

CONSEJERÍA DE DESARROLLO AUTONÓMICO Y  
ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

---

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA RIOJA**

Plan Estratégico para la Calidad en  
el Gobierno de La Rioja.

Definición del Plan.



---

**TABLA DE CONTENIDO**

---

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Introducción.....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2</b> | <b>Objetivos estratégicos del Plan.....</b>                                  | <b>2</b>  |
| 2.1      | Premisas .....   | 2         |
| 2.2      | Conclusiones del análisis de iniciativas .....                               | 3         |
| 2.3      | Prioridades del Gobierno de La Rioja.....                                    | 4         |
| 2.4      | Resultados a obtener.....  | 5         |
| <b>3</b> | <b>Desarrollo de iniciativas en acciones.....</b>                            | <b>6</b>  |
| 3.1      | Calidad para el ciudadano.....   | 9         |
| 3.1.1    | Desarrollo de iniciativas en acciones .....                                  | 9         |
| 3.1.2    | Tabla resumen del desarrollo de iniciativas .....                            | 34        |
| 3.2      | Calidad en la gestión.....   | 37        |
| 3.2.1    | Desarrollo de iniciativas en acciones .....                                  | 37        |
| 3.2.2    | Tabla resumen del desarrollo de iniciativas .....                            | 54        |
| 3.3      | Calidad en la toma de decisiones .....                                       | 56        |
| 3.3.1    | Desarrollo de iniciativas en acciones .....                                  | 56        |
| 3.3.2    | Tabla resumen del desarrollo de iniciativas .....                            | 63        |
| <b>4</b> | <b>Plan de acción .....</b>  | <b>64</b> |
| 4.1      | Fases a tener en cuenta .....  | 65        |
| 4.2      | Implantación del Plan.....   | 66        |
| 4.2.1    | Base tecnológica necesaria.....  | 67        |
| 4.2.2    | Base organizativa necesaria .....  | 68        |
| 4.2.3    | Base legislativa necesaria.....  | 75        |
| 4.3      | Cuadro general de la evolución prevista.....                                 | 82        |
| 4.4      | Difusión y consenso del Plan.....  | 86        |
| 4.5      | Despliegue y seguimiento.....  | 87        |
| <b>5</b> | <b>Factores clave de éxito .....</b>   | <b>89</b> |
| 5.1      | Liderazgo. Voluntad y autoridad política.....                                | 89        |
| 5.2      | Rodearse de los medios necesarios. ....                                      | 90        |
| 5.3      | Largo Plazo. Dinamicidad y adaptación.....                                   | 91        |
| 5.4      | Cambio de cultura en toda la organización. Proceso de cambio. ....           | 92        |
| 5.5      | Participación e implicación activa de todos los organismos involucrados..... | 92        |
| 5.6      | Difusión. Plan de comunicación. ....   | 94        |
| 5.7      | Implantación no traumática de las soluciones propuestas. ....                | 94        |
| 5.8      | Contraste y validación de los resultados obtenidos.....                      | 95        |
| 5.9      | Evolución de los sistemas .....  | 95        |
| <b>6</b> | <b>Anexos.....</b>   | <b>97</b> |



# 1 INTRODUCCIÓN

Este documento contiene el resultado de la segunda fase del proyecto de desarrollo del **Plan Estratégico para la Calidad en el Gobierno de La Rioja**.

En el documento elaborado como resultado de la primera fase del Plan, '*Plan Estratégico para la Calidad en el Gobierno de La Rioja. Análisis de Iniciativas.*', se recogieron y analizaron todas las iniciativas de mejora, tanto las llevadas a cabo hasta el momento por el Gobierno de La Rioja, como las planteadas por las distintas unidades implicadas en el proceso durante las entrevistas mantenidas con altos cargos de la Consejería de Desarrollo Autonómico y Administraciones Públicas. Dichas propuestas han servido de guía para la definición del Plan durante esta segunda fase del proyecto.

Con el presente documento, se da por finalizado el proceso de desarrollo y, junto al anterior documento, constituye la definición del Plan Estratégico para la Calidad en el Gobierno de La Rioja.

El primer apartado describe los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar posteriormente con la implantación del Plan. Para ello se han analizado las premisas que de alguna forma han condicionado las acciones propuestas, resumiendo brevemente las conclusiones generales del *Análisis de Iniciativas* realizado durante la primera fase del proyecto. También se describen las prioridades definidas en cuanto al orden de implantación de las iniciativas propuestas y, de acuerdo a estas prioridades, los resultados a obtener.

En un segundo apartado se incluye el desarrollo de las iniciativas en acciones concretas a llevar a cabo. En primer lugar, se presenta un cuadro resumen de las iniciativas identificadas en la primera fase agrupándolas según las tres grandes líneas estratégicas en las que ha sido estructurado el Plan: calidad para el ciudadano, calidad en la gestión y calidad en la toma de decisiones. En segundo lugar, para cada uno de los tres ámbitos de actuación, se desarrolla cada iniciativa en un cuadro explicativo que incluye: una breve descripción, su interrelación con otras de las iniciativas propuestas, su desarrollo en acciones concretas, los agentes involucrados y, finalmente, una periodificación esquemática de los resultados a obtener.

Cabe destacar que al final del desarrollo de todas las iniciativas de cada una de las tres grandes líneas estratégicas, se incluye, a modo de resumen, un esquema explicativo con los resultados que se esperan obtener y los agentes involucrados en cada una de ellas.

El tercer apartado constituye un plan de acción para la puesta en marcha del Plan definido. Incluye la especificación de las bases tecnológica, organizativa y legislativa necesarias, así como un cuadro general de la evolución prevista temporalizando los resultados a obtener a corto, medio y largo plazo. También se proponen algunas acciones tanto para difundir internamente el contenido del Plan, como para llevar a cabo su correcto despliegue y seguimiento.

Finalmente, se ha hecho un esfuerzo por identificar y analizar cuáles son los factores clave para implantar con éxito el Plan definido.

Los anexos referenciados en el último apartado del documento pretenden dar soporte a la próxima etapa del proyecto durante el desarrollo e implantación de algunas de las medidas propuestas. Dada su magnitud, han sido recopilados en un tercer documento.



## **2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN**

En este apartado se describen los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar con la implantación del Plan. Para ello, se han incluido los siguientes subapartados:

- ❑ *Premisas*, donde se analizan algunas consideraciones que han condicionado de alguna forma las acciones propuestas.
- ❑ *Conclusiones del análisis de iniciativas*, donde se resumen brevemente las conclusiones generales que se pueden extraer del análisis realizado durante la primera fase del proyecto.
- ❑ *Prioridades del Gobierno de La Rioja*, que intenta destacar algunas de las iniciativas recogidas en el Plan en función de la relevancia que tienen para la Comunidad durante los próximos años.
- ❑ *Resultados*, que relaciona, de acuerdo a las prioridades definidas, los resultados a obtener.

### **2.1 Premisas**

Como ya se estableció al inicio del proyecto, el Plan debía recoger los objetivos iniciales de la reforma y modernización del Gobierno de La Rioja, fijados en el inicio de la legislatura del año 1995 así como tener en cuenta las realizaciones efectuadas hasta la fecha.

El punto de partida ha sido la intención de realizar un plan realista y posibilista con una estructura incremental y con una clara visión corporativa horizontal puesto que ha intentado abarcar todos los ámbitos de la Administración sin limitaciones (a excepción de aquellos definidos y que son específicamente sectoriales: economía, finanzas, educación, etc.). La viabilidad del Plan ha sido analizada básicamente en tres aspectos: tecnológico, informativo y económico, con una proyección clara hacia una sociedad de la información.

A continuación recogemos una lista de las premisas más destacables sobre las que ha sido elaborado el presente Plan:

- ❑ Énfasis en la continuidad y evolución de los sistemas actuales de racionalización e información.
- ❑ Ajustarse a la realidad actual, evitando la propuesta de soluciones genéricas o la adopción sistemática de todas las técnicas de gestión del sector privado que, en la mayoría de los casos, requieren ser adaptadas y particularizadas al sector público.
- ❑ Visión corporativa con reutilización de proyectos.
- ❑ Derechos de igualdad de acceso y de confidencialidad de los datos para las personas que se relacionan con el Gobierno de La Rioja. El desarrollo de la comunicación interactiva entre el ciudadano y la Administración debe garantizar a todos los administrados el mismo derecho de acceso y comunicación.
- ❑ Énfasis en la profesionalización.
- ❑ El fomento de la sociedad de la información mediante actuaciones concretas de la Administración Autónoma.



