

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

Ya hemos dicho que la SGT de AAPP tiene encomendadas desde 1996 las funciones de mejora de los servicios, la última encomienda en el Decreto 31/2009, de 30 de junio, por el que se establece la estructura orgánica de la Consejería de Administraciones Públicas y Política Local y sus funciones en desarrollo de la Ley 3/2003, de 3 de marzo de Organización del Sector Público de la Comunidad Autónoma de La Rioja unas funciones claras a partir de las cuales se ha formulado la misión, visión y valores de la misma. Según nuestra visión *“queremos ser un órgano que haya favorecido una organización flexible, comprometida con la mejora continua, que persigue la eficiencia y la innovación en su actuación”*. Así mismo, y tal y como recoge nuestra L.E 2 *“Innovación y desarrollo de nuevos servicios, basado en necesidades y expectativas de clientes y otros grupos de interés”* hemos apostado en los últimos años en la atención al ciudadano a través del Plan de Atención al ciudadano, Plan de cercanía, red de oficinas en las cabeceras de comarca, etc...

Los programas de gobierno de 2003 y 2007 que hemos ido desplegando, han contemplado, entre otras encomiendas para nuestra SGT, la de conseguir una administración más participativa, comprometida con la calidad y una administración digital.

Como organización prestadora de servicios que somos, el modelo SERVQUAL ha sido nuestro referente para conocer necesidades y expectativas de los clientes: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, etc. Como administración pública que somos, además de preguntarlo directamente a nuestros clientes, hemos conocido prioridades de necesidades y expectativas por las encuestas de otras administraciones (benchmarking) como MAP, o CCAA de Madrid, Galicia o Extremadura...

La metodología para el diseño y desarrollo de los servicios de atención al ciudadano se ha basado en lo siguiente:

- a) Estudio de modelos de otras Administraciones Públicas. El Secretario y el jefe de servicio visitaron distintas Oficinas de Atención al ciudadano prestando atención a los elementos materiales (mobiliario, organización de espacios, elementos de señalización y comunicación) a los recursos humanos (número de personal, niveles, distribución de tareas) y a los servicios prestados.
 - b) Estudio de la normativa de atención al ciudadano del Estado y de las Comunidades Autónomas.
- De ambos análisis surgió el modelo de Oficinas de Atención al Ciudadano en los principales municipios del territorio de la Comunidad Autónoma y los Decretos que regulan el funcionamiento de este proceso.
- c) Los cambios normativos.
 - d) Resultados de las encuestas de satisfacción
 - e) Las quejas y sugerencias de los ciudadanos
 - f) Las propuestas del personal en contacto directo del ciudadano
 - g) La atención constante a las novedades tecnológicas del mercado

Formas de adquirir información para determinar necesidades que derivamos en mejoras en los servicios.

- Son básicos SERVQUAL y el Benchmarking: nuestros ciudadanos son similares al resto de España y, aunque hemos *“innovado e inventado”* muchos servicios, nuestra obsesión es conocer lo que se hace en otras administraciones y empresas para ver si lo podemos incorporar en nuestros servicios
- Además, hemos desarrollado varios grupos focales con distintos representantes de clientes de distintos servicios nuestros: en 2003 con asociaciones para el portal PARTICIPA, en 2005 para diseñar un sistema de reconocimientos con los responsables de las unidades que estaban implantando EFQM, en 2006, de Inspección General de Servicios, Coordinación, Atención al Ciudadano, o en 2007 con inspectores de higiene de los alimentos, a través de esos grupos focales captamos necesidades y expectativas (ver subcriterio 2.a). Así a través de las mismas se han detectado necesidades como: utilidades de participación, diplomas y certificados de la excelencia, de elaborar una norma que facilite la tramitación de expedientes de contratación (2007). También se detectó la necesidad de que fuera posible la presentación de la solicitud de autorización de compatibilidad por medios telemáticos en el año 2007.
- Reuniones con los Ayuntamientos para determinación de sus necesidades para el tratamiento de fondos documentales, apertura de oficinas de atención al ciudadano,...
- A través de las encuestas de satisfacción.
- Visitamos a nuestros clientes al menos una vez al año para preguntar y conocer cual es su satisfacción con los servicios y preguntar por futuras expectativas. También los citamos en la semana europea de la calidad en el mes de noviembre.
- Atendemos telefónicamente a nuestros clientes y tomamos nota de sus necesidades y expectativas para mejorar nuestro servicio.

En el benchmarking, básico en nuestra SGT para avanzar en nuestra visión, mejorar nuestros servicios para ayudar a mejorar a nuestros clientes, realizamos:

- Pertenecemos a la Comisión de calidad en las Administraciones Públicas de la Asoc. Española para la Calidad (AEC), participamos en las reuniones de la Red Interadministrativa para la calidad (admón. central + CCAA + FEMP + ANECA) con el fin de conocer las mejores experiencias que se están desarrollando en cualquier administración española, para conocerlas y poder ver si sirven para incorporar valor a nuestros servicios para nuestros clientes, por ejemplo a través del Marco de Actuación publicado por el MAP en septiembre de 2005, el Plan del Ayuntamiento de Madrid de marzo de 2005, los planes de calidad de Castilla y León, Cantabria o Madrid, los planes de reducción de cargas administrativas: europeo, nacional o de Cantabria, Castilla y León o Cataluña .
- Dos de nuestras personas, participan como evaluadores con euskalit y con AEVAL, para conocer el funcionamiento de su club de evaluadores y la respuesta que euskalit da a sus clientes en materia de evaluación de su excelencia.
- Nuestros Certificados de la Excelencia dan respuesta a una necesidad de nuestros clientes más avanzados en la implantación del modelo EFQM, les prestamos el servicio gratuito de una evaluación externa y se han regulado en base a los modelos de las Fundaciones Navarra y Vasca para la calidad.

