes la JS del SAC haya ido implicando y delegando en su jefe de sección y coordinadoras de oficina; que para pasar de 7 cartas de compromiso en 2003 a todo el desarrollo del camino a la excelencia en 2010 con el 40 % de centros educativos implicados en EFQM y otros tantos servicios administrativos, con un nuevo archivo, un nuevo indicador de la excelencia, etc la JS SOCE haya delegado en sus auditoras e incluso en sus ayudantes de auditoría para la gestión del sistema de quejas y sugerencias. Lo mismo ocurre con la JS de coordinación respecto a la gestión del fondo bibliográfico y publicaciones que comparte responsabilidades con los documentalistas... Ya hemos indicado que todos los procesos operativos, menos dos, tienen propietarios que no pertenecen al ED.

### **Revisión, mejora y aprendizaje.**

Medimos la eficacia de nuestros enfoques por la satisfacción de las personas que los hacen posibles

<b>PARTICIPACIÓN / TRABAJO EN EQUIPO.</b>
Fomento del trabajo en equipo en tu unidad.
Participación en las decisiones que afectan a las funciones propias de tu puesto de trabajo.
Coordinación entre las diferentes unidades de la SGT.
Implicación de las personas en nuevas propuestas o proyectos.
Clima de trabajo entre compañeros.

Fig. 3.c.2 Mediciones directas encuesta de satisfacción.

Asimismo, los indicadores de cumplimiento de los objetivos de los planes anuales permiten evaluar si las personas están implicadas y estamos logrando su consecución.

<b>AÑO</b>	<b>APRENDIZAJE REALIZADO</b>	<b>MEJORAS QUE HAN SUPUESTO</b>
<b>2005</b>	Directora de Ursulinas de Vitoria	Delegación en la propiedad de los procesos
<b>05/06</b>	Consultora Externa	Mejora del trabajo en equipos de procesos. Grupos amplios de forma que participe todo el personal.
<b>06/07</b>	Consultora Externa Eval. ED	Mejora en el establecimiento de acciones sistemáticas por parte de los equipos que permiten llevar a cabo la mejora de los procesos. Manual de los Equipos Evaluadores.
<b>2009</b>	Curso de liderazgo	Aplicación de los distintos supervisión en la delegación

Figura 3.c.3 Revisión, mejora y aprendizaje