## 2.2 Conclusiones del análisis de iniciativas

A partir del proceso de identificación, análisis y valoración, realizado en la primera fase del proyecto, teniendo en cuenta tanto la situación actual del Gobierno de La Rioja como los retos que se plantean acometer en el futuro, se llegó a la conclusión, que los objetivos estratégicos a conseguir con la implantación del *Plan Estratégico para la Calidad en el Gobierno de La Rioja* eran básicamente los siguientes:

- ❑ Facilitar el acceso y la actuación del ciudadano en su relación con la Administración Pública, sin restricciones, con el menor tiempo y el menor coste.
- ❑ Dotar a la Administración Pública de unas técnicas y sistemas de información que, de una forma objetiva, permitan mejorar sus políticas públicas, las acciones acometidas y que posibiliten, mediante un proceso de análisis y mejora continua, obtener un alto grado de objetividad, eficacia y eficiencia.
- ❑ Convertir al Gobierno de La Rioja en una Administración Pública que garantice la igualdad de acceso a sus servicios y actuaciones a todos los ciudadanos de La Rioja, sin ningún tipo de restricción por motivos territoriales, sociales o tecnológicos.

A partir de estos objetivos se nos plantearon tres ejes básicos de actuación sobre los que debía definirse el Plan estratégico:

- ❑ Consideración del ciudadano como cliente para situarlo en primer plano.
- ❑ Mejorar la gestión de la Administración Pública, aumentando su eficacia y su eficiencia tanto en los aspectos internos como en la relación con el exterior.
- ❑ Generar Sistemas de Información (fiabes y seguros) que permitieran disponer a los políticos de:
  - un conocimiento objetivo del uso de los recursos
  - un conocimiento objetivo del funcionamiento de la Administración
  - un análisis real de las actuaciones de la Administración y las políticas públicas en el conjunto de la sociedad

Todas estas reflexiones nos llevaban a identificar tres grupos de interés - ciudadanos, gestores y políticos - dentro del mundo de la Administración Pública cuyas necesidades, debería ser capaz de cubrir el presente Plan Estratégico para la Calidad en el Gobierno de La Rioja.

El análisis de las necesidades de cada uno de estos grupos nos permitía definir qué implicaba el término *calidad* para cada uno de ellos y estructurar el Plan en las siguientes grandes líneas estratégicas:

- ❑ Calidad para el ciudadano

Las expectativas básicas que tiene todo ciudadano con respecto a su relación con la Administración Pública se pueden resumir en poder comunicarse de una forma fácil, rápida e interactiva con la Administración y, a su vez, obtener de ella respuestas eficaces, eficientes y transparentes.



Calidad en la gestión

El desarrollo de la calidad en la gestión del sector público pone en primer lugar al funcionario. Calidad de la gestión, en este contexto, implica profesionalidad y reconocimiento del trabajo realizado junto con una correcta realización de las funciones asignadas. Así, la mejora en la gestión pasa por la mejora en la calidad del puesto de trabajo y de las condiciones de desarrollo del mismo, por la consideración de la persona y la asignación de tareas en función de los niveles de competencia.

Calidad en la toma de decisiones

La actividad política podrá ser desarrollada con calidad en la medida que los políticos tengan una estrategia bien definida y dispongan de herramientas y técnicas de ayuda a la toma de decisiones. Para conseguirlo deberán fijarse metas posibles basadas en criterios de eficiencia, que contemplen no sólo la consecución de los objetivos deseados, sino también la ausencia de costes indeseables, tanto económicos como de recursos humanos.

Por esta razón ya el análisis de iniciativas se estructuró en estas tres áreas de actuación y también, como podremos apreciar en el resto del documento, también se ha utilizado esta misma estructura para la definición del Plan.

## **2.3 Prioridades del Gobierno de La Rioja**

Una vez analizadas las iniciativas identificadas y contrastados los resultados obtenidos de dicho análisis con los altos cargos de la Consejería de Desarrollo Autonómico y Administraciones Públicas, se procedió a la definición de prioridades sobre el conjunto de iniciativas llegando a la conclusión de primar las siguientes entre las identificadas:

Consolidación y evolución del Sistema de Atención al Ciudadano (SAC) y del Sistema de Gestión Integrado de Procedimientos (SGIP)

El establecimiento de una puerta unificada de la Administración (incluyendo la local) para el ciudadano que como mínimo permita: registro, solicitud de información, y respuesta inmediata a solicitudes y/o procedimientos simples.

Administración Telemática

Para llegar a conseguir que el ciudadano tenga una visión corporativa del Gobierno, es imprescindible la creación de un sistema de identificación y acceso (fiable, fácil y seguro) que garantice confidencialidad y seguridad.

Profesionalización de la gestión y paso de prácticas a métodos

Uno de los ejes troncales de esta etapa del proceso de modernización es conseguir una mejora de la gestión en la Administración en el sentido de definir procedimientos y métodos de gestión que establezcan *CÓMO* se llevan a cabo los procesos de funcionamiento internos a la Administración. Para ello es necesario e indispensable crear una nueva cultura operativa basada en la voluntad de hacer las cosas bien, en el trabajo en equipo, en la definición de procedimientos y métodos para la actividad diaria y la eliminación de tareas sin valor.



- ❑ Seguimiento de la acción del Gobierno

El político necesita evaluar el grado de cumplimiento de los compromisos del Gobierno y también detectar y analizar las posibles desviaciones. Se persigue poder suministrar una visión de la acción de Gobierno a partir de evidencias, contrastar la voluntad con la acción real del Gobierno y medir el grado de cumplimiento de los compromisos políticos a partir de las actuaciones realizadas.

## **2.4 Resultados a obtener**

A partir de las premisas presentadas en el primer epígrafe de este apartado, en función de las conclusiones alcanzadas en el análisis de iniciativas realizado y teniendo en cuenta las prioridades del Gobierno de La Rioja definidas sobre este conjunto de iniciativas, se configuran los resultados a alcanzar durante la presente legislatura:

- ❑ Desarrollo de nuevos valores de calidad, profesionalidad y relaciones interpersonales.
- ❑ Administración activa versus Administración pasiva.
- ❑ Ayuda a la gestión / actuación diaria:
  - De los ciudadanos.
  - De los funcionarios.
- ❑ Integración y coordinación de actuaciones y servicios al ciudadano con el mundo local.
- ❑ Reducción de costes de inversión y funcionamiento.
- ❑ Introducción en el Gobierno de La Rioja de la dirección por objetivos y la evaluación del rendimiento, como eje troncal para obtener la calidad total en la organización.



### **3 DESARROLLO DE INICIATIVAS EN ACCIONES**

El objetivo final del proceso de definición del Plan estratégico que se ha llevado a cabo es la futura implantación de un conjunto de iniciativas que mejoren la calidad en la Administración de La Rioja y, en definitiva, los servicios públicos que se prestan al ciudadano.

Este apartado contiene a modo de recordatorio un cuadro resumen del desarrollo en acciones concretas de cada una de las iniciativas recogidas en el documento *Plan Estratégico para la Calidad en el Gobierno de La Rioja. Análisis de Iniciativas*.

| Marco   | Ámbito                   | Iniciativas  |
|---------|--------------------------|--|
| CALIDAD | Para el ciudadano        | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Consolidación y evolución del SAC.</li> <li><input type="checkbox"/> Cartas de servicios y decálogo de derechos del ciudadano.</li> <li><input type="checkbox"/> Medir la satisfacción del ciudadano.</li> <li><input type="checkbox"/> Imagen corporativa de la Comunidad Autónoma.</li> <li><input type="checkbox"/> Administración telemática.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Extensión del uso de correo electrónico como medio de comunicación</li> <li>➤ Base de datos del ciudadano</li> <li>➤ Identificación única y telemática de cada interlocutor</li> <li>➤ Intercambio de documentación telemática</li> <li>➤ Tramitación telemática</li> <li>➤ Tarjeta de servicios del ciudadano</li> <li>➤ Firma electrónica y certificación pública</li> <li>➤ Garantías de confidencialidad, seguridad, e intimidad personal</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Interfaz única con el ciudadano.</li> </ul> |
|         | En la gestión            | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Consolidación, y evolución del SGIP.</li> <li><input type="checkbox"/> Pasar de prácticas a métodos.</li> <li><input type="checkbox"/> Cada funcionario un agente del cambio.</li> <li><input type="checkbox"/> Medidas para una mayor profesionalización.</li> <li><input type="checkbox"/> Control de gestión.</li> <li><input type="checkbox"/> Evaluación de la calidad.</li> </ul>  |
|         | En la toma de decisiones | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Control estratégico y cuadros de mando.</li> <li><input type="checkbox"/> Análisis comparativo y contraste de las políticas públicas. Benchmarking.</li> <li><input type="checkbox"/> Información corporativa para el seguimiento de la acción del Gobierno.</li> </ul>  |





El conjunto de iniciativas ha sido dividido en tres grandes grupos sobre la base de las tres líneas estratégicas ya citadas anteriormente: calidad para el ciudadano, calidad en la gestión y calidad en la toma de decisiones.