- Ayudamos a nuestros clientes a diseñar sus encuestas de satisfacción: por ejemplo a la subdirección de ordenación sanitaria, a los servicios de inspección de salud pública del área de salud tres, Rioja Baja.
- Diseñamos las encuestas en formularios web para facilitar el trabajo a nuestros clientes que solo tienen que remitir enlaces mediante correo electrónico a sus clientes: DG de política local a los ayuntamientos, subdirección de ordenación sanitaria, servicio de salud laboral, web del empleado público, etc
- A través del Calendario de Transferencias de Documentación en el que se ha establecido un mes para cada una de las consejerías del Gobierno de La Rioja para el envío de la documentación.
- Seguimiento y control de las transferencias con el objetivo de una mejora continuada. En esta línea contamos con una norma técnica de carácter interno para ayudar a la preparación de la transferencia, así como las visitas “in situ” a todas aquellas personas que necesiten un apoyo personalizado y directo.

Como organización que quiere tener satisfechos a sus clientes, tenemos que pensar en nuevos servicios con y para ellos:

Con Euskalit:

- El Diploma de Compromiso con la excelencia, las normas para implantar el sistema de incentivos ligados a la implantación de sistemas de calidad.
- Primeras evaluaciones externas.

Con los colegios:

- La batería de indicadores para la excelencia de los centros educativos se elaboró a petición de los centros y con su participación, con el apoyo de un partners y en alianza con la DG de Educación en el año 2006.
- La participación de clientes nuestros en candidaturas a premios o intervención en congresos de calidad, no es un servicio que tuviésemos definido, se ha presentado la necesidad de apoyarlos: Escuela a premios del diario Expansión en 2005, Registro de viñedo y Prestaciones sociales en 2006, y Premios nacionales en 2007, 2008 y 2009: somos la única administración que ha obtenido premios los tres años seguidos.

Con la Agencia del Conocimiento:

- Todos los aplicativos informáticos de prestación de servicios como en el año 2004 “Oficina Virtual”, en el año 2005 “SMS” en el año 2006 “Consulta de archivo y documentación” y en el año 2007 “Quejas y sugerencias”, “librería virtual” y “portal de voz”, en 2008 el nuevo gestor de contenidos, toda la adaptación para cumplir con la Ley 11/2007 de administración electrónica, que siguió en 2009 y en este año también las conexiones con la red SARA y su enlace en el programa de registro

Con la ERAP:

- Elaboración conjunta de todo el catálogo de programas formativos en materia de calidad: satisfacción de clientes, talleres de procesos, básica en EFQM, básica y perfeccionamiento en Evaluación, reciclajes, curso de liderazgo, etc desde 2005 con ediciones anuales.
- A través de la constitución de un grupo de trabajo integrando por personal de las distintas Consejerías se elaboró el Libro de estilo de las publicaciones del Gobierno de La Rioja.

Con la Universidad de La Rioja: Sistema de consulta de fuentes bibliográficas, Observatorio para la Excelencia al que pertenecen dos personas de la universidad.

- **Ayuntamientos:** Promoción administración electrónica.

Organizaciones empresariales: **FER:** Promoción de la administración electrónica, **Club de Marketing:** Colaboración para las evaluaciones externas EFQM y organización de eventos como la 2ª Conferencia Nacional de Calidad con la AEVAL, con los **Colegios Profesionales (Arquitectos y Abogados):** Elaboración de convenios sectoriales, difusión de la administración electrónica.

- **Otras administraciones:** Promoción del intercambio de datos para facilitar las relaciones del ciudadano con la administración.
- **Entidades Financieras:** Pasarela de pagos, Puntos de atención al ciudadano.

Revisión, aprendizaje y mejora.

Mediciones que realizamos:

- Indicadores de procesos.
- Encuestas de satisfacción

Año	Fuente de Aprendizaje	Mejora incorporada	Evaluación y nuevas mejoras
2003	Benchmarking con el MAP, con CCAA Madrid Aplicación	Editado Manual de cartas de compromiso: normalización del proceso de elaboración de cartas	2005 Nº de cartas editadas cada año 2005 Modelos tipo cartas: centros salud, colegios 2006 Informes seguimiento tipo
2005 2010	CSER Madrid o AGORA Andalucía	No implantadas finalmente	
2004	Magda Polo Libro de Estilo	Mejora en la edición de publicaciones.	
2004 2010	Formación en procesos: consultoras, libros, otras CCAA	Elegimos el formato de la formación: talleres de formación en acción, su duración, modelo para PGP	Hasta 3 cambios de consultora para el taller hasta dar con la mejor valorada por nosotros y clientes

2004-2006	Euskalit	Gestión de los Diplomas de Compromiso. Certificados de la excelencia, evaluaciones	Manual para equipos evaluadores Cursos redacción de memorias
2005	Jornadas de archivos municipales	Norma internacional de descripción de documentos ISAD (G) aplicada a documentación municipal.	
	Ayuntamiento de Logroño	Incentivos de productividad/calidad	Hojas individuales de inscripción
	Congreso de la Calidad	Indicador de Excelencia	En 2008 adaptación nuestra
2006	Consultoría Externa Mplus Consulting	Focus Group para captar necesidades y expectativas. Diagrama de Afinidades	
	Fundación Navarra Calidad	Orden Certificados de Excelencia.	
	Gestor de Contenidos	Aumento servicios, interactividad, mejor presentación.	Mejora accesibilidad contenidos cumpliendo norma ISO
2007	Curso ISO UNE 15489 Gestión de documentos administrativos	Sistema de gestión documental en las organizaciones. Documentos electrónicos.	

Fig. 5.c.1 Aprendizajes y mejoras.