Para cada iniciativa de cada uno de los tres ámbitos y con el fin de estructurar al máximo la información a exponer, se ha creado un cuadro explicativo con el siguiente formato:

|  |
|--|
| <b>[Título de la iniciativa]</b>   |
| <i>Breve descripción de los principales objetivos que persigue la iniciativa.</i>  |
| <b>Interacción con otras iniciativas propuestas y acciones previas</b>   |
| <i>Relación que existe entre la iniciativa en cuestión y el resto de las iniciativas desarrolladas en el Plan o bien, entre la iniciativa y otras acciones ya implantadas en la Comunidad. También se han incluido en este apartado las referencias a los anexos del documento que facilitan o complementan la comprensión de las acciones propuestas.</i>   |
| <b>Acciones para su implantación</b>   |
| <p><i>Acciones concretas propuestas para el logro de los objetivos recogidos en la iniciativa. Para una correcta lectura de estas acciones deben tenerse en cuenta las siguientes consideraciones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> <i>Aunque el orden en el que se presentan las acciones no tiene porqué implicar la necesidad de ejecutarlas siguiendo esa misma secuencia, sí que nos da una idea de la lógica a aplicar para su consecución.</i></li><li><input type="checkbox"/> <i>A la hora de definir las acciones se ha omitido el detalle de algunas tareas genéricas que entendemos forman parte de cualquier desarrollo. Nos referimos a tareas como las siguientes:</i><ul style="list-style-type: none"><li>➤ <i>Definir los factores clave de éxito y hacer un análisis de riesgos.</i></li><li>➤ <i>Realizar una prueba piloto.</i></li><li>➤ <i>Tareas específicas para impulsar internamente la acción que se emprende, informar de su impacto a los agentes involucrados, etc.</i></li><li>➤ <i>Periodo de test y consolidación de los resultados obtenidos.</i></li><li>➤ <i>Modificaciones y mejoras.</i></li><li>➤ <i>Medir y difundir los resultados obtenidos.</i></li></ul></li></ul> <p><i>La necesidad de llevarlas a cabo, debe ser valorada en cada caso en el momento de iniciar cada acción, por su responsable, en función de criterios como los recursos disponibles, su criticidad, impacto e interferencias en relación con otras acciones que se estén realizando, etc.</i></p> |



#### **Agentes involucrados**

*Agentes o entidades involucradas en el proceso de implantación de la iniciativa teniendo en cuenta quién (unidades con capacidad de impulso de la acción), cómo (personas y medios con los que se cuenta para llevarla a cabo), y para quién (destinatarios de las mejoras a introducir con su implantación).*

*Así, se incluyen en este apartado los organismos que, de acuerdo a sus competencias, deben impulsar, ejecutar o controlar el desarrollo de la iniciativa y también aquellos afectados, de forma más o menos directa, con los resultados de su implantación.*

#### **Resultados**

*Propone, de forma aproximada, una temporalización de los resultados a obtener a corto, medio y largo plazo. Los resultados a obtener expuestos en este apartado se utilizan para planificar la implantación del Plan Estratégico a cuatro años en el apartado correspondiente (ver Cuadro general de la evolución prevista).*

Además, para cada una de las tres grandes líneas estratégicas, se ha incluido, a modo de resumen, un cuadro recopilatorio con los resultados esperados de las distintas iniciativas a corto, medio y largo plazo, y también con los agentes involucrados en su puesta en marcha.



## 3.1 Calidad para el ciudadano

### 3.1.1 Desarrollo de iniciativas en acciones

#### 3.1.1.1 Consolidación y evolución del SAC

Propone las acciones necesarias para la consolidación del sistema como única vía de acceso a la información pública ofrecida por la Administración riojana centralizándola desde todos los canales existentes para poder ofrecer al ciudadano información actual, correcta, homogénea, de su interés y de acuerdo con los criterios de las Consejerías.

#### Interacción con otras iniciativas propuestas y acciones previas

- Consolidación y evolución del SGIP

Para poder proporcionar un mayor detalle de las acciones a llevar a cabo se ha elaborado un documento específico '*Propuestas para la consolidación y evolución de los sistemas actuales: SGIP y SAC*'.

- Anexo IV. Guía de estilo

Este anexo incluye la definición de una guía de estilo para el SAC. Constituye un ejemplo de las actuaciones que se están llevando a cabo para la consolidación y difusión del SAC.

#### Acciones para su implantación

- Seguir con el mantenimiento actual de la aplicación, atendiendo a las modificaciones planteadas y a las posibles consultas que vayan surgiendo, garantizando el funcionamiento y la mejora continua en la operativa diaria.
- Continuar con el proceso de extensión y crecimiento del Sistema, tanto en el entorno de la Comunidad de La Rioja como en el ámbito de la Administración.
- Continuar con la formación de todos los usuarios que utilicen el sistema o se vayan a incorporar al mismo.
- Continuar con la extensión del SAC a otros Ayuntamientos y su implantación en otros puntos de acceso.
- Creación de un 'equipo SAC' responsable de la evolución, mantenimiento y consolidación del sistema.
- Las siguientes ideas constituyen, ejemplos, de actuaciones para una posible expansión y mejora de este servicio.
  - Centralizar en *centros virtuales de apoyo* toda aquella información de especial interés para determinados colectivos.



Por ejemplo, podría ser útil la creación de un *centro virtual de apoyo a la hostelería y el turismo*. Se trataría de crear un centro virtual que agrupara todos los organismos públicos y privados relacionados con este ámbito. En paralelo, crear una ventana común en Internet para difundir su trabajo. Esta última parte de la propuesta, con la creación de un portal, uniría en un espacio telemático común, la oferta y la demanda en este sector.

- Crear un directorio de trámites de las Administraciones en Internet.

Añadir una nueva sección que recopile los trámites, accesibles desde Internet, que ofrece la Administración del Gobierno de La Rioja así como las otras Administraciones públicas que afectan al ciudadano riojano (por ejemplo, la declaración de la renta).

- Buscador de servicios

Crear un buscador real de servicios dirigido al ciudadano riojano que, a partir de la selección de ámbito territorial y de la especificación de unos criterios de búsqueda (por texto, por perfil del usuario, por tema,) identifique las direcciones Internet útiles de forma que permita al usuario encontrar toda la información relativa a los servicios que le ofrece la Administración de entre los que cumplen sus requerimientos. Pueden corresponder a páginas web informativas, otros buscadores, bolsas de trabajo, ...

Existen experiencias previas que pueden guiarnos en el desarrollo de este proyecto como, por ejemplo, [www.elciutada.net](http://www.elciutada.net) que constituye un buscador de servicios públicos en Internet para los ciudadanos de la provincia de Barcelona.

#### Agentes involucrados

- El SICE como coordinador y supervisor de las acciones que se desarrollan.
- Equipo SAC creado específicamente para la consolidación y evolución del sistema.
- En general todas las unidades Administrativas como origen de la información que proporciona el sistema, como responsables de la calidad de esta información.

#### Resultados

- Corto plazo
  - Consolidar la estructura organizativa (equipo SAC).
- Medio plazo
  - Nuevos puntos de acceso e integración de nuevos Ayuntamientos al sistema
- Largo plazo
  - Desarrollo de nuevas prestaciones



### 3.1.1.2 Cartas de servicios y decálogo de derechos del ciudadano.

Se pretende difundir y dar a conocer, entre todos los miembros de la Comunidad los servicios ofrecidos por la Administración riojana, así como dar a conocer a los ciudadanos riojanos sus derechos frente a la Administración.

#### Interacción con otras iniciativas propuestas y acciones previas

- Medidas para una mayor profesionalización

Las cartas de servicios permiten definir y concretar las responsabilidades de cada unidad y ayudan a fijar sus objetivos posibilitando, a posteriori la, medición del grado de consecución y el impacto de los resultados realmente obtenidos.

- Consolidación y evolución del SAC. Una vez elaboradas y consolidadas las cartas de servicios se podría publicar en el SAC.

#### Acciones para su implantación

- Cartas de servicios

Crear unos documentos que informen al ciudadano sobre las condiciones en las que se prestan los servicios públicos por parte de la Comunidad de La Rioja, describiendo la unidad y haciendo públicos los compromisos de calidad.

Las cartas de servicios deberán contener información diversa de la unidad que describen, por ejemplo:

- la relación de servicios que se prestan al ciudadano,
- información básica sobre la unidad,
- acceso al sistema de sugerencias y reclamaciones,
- compromisos asumidos,
- indicadores del nivel de calidad.

En la misma línea se pretende difundir los derechos del ciudadano a modo de decálogo.

- Creación de una normas que regulen el contenido de las Cartas de Servicios y establezca la obligación de su elaboración por parte de las Consejerías.
- Para la elaboración de sus cartas de servicios cada unidad deberá determinar antes la relación de los compromisos que adquieran y los indicadores que midan la calidad de los servicios que presta
- Elaboración de las Cartas de Servicios en todas las Consejerías
- Difusión de las Cartas de Servicios entre los ciudadanos de La Rioja por ejemplo haciéndolas accesibles desde el Servicio de Atención al Ciudadano
- Actualización periódica de los compromisos y servicios ofrecidos y en general de todo el contenido de las cartas.



- Generar automática y periódicamente la Guía de Servicios desde el SAC.
- Creación de un documento informativo y difusor que contenga la relación de derechos de los ciudadanos.

#### **Agentes involucrados**

- El SICE como impulsor de esta iniciativa y cómo responsable de mantener informados a los ciudadanos de cuales son sus derechos y los servicios que le ofrece la Administración.
- Cada unidad como responsable de la elaboración y actualización de sus cartas de servicios.

#### **Resultados a obtener**

- Corto plazo
  - Definición de las cartas de servicios y decálogo de derechos
- Medio plazo
  - Difusión (integración de las cartas al SAC, publicaciones específicas ...)
  - Generación automática de la Guía de Servicios a partir del SAC



### 3.1.1.3 Medir la satisfacción del ciudadano.

Mediante esta acción se pretende comprobar que los servicios que presta la Administración son acordes con las expectativas de los ciudadanos. Una de las maneras de conocerlo es mediante la medición de la satisfacción del ciudadano respecto al servicio recibido, en función de;

- Cumplimiento del deseo a gusto del consumidor, (lo que implica una valoración ya que estamos hablando de la correlación de un deseo con unos determinados gustos).
- La coincidencia entre la valoración que el usuario de un servicio público le concede y su opinión de lo que éste debería ser.
- El cociente entre los resultados ofrecidos por la Administración y las expectativas que tenía el ciudadano.

#### Interacción con otras iniciativas propuestas y acciones previas

- Decreto 10/1999, de 31 de marzo, BOR regulador del libro de quejas y sugerencias, herramienta básica para conocer la opinión del ciudadano.
- Anexo V. Indicadores para la medición de la Calidad.

Este anexo muestra un conjunto de indicadores que, a modo de ejemplo, podrían servir para la medición de la satisfacción del ciudadano.

#### Acciones para su implantación

- Promoción y difusión del uso del buzón de quejas y sugerencias.
- Definir un procedimiento que permita el análisis de las sugerencias y reclamaciones presentadas por los ciudadanos en su relación con los servicios que presta la Administración.
- Realización de un estudio para medir el nivel de satisfacción de los ciudadanos de La Rioja, que persiga los siguientes objetivos:
  - Detectar las carencias de los servicios públicos y las oportunidades globales de mejora.
  - Detectar puntos fuertes y débiles a nivel global, que permitan una eficiente asignación de recursos.
  - Identificar los colectivos de ciudadanos de características similares en cuanto a su satisfacción con el servicio, lo que permitirá individualizar las medidas correctoras a adoptar.
  - Difundir entre los ciudadanos la idea de que la Comunidad de La Rioja se preocupa por ofrecerles el mejor Servicio.

Las tareas que se proponen para realizar este estudio son:

- Identificar los parámetros que nos permitan conocer tanto el entorno donde se desarrolla el servicio como conocer el servicio prestado por el personal de la Administración, con el fin de medir el nivel de calidad de los servicios públicos así como el grado de satisfacción de los ciudadanos. Algunos ejemplos de los parámetros que pueden medirse son los siguientes:



- condiciones ambientales
- ausencia de interrupciones
- instalaciones
- comunicación
- intimidad – confidencialidad
- folletos y formularios
- claridad en el lenguaje
- adaptación a necesidades
- amabilidad
- preparación del personal
- ausencia de errores
- señalización
- rapidez
- canales de acceso
- información sobre tramitaciones
- horario de atención
- asesoramiento
- explicación de denegaciones

Así mismo sería importante preguntar a los ciudadanos sobre los parámetros que consideran más importantes, lo que nos permitiría relativizar los resultados obtenidos. Así, un parámetro con un grado de satisfacción elevado pero de baja importancia se considerará indiferente, en tanto uno que tenga elevada satisfacción y alta importancia será extraordinariamente positivo.

- Determinar un **índice** que permita medir la percepción de calidad del servicio en los puntos de información y atención al ciudadano.
- Cálculo periódico del índice de percepción de la calidad definido en el estudio que proporcionará el conocimiento necesario para medir el grado de satisfacción de los usuarios en relación con los servicios que presta el Gobierno de La Rioja.
- Realización de **encuestas** a los ciudadanos, tanto de cuáles son sus expectativas (valoración de lo que el servicio debería de ser) que han de realizarse antes de recibir el servicio, como de cuál es su percepción del servicio una vez recibido.
- Otra manera de medir el nivel de calidad del servicio prestado a los ciudadanos en la Oficina de Atención al Ciudadano es mediante la realización de simulacros, utilizando la técnica de **observación directa** (*mystery shopper*) hecha por una persona anónima que se hace pasar por un ciudadano/a que plantea una serie de cuestiones, y demanda unos determinados servicios. Se rellenará una ficha que refleja la situación de los elementos tangibles de la oficina (instalaciones) y la valoración de la atención recibida (personas, tiempo,...); su análisis permitirá extraer conclusiones sobre las acciones a implantar en las áreas de mejora.
- Realización periódica de las encuestas y simulacros para poder medir la evolución de los servicios y ver si se produce alguna mejora en los niveles de satisfacción.
- Publicación de los resultados de las encuestas así como su evolución para que los





ciudadanos y los empleados públicos puedan conocerla y valorarla.

- ❑ Mejorar y crear nuevas Oficinas de Atención al Ciudadano teniendo en cuenta las siguientes acciones recomendadas:
  - Eliminar las barreras arquitectónicas para facilitar el acceso a las personas con discapacidad.
  - Remodelar los espacios físicos, para proporcionar luminosidad, amplitud, comodidad y limpieza, a través de una cuidadosa elección de los materiales de las instalaciones, así como disponer de zonas amplias para la atención al público, con asientos para que las personas puedan aguardar su turno cómodamente y de aseos públicos para todos ellos, incluidos los minusválidos.
  - Reflejar la imagen corporativa de la Comunidad de La Rioja a través de la señalización de las instalaciones para facilitar la localización de la oficina/as en el exterior, así como de sus servicios en el interior.
  - Dotar a los puestos de atención al público de una señalización de sobremesa para identificar al empleado/a que está atendiendo.
  - Favorecer la intimidad y la confidencialidad en la realización de gestiones.
  - Estar provistas de material de apoyo (fotocopiadora y teléfono públicos, escribanías, etc.)
  - Disponer de carteles y folletos con información institucional básica: derechos de los ciudadanos/as, sistemas de sugerencias y reclamaciones, etc.
  - Contar con portadúpticos de pie para facilitar la exposición y retirada de los anteriores.
  - Dotar a las oficinas de mayor disponibilidad horaria.

#### Agentes involucrados

- ❑ El SICE como órgano que ha de impulsar las medidas adecuadas para el establecimiento de un nivel de calidad en todos los servicios de la Comunidad y por tanto conseguir un alto grado de satisfacción de los ciudadanos.
- ❑ Empresa especializada encargada de realizar un estudio sobre el nivel de satisfacción de los ciudadanos de La Rioja, en cuanto a los servicios que perciben de la Administración.
- ❑ La Oficina de Atención al Ciudadano, deberá realizar las encuestas a las personas que acuden a ella, así como mantener una actividad de mejora continua tanto del servicio que presta como de las instalaciones y medios materiales con los que cuenta.

#### Resultados

- ❑ Corto plazo
  - Promoción y difusión del uso del buzón de quejas y sugerencias
- ❑ Largo plazo
  - Más y mejores Oficinas de Atención al Ciudadano
- ❑ Cíclicamente
  - Estudio sobre la satisfacción de los ciudadanos/as de La Rioja.



### 3.1.1.4 Imagen corporativa de la Comunidad Autónoma.

Se pretende crear una imagen única del Gobierno de La Rioja, que sea representativa y fácilmente identificable. La falta de una imagen única y propia provoca una pérdida de identidad de la Administración con la consiguiente falta de reconocimiento de la misma, y de orientación de los que con ella se relacionan.

#### Interacción con otras iniciativas propuestas y acciones previas

- Anexo IV. Guía de estilo.

Este anexo presenta un ejemplo de Guía de Estilo (para el SAC) y una propuesta de normativa para la elaboración unificada de documentos, factores ambos que ayudan a proporcionar una imagen corporativa de la Comunidad..

#### Acciones para su implantación

- Diseño y creación de una imagen que sea representativa de la Comunidad.
- Creación de un *Manual de imagen corporativa de la Comunidad*.
- Elaboración de un decreto en el que se establezcan los criterios de imagen institucional y se regule la producción documental y el material impreso de la Comunidad Autónoma de La Rioja.
- Difusión a toda la sociedad riojana para que se vaya familiarizando con la nueva imagen.
- Implantación progresiva.
  - Articular la imagen institucional, mediante la unificación de la identidad gráfica fácilmente identificable por todos.
  - Normalización y racionalización del material utilizado por la Administración en su actuación y relación con el ciudadano.
  - Desarrollo de todo el material que contribuya a la difusión de la imagen institucional del Gobierno de La Rioja, entendiendo como tal tanto las informaciones, publicaciones, comunicaciones o cualquier otro tipo de expresión en cualquier soporte, incluidos los audiovisuales o telemáticos, como los carteles y señalizaciones.
  - Formalización de todos los documentos que contengan actos administrativos mediante acreditación de autenticidad de la voluntad del órgano emisor.

#### Agentes involucrados

- La Consejería de Desarrollo Autonómico y Administraciones Públicas, como impulsora de esta iniciativa.
- El resto de Consejerías, que tendrán que adoptar las medidas y criterios establecidos.



## Resultados

- ❑ Corto plazo
  - Elaboración del *Manual de Imagen Corporativa*
  - Elaboración de una *Guía de Estilo*
- ❑ Medio plazo
  - Definición y publicación de un decreto para su regulación.



### 3.1.1.5 Administración Telemática.

Esta iniciativa apunta hacia la posibilidad que los ciudadanos accedan a los servicios administrativos de manera electrónica, 24 horas al día, 7 días a la semana, para la obtención de información; además, implica la posibilidad de efectuar trámites de manera electrónica, con los ciudadanos, con las empresas y con otros órganos o Administraciones.

Dada la magnitud de éste concepto el desarrollo de esta iniciativa ha sido estructurado en un conjunto de subiniciativas que presentamos en el apartado de *acciones para su implantación*, y que serán desarrolladas una por una más adelante.

#### Interacción con otras iniciativas propuestas y acciones previas

- ❑ El concepto de Administración Telemática, en un sentido amplio se relaciona en realidad con la mayoría de las iniciativas propuestas en el Plan, puesto que todos los pasos que se hagan en esta dirección van encaminados claramente a mejorar el proceso de interacción entre ciudadanos y funcionarios proporcionando evidentes ventajas para ambos,

Así mismo es importante destacar que todas las subiniciativas que van a desarrollarse más adelante están interrelacionadas entre sí, favoreciendo la realización de unas y la viabilidad de otras.

- ❑ Al final de este documento se incluyen unos anexos que permitirán al lector comprender mejor las acciones aquí expuestas por lo que se recomienda una lectura previa de los siguientes anexos:
  - *Anexo VI. Sobre la firma digital...*
  - *Anexo VII. La firma digital en la Administración*
  - *Anexo VIII. Tarjeta de servicios. Posibles ejemplos.*
- ❑ Red Institucional de Comunicaciones
  - La viabilidad de la presente iniciativa depende, en parte, del proceso de extensión y despliegue de la RIC:
  - Reciente implantación de una herramienta para el trabajo en grupo (Groupwise) a todos los empleados de la Administración, y desarrollo e implantación de un entorno Intranet para el Gobierno de La Rioja.

*Estas consideraciones respecto a la interrelación con otras iniciativas propuestas y acciones previas son válidas para todas las subiniciativas que van a desarrollarse, por lo que no se han añadido en las tablas correspondientes*

#### Acciones para su implantación

- ❑ En primer lugar es conveniente iniciar el proceso con la implantación de una interacción telemática dentro de la propia Administración.
- ❑ Una vez consolidada la tecnología relacionada con el concepto de 'Administración Telemática' dentro de la propia Administración, será más viable extender acciones análogas para 'digitalizar' la interacción entre Administración y ciudadano.



- ❑ Para conseguir una interacción telemática tanto dentro como fuera de la Administración se han definido una serie de subiniciativas las cuales serán desarrolladas más adelante;
  - Extensión del uso de correo electrónico como medio de comunicación.
  - Base de datos del ciudadano.
  - Identificación única y telemática de cada interlocutor.
  - Intercambio de documentación telemática.
  - Tramitación telemática.
  - Tarjeta de servicios del ciudadano.
  - Firma electrónica y certificación pública.
  - Garantías de confidencialidad, seguridad e intimidad personal.

#### **Agentes involucrados**

- ❑ Las distintas Consejerías, responsables de hacer que estos métodos nuevos de trabajo sean una realidad y por tanto hacer que todos sus funcionarios los conozcan y utilicen.
- ❑ Las entidades financieras ya que para transacciones económicas, será necesario crear convenios entre éstas y la Administración.
- ❑ Las Entidades Certificadoras que serán las encargadas de emitir los certificados electrónicos que dan validez a la firma digital.
- ❑ El SICE, como órgano impulsor de la iniciativa y como órgano con competencia en materia de sistemas y tecnologías de la información.

*Las entidades aquí expuestas son los organismos más directamente involucrados en la mayoría de la implantación de las subiniciativas que se desarrollan a continuación por lo que no se han añadido este apartado en las tablas correspondientes.*

#### **Resultados**

*Para una especificación de los resultados de esta iniciativa, ver los resultados de cada una de las subiniciativas que se describen a continuación.*

A continuación se describe con detalle las acciones necesarias y los resultados a obtener para cada una de las subiniciativas identificadas.



### 3.1.1.5.1 Extensión del uso de correo electrónico como medio de comunicación

Se pretende que todos los empleados de la Administración utilicen este medio para comunicarse tanto dentro de su Consejería como entre Consejerías, e incluso entre diferentes Administraciones.

Así mismo, se pretende extender el uso del correo electrónico como medio de interacción entre el ciudadano y la Administración.

#### Acciones para su implantación

- Elaboración de la normativa que dé carácter de oficialidad al uso del correo electrónico
- Desarrollo de la infraestructura necesaria, (software) que soporte la utilización de correo electrónico, entre los empleados de las Consejerías.
- Formación a los empleados públicos para que conozcan las utilidades de esta herramienta de comunicación.
- Creación y difusión de un registro donde estén presentes todas las direcciones de correo electrónico utilizadas para la difusión interna.
- Dar facilidades para que los ciudadanos tengan acceso a la infraestructura necesaria para utilizar el correo electrónico (fomentar su adquisición, conseguir buenas condiciones para la compra de ordenadores personales, dar asesoramiento técnico gratuito...)

#### Resultados a obtener

- Corto plazo
  - Oficializar y difundir el uso del correo electrónico



### 3.1.1.5.2 Base de datos del ciudadano

Esta iniciativa pretende recoger en una base de datos toda la información relacionada con cada ciudadano haciendo innecesaria la presentación reiterada de documentos, suprimiendo gestiones inútiles y disminuyendo los costes y cargas innecesarias de trabajo tanto de la Administración como de los administrados.

#### Acciones para su implantación

- Definición de objetivos (especificando los fines que tiene su creación, requisitos para la inscripción en el Registro de un nuevo ciudadano, corrección de errores, actualización de datos etc.)
- Especificar la información que ha de incluirse en la base de datos. Cada Consejería definirá la información que quiere que contenga la base de datos, teniendo solamente acceso a la información que ha decidido introducir.
- Analizar la información seleccionada para construir la Base de datos del ciudadano.
- Definir un equipo gestor y administrador de la base de datos.
- Nombrar responsables de la información que contiene la base de datos, así como el equipo operador que se encargue de introducir esa información
- Definir la estructura de la base de datos para conocer de qué maneras se relacionará la información en ella contenida.
- Desarrollo tecnológico necesario para la creación y mantenimiento de la base de datos.
- Crear objetos de la base de datos (índices, tablas, etc.) en los cuales será almacenada la información
- Creación de una entidad común a todos los organismos que averigüe la validez de los documentos presentados por cada persona o entidad en papel y que construya los documentos identificados en formato electrónico para su posterior introducción a la base de datos.
- Aplicación de la normativa para la protección de datos de carácter personal.
- Integración de la base de datos con el resto de sistemas existentes tales como SAC, SGIP..
- Creación de un sistema experto de consultas sobre la base de datos (generación de estadísticas útiles, segmentación de los ciudadanos para poder ofrecer una atención más especializada...)

Deberá generarse el correspondiente sistema de protección de la información, de tal manera que esté restringido el acceso a personas no autorizadas, o que no tienen derecho a utilizar una información específica que pueda estar recogida en la base de datos.



## Resultados

- ❑ Corto plazo
  - Creación de la base de datos del ciudadano y su integración con el SAC y el SGIP.
- ❑ Medio plazo
  - Integración de la base de datos al SIGPYN
- ❑ Largo plazo
  - Sistema experto de consultas sobre la base de datos





### 3.1.1.5.3 Identificación única y telemática de cada interlocutor

Se pretende crear un sistema que permita garantizar la identificación electrónica de los interlocutores, ya sea una persona, una empresa o una Administración. Entre los beneficios que esta acción reporta, destacamos el no tener que repetir los mismos datos en todas las ocasiones que le sean requeridos, así como conocer en todo momento quién es la persona que envía el documento, o quién ha realizado modificaciones en él.

Resulta interesante realizar una lectura previa al Anexo sobre firma digital para una mejor comprensión de esta iniciativa.

#### Acciones para su implantación

- ❑ Primero sería recomendable establecer un mecanismo de identificación única y telemática dentro de la propia Administración, la cual implicaría las siguientes acciones;
  - Añadir la posibilidad de diferenciar dos herramientas de identificación ; los sellos y las firmas – de forma que los primeros fueran de más sencillo y ágil manejo en detrimento del nivel de seguridad y carácter de oficialidad-. Supondremos a partir de aquí que se define un mecanismo interno a la Administración que llamamos “sellos” y otro para una interacción Administración- ciudadano que llamaremos “firma”
  - Proyecto Piloto.
  - Creación de una entidad certificadora interna que produzca y de validez a los sellos, que permitirán definir de manera unívoca a cada funcionario, así como en un futuro posibilitar su utilización como indicadores de eficiencia del trabajo realizado, creándoles un vínculo de cierta responsabilidad ante las acciones realizadas en su trabajo.
  - Formación a cada empleado para que conozcan la utilización y ventajas de la utilización de estos sellos.
  - Adquisición por parte de cada funcionario de un sello que le identificará ante cualquier modificación, utilización o envío de un documento dentro de la Administración.
  - Creación de una base de datos para almacenar los sellos y que relacione los sellos a los nombres de los empleados asociados.
  - Creación de una normativa que dé validez al uso del sello dentro de la Administración.
  - Interconexión de todas las Consejerías.
- ❑ Una vez que se ha conseguido una identificación dentro de la Administración se procederá al establecimiento de una identificación única y telemática por parte de la misma hacia el ciudadano, y para ello será necesario la consecución de las siguientes acciones;
  - Proyecto piloto
  - Seleccionar una entidad certificadora de entre las inscritas en el Registro de Prestadores de Servicios de Certificación.
  - Adquisición de un certificado digital para cada organismo de la Administración Pública que dará validez a la firma digital cuando se realice el intercambio de documentos con el ciudadano.
  - Formación a todos los empleados de la Administración para el correcto uso de los certificados en los documentos enviados a los ciudadanos.
  - Creación de una normativa a nivel autonómico que obligue a la utilización de la firma electrónica.



- Utilización de la firma digital y del certificado digital en todos los documentos que la Administración envíe al ciudadano.
- ❑ Por último se establecerá la identificación única del ciudadano ante la Administración, la cual implicará la realización de las acciones siguientes;
  - En el caso de que el ciudadano disponga de un ordenador con conexión a Internet y una herramienta de correo electrónico, éste podrá adquirir un certificado digital para poder firmar los documentos que envíe a la Administración y así poder ser identificado por ella.
  - Como no todos los ciudadanos poseen esta infraestructura, se ha diseñado otro medio de identificación de los ciudadanos, esto es mediante la tarjeta inteligente o tarjeta de servicios que contempla para su implantación una serie de acciones que han sido desarrolladas más adelante (ver la iniciativa Tarjeta del Ciudadano).

### Resultados

- ❑ Corto plazo
  - Proyecto piloto para la identificación telemática dentro de la Administración (sellos electrónicos)
- ❑ Medio plazo
  - Extensión de la identificación telemática dentro de la Administración (creación entidad certificadora)
  - Proyecto piloto para una identificación telemática entre Administración y ciudadano (firmas electrónicas)
- ❑ Largo plazo
  - Extensión de la identificación telemática entre Administración y ciudadano



#### 3.1.1.5.4 Intercambio telemático de documentación

Se trata de realizar el intercambio de documentación vía telemática eliminando, por ejemplo, desplazamientos inútiles del ciudadano y racionalizando la documentación que la Administración requiere de éste para su identificación en el curso de todas las actuaciones administrativas.

Se pretende llegar a una auténtica comunicación interactiva que proporcione la simplificación y agilización de las relaciones basada en la identificación electrónica y el reconocimiento digital mutuo, así como una mayor rapidez en la recepción de documentos, y, por lo tanto, una mayor eficacia en el trabajo realizado.

#### Acciones para su implantación

- Las acciones aquí desarrolladas irían encaminadas primero al intercambio de documentación en la dirección Administración –Administración las cuales se definen a continuación;
  - Desarrollo del marco legislativo y tecnológico necesario para el desarrollo de esta iniciativa.
  - Implantación en todas las Consejerías de herramientas del intercambio electrónico de datos de la Administración Pública.
  - Formación a todos los empleados de la Administración para que conozcan las ventajas de su utilización
  - Para aquellos documentos que lo requieran, utilización de los sellos (identificadores de los funcionarios de la Administración Pública) para poder conocer, en todo momento, dentro del ámbito de la propia Administración, quien envía el documento, quién lo ha manipulado, y cuánto tiempo se ha tardado en realizar dicha operación.
- Una vez que conseguido que dentro de la Administración se intercambien documentos telemáticamente, será más fácil acometer el inicio del intercambio en el sentido Administración- Ciudadano. Las acciones a realizar en este caso se resumen en:
  - Desarrollo del marco legislativo y tecnológico necesario para el desarrollo de esta iniciativa.
  - Utilización por parte de la Administración de la firma digital para el envío de documentos al ciudadano, que asegurará que el documento no ha sido manipulado.
  - Formación a los empleados que están de cara al público, para una correcta utilización de la herramienta.
  - Generalización del uso de esta herramienta de intercambio electrónico de datos por parte de la Administración.
- La última vía de comunicación sería la del ciudadano- Administración cuyas acciones a realizar se especifican a continuación;
  - Desarrollo del marco legislativo y tecnológico necesario para el desarrollo de esta iniciativa.
  - Creación de formularios digitales por parte de la Administración, siendo accesibles desde Internet.
  - Generalización del uso de las herramientas de intercambio electrónico por parte de los ciudadanos lo que permitirá progresivamente ir implantando las actuaciones que introduzcan la nueva cultura de relación con la Administración.



- Implantación de ordenadores a disposición del público en distintos puntos para que los ciudadanos que no tengan ordenador o conexión a Internet, puedan también realizar los trámites administrativos mediante esta nueva vía (por ejemplo, a través de entidades financieras)
- Utilización por parte de los ciudadanos de los formularios digitales creados por la Administración.
- Utilización por parte de los ciudadanos de la tarjeta inteligente que le identifica frente a la Administración y de la firma digital para acreditar los documentos que envía a las instituciones públicas..

### Resultados

- Corto plazo
  - Proyecto piloto para un intercambio de documentación telemático dentro de la Administración
  - Proyecto piloto para un intercambio de documentación telemático entre Administración y ciudadano
- Medio plazo
  - Extensión del intercambio de documentación telemático dentro de la Administración
- Largo plazo
  - Extensión del intercambio de documentación telemático entre Administración y ciudadano



### 3.1.1.5.5 Tramitación telemática

El objetivo principal de esta iniciativa es la tramitación electrónica de expedientes a través de Internet incluyendo el pago de tasas cuando sea necesario.

Hay que entender que para todos los trámites que impliquen intercambio de documentos, se han de desarrollar todas las acciones descritas anteriormente. Por tanto, en esta iniciativa nos centraremos en los trámites que implican un pago.

#### Acciones para su implantación

- Realización de un proyecto piloto con un número limitado de usuarios, por ejemplo experimentar la tramitación telemática con los habitantes de un municipio de reducida dimensión, o con un colectivo determinado.
- Para procedimientos que impliquen una transacción económica como pagar multas o impuestos, será necesario el desarrollo de convenios con entidades financieras.
- Desarrollo de la infraestructura necesaria (lector de tarjetas para transacciones económicas, certificados digitales, ...).
- Crear el circuito con un procedimiento identificando las fases que se han de seguir para el pago de tasas telemáticamente.
- Dar publicidad a este circuito para que los ciudadanos lo conozcan y sepan como han de actuar
- Informar tanto a los empleados de la Administración como a los ciudadanos de las ventajas de la tramitación electrónica.
- Formar a los empleados para el correcto manejo de las herramientas informáticas
- Evaluación del proyecto.

#### Resultados

- Medio plazo
  - Convenio con una (o más) entidad financiera para el pago telemático de tasas
  - Proyecto piloto (pago telemático de tasas)
- Largo plazo
  - Extensión de la posibilidad de tramitación telemática a otros procedimientos



### 3.1.1.5.6 Tarjeta de servicios del ciudadano

Creación de una tarjeta de servicios unificada del ciudadano que no sólo le permita su identificación, sino que le sirva como tarjeta inteligente multifunción para acceder y utilizar todos los servicios públicos del Gobierno de La Rioja, incluyendo en la misma los datos básicos o contenidos resumidos para aquellas actuaciones habituales o repetitivas que efectúa el ciudadano.

Esta tarjeta permitirá a los ciudadanos mejorar la relación con la institución pública, agilizando los trámites administrativos. También facilita a la Administración una mejor, más eficaz y de mejor calidad gestión de sus prestaciones, así como permitirá la disminución del coste de los servicios autonómicos.

#### Acciones para su implantación

- Aplicación de la normativa para la protección de datos de carácter personal.
- Realización de un estudio detallado en cada Consejería para determinar qué servicios e información se podrían incorporar a la tarjeta.
- Una vez que se han decidido los posibles servicios y la información que se podría ofrecer en la tarjeta, se examinará de qué manera afectaría su implantación a los organismos y a los procedimientos de la Comunidad.
- Definición de aquellos procedimientos que se verían afectados por la utilización de la tarjeta.
- Creación de una base de datos por cada organismo, donde se almacenará la información que previamente ha sido definida, o almacenar la información seleccionada por cada Consejería en el caso de que ya exista una Base de Datos.
- Almacenar la información en una base de datos (una por Consejería, o bien a la base de datos del ciudadano con un sistema de protección adecuado que evite accesos a datos a las unidades sin privilegios).
- Los organismos que vayan a tramitar documentación confidencial con el ciudadano deberán seleccionar una entidad certificadora entre las inscritas en el Registro de Prestadores de Servicios de Certificación y adquirir un certificado digital que garantice la confidencialidad a los ciudadanos dando validez a la firma digital.
- Realización de un estudio para la posibilidad de implantar un mecanismo que garantice a los ciudadanos la seguridad y confidencialidad de sus documentos, es decir que, por ejemplo, le permita conocer en todo momento qué organismos han accedido a la información que está almacenada en su tarjeta.
- En el caso de que con la tarjeta se pudieran realizar transacciones económicas, se deberían firmar una serie de convenios con entidades financieras, que respaldasen estas acciones.
- Proyecto piloto para la implantación de la tarjeta dentro de un colectivo de reducidas dimensiones. Posibilidad de escoger teniendo en cuenta personas con amplios conocimientos (gestores, universitarios).
- Difusión en los distintos medios de comunicación de las ventajas de la tarjeta, en definitiva dar a conocer a los ciudadanos la tarjeta y sus distintas funciones.



- Creación de un prototipo de tarjeta inteligente
- Dada la gran cantidad de datos a introducir, se podría contratar a una empresa para realizar esta tarea.
- Formación para el correcto manejo de la tarjeta, tanto a funcionarios de la Administración pública como a los ciudadanos de La Rioja.
- Estudio y evaluación del proyecto piloto.
- En caso de que la evaluación del proyecto piloto sea positivo, creación de la tarjeta para los servicios previamente definidos.
- Implantación del soporte técnico necesario (lector de la tarjeta, ordenador, firma digital..)
- Distribución de la tarjeta entre aquellos ciudadanos que la soliciten.

#### Resultados

- Medio plazo
  - Estudio y proyecto piloto
- Largo plazo
  - Desarrollo y distribución de la tarjeta de servicios



### 3.1.1.5.7 Firma electrónica y certificación pública

Implantar el uso de la firma electrónica como medio para identificar formalmente el autor o los autores del documento que la recoge. La firma digital favorecería las transacciones electrónicas de los ciudadanos y facilitaría los trámites con la Administración.

#### Acciones para su implantación

- Creación de una normativa que regule el uso de la firma electrónica.
- Implantación del soporte tecnológico necesario para la utilización de la firma digital
- Explicación a los ciudadanos y empleados de la Administración de las ventajas de la utilización de la firma digital.
- Formación sobre la utilización de la firma digital.
- Posibilidad de crear una entidad certificadora a nivel autonómico.

#### Resultados

- Corto plazo
  - Difusión y creación de la cultura necesaria para su aceptación
- Medio plazo
  - Normativa reguladora





### 3.1.1.5.8 Garantías de confidencialidad, seguridad e intimidad personal.

Con esta iniciativa se pretende garantizar la protección de la intimidad y la identificación de los interlocutores, que son los dos aspectos clave de la seguridad de la Administración electrónica.

Para garantizar la confianza necesaria debe asegurarse que:

- El ciudadano tiene el control de los datos relativos a su persona y a su vida privada.
- El ciudadano posee los medios para controlar con quién, cómo, cuándo y dónde se conecta.

#### Acciones para su implantación

- Análisis de los requerimientos de confidencialidad seguridad e intimidad que se deben cumplir según la normativa de protección de datos de carácter personal.
- Análisis de los requisitos de seguridad que debe cumplir la infraestructura tecnológica que sustentará la firma electrónica, es decir la utilización de estándares, protocolos, algoritmos de criptografía, etc.
- Creación de la normativa adecuada que defina la aplicación de la protección de datos, y la garantía de la confidencialidad según los análisis realizados.
- Análisis de la Implicación de esta normativa en el ciudadano.
- Difusión del alcance de esta normativa.

#### Resultados

- Corto plazo
  - Definición de las garantías necesarias
- Medio plazo
  - Elaboración de la normativa necesaria y difusión



### 3.1.1.6 Interfaz única con el ciudadano.

Hacer posible que se puedan realizar transacciones administrativas entre el ciudadano y cualquier Administración sea o no la competente para resolverlas facilitando con ello el acceso cómodo y directo de las personas a los servicios públicos, ahorrando tiempo y desplazamientos inútiles.

Con el desarrollo de esta iniciativa se consigue facilitar el acceso y simplificar la actuación del ciudadano frente a la Administración Pública con independencia del número de instituciones y servicios distintos que deben intervenir o los procedimientos diversos que pueda conllevar dicha actuación.

#### Interacción con otras iniciativas propuestas y acciones previas

- Extensión del módulo de registro del SGIP a los Ayuntamientos.

#### Acciones para su implantación

- Estudio de los beneficios reales que aporta la implantación de esta iniciativa, y por tanto la firma del Convenio de Ventanilla Única.
- En el caso de decidir su adhesión se tendrán que seguir los pasos especificados en el Convenio.
- Aplicación del soporte tecnológico y funcional
- Identificación de acciones multi-Administración para una experiencia piloto.
- Creación de grupos de trabajo que se encargaran de definir los macro-procedimientos.
- Puesta en marcha de una experiencia piloto.
- Análisis y validación de la experiencia.
- Despliegue de todos los macro-procedimientos seleccionados.
- Cumplimiento de las normativas existentes (Ley 30/ 1992, Ley 4/99 de desarrollo organizativo del BOE)
- Desarrollo e implementación de multiprocedimientos en el SGIP (para más detalle, ver el documento de *Propuestas para la consolidación y evolución de los sistemas existentes: SGIP y SAC.*)
- Preparación e implantación de un plan de comunicación:
  - Preparación e impartición de cursos a los responsables de los procesos integrados
  - Preparación e impartición de un curso de atención al público a las personas que tratan directamente con el ciudadano.
  - Presentaciones a las Direcciones Generales implicadas del avance de los trabajos y las necesidades de colaboración.



- Edición de una guía para la implantación de esta iniciativa que dé una visión general de los objetivos perseguidos, presente sus posibilidades a los responsables de procedimientos para que consideren la oportunidad de incluirlos en el sistema y sirva de referente en los trabajos a realizar para dicha inclusión.

#### **Agentes involucrados**

- La Consejería de Desarrollo autonómico y Administraciones Públicas promotora de la iniciativa
- El resto de las Consejerías de La Rioja y los Ayuntamientos de La Rioja como participantes activos en los multiprocedimientos.
- La Administración General del Estado colaborando con la implantación del proyecto.

#### **Resultados**

- Corto plazo
  - Decisión firma convenio y proyecto piloto
- Largo plazo
  - Despliegue (agilización y simplificación administrativa)



### 3.1.2 Tabla resumen del desarrollo de iniciativas .

| INICIATIVAS   | RESULTADOS  | AGENTES   |
|---|---|---|
| Consolidación del SAC                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Corto plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Consolidar la estructura organizativa (equipo SAC).</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Medio plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nuevos puntos de acceso e integración de nuevos Ayuntamientos al sistema</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Largo plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollo de nuevas prestaciones</li> </ul> </li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> El SICE</li> <li><input type="checkbox"/> Equipo SAC</li> <li><input type="checkbox"/> Todas las unidades Administrativas</li> </ul>                |
| Cartas de servicios y decálogo de derechos del ciudadano. | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Corto plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definición de las cartas de servicios y decálogo de derechos</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Medio plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Difusión (integración de las cartas al SAC, publicaciones específicas ...)</li> <li>➤ Generación automática de la Guía de Servicios</li> </ul> </li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> El SICE</li> <li><input type="checkbox"/> Cada Consejería</li> </ul>  |
| Medir la satisfacción del ciudadano.                      | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Corto plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Promoción y difusión del uso del buzón de quejas y sugerencias</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Largo plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Más y mejores Oficinas de Atención al Ciudadano</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Cíclicamente                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estudio sobre la satisfacción de los ciudadanos/as de La Rioja.</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> El SICE</li> <li><input type="checkbox"/> Empresas especializadas</li> <li><input type="checkbox"/> La Oficina de Atención al Ciudadano,</li> </ul> |
| Imagen corporativa de la Comunidad Autónoma.              | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Corto plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaboración del <i>Manual de Imagen Corporativa</i></li> <li>➤ Elaboración de una <i>Guía de Estilo</i></li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Medio plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definición y publicación de un decreto regulador</li> </ul> </li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> La Consejería de Desarrollo Autonómico y Administraciones Públicas,</li> <li><input type="checkbox"/> El resto de Consejerías,</li> </ul>           |



|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>Extensión del uso de correo electrónico como medio de comunicación</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Corto plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Oficializar y difundir el uso del correo electrónico</li> </ul> </li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Las distintas Consejerías,</li> </ul>   |
| <p>Base de datos del ciudadano</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Corto plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Creación de la base de datos del ciudadano e integración con el SAC y el SGIP</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Medio plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Integración de la base de datos con el SIGPYN</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Largo plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sistema experto de consultas sobre la base de datos</li> </ul> </li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Las entidades financieras</li> <li><input type="checkbox"/> Las Entidades Certificadoras</li> <li><input type="checkbox"/> El SICE</li> </ul> |
| <p>Identificación única y telemática de cada interlocutor</p>             | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Corto plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proyecto piloto para la identificación telemática dentro de la Administración (sellos electrónicos)</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Medio plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Extensión de la identificación telemática dentro de la Administración (creación entidad certificadora)</li> <li>➤ Proyecto piloto para una identificación telemática entre Administración y ciudadano (firmas electrónicas)</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Largo plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Extensión de la identificación telemática entre Administración y ciudadano</li> </ul> </li> </ul> |   |
| <p>Intercambio telemático de documentación</p>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Corto plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proyecto piloto para un intercambio de documentación telemático dentro de la Administración</li> <li>➤ Proyecto piloto para un intercambio de documentación telemático entre Administración y ciudadano</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Medio plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Extensión del intercambio de documentación telemático dentro de la Administración</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Largo plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Extensión del intercambio de documentación telemático entre Administración y ciudadano</li> </ul> </li> </ul>                           |   |



|  |  |   |
|--|--|---|
| <p>Tramitación telemática</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Medio plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Convenio con una (o más) entidad financiera para el pago telemático de tasas</li> <li>➤ Proyecto piloto (pago telemático de tasas)</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Largo plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Extensión de la posibilidad de tramitación telemática a otros procedimientos</li> </ul> </li> </ul> |   |
| <p>Tarjeta de servicios del ciudadano</p>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Medio plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estudio y proyecto piloto</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Largo plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollo y distribución de la tarjeta de servicios</li> </ul> </li> </ul>  |   |
| <p>Firma electrónica y certificación pública</p>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Corto plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Difusión y creación de la cultura necesaria para su aceptación</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Medio plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Normativa reguladora</li> </ul> </li> </ul>   |   |
| <p>Garantías de confidencialidad, seguridad e intimidad personal</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Corto plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definición de las garantías necesarias</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Medio plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaboración de la normativa necesaria y difusión</li> </ul> </li> </ul>   |   |
| <p>Interfaz única con el ciudadano.</p>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Corto plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Decisión firma convenio y proyecto piloto</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Largo plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Despliegue (agilización y simplificación administrativa)</li> </ul> </li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Consejería de Desarrollo Autonómico y Administración Pública</li> <li><input type="checkbox"/> Resto Consejerías</li> <li><input type="checkbox"/> Administración General del Estado</li> </ul> |



## 3.2 Calidad en la gestión

### 3.2.1 Desarrollo de iniciativas en acciones

#### 3.2.1.1 Consolidación y evolución del SGIP

En relación con el funcionamiento del sistema y, por tanto, para su consolidación, difusión y extensión se propone un conjunto de macrotareas que citamos en esta tabla y cuya descripción aparece detallada en el documento *Propuestas para la consolidación y evolución de los sistemas actuales: SGIP y SAC*.

#### Interacción con otras iniciativas propuestas y acciones previas

- Medidas para una mayor profesionalización

La extensión de un sistema informatizado de gestión y el uso de una metodología para la racionalización de procedimientos administrativos es un requisito indispensable para la profesionalización del Gobierno de La Rioja.

- Pasar de prácticas a métodos

La consolidación del SGIP permite estandarizar y homogeneizar en métodos la tramitación de procedimientos administrativos.

- Documento *Propuestas para la consolidación y evolución de los sistemas actuales: SGIP y SAC*. En él se propone la estructura organizativa necesaria para la consolidación, extensión y evolución del SGIP y SAC.
- Anexo III. Metodología para la racionalización de procedimientos administrativos.

#### Acciones para su implantación

- Continuar con el proceso de ampliación del sistema, implementando nuevos procedimientos y afianzando el circuito de funcionamiento.
- Continuar con la integración de aplicaciones, para poder recuperar la información de expedientes tramitados por las mismas, y permitir que la información de sus expedientes pueda ser visualizada por los medios de difusión del SAC.
- Definir en el sistema *metaprocedimientos* o, lo que es lo mismo, procedimientos para la definición de procedimientos. A priori, se han identificado tres procedimientos de este tipo a definir:
  - Un procedimiento para la implementación de un nuevo procedimiento y su incorporación al sistema
  - Un procedimiento para la integración de una nueva aplicación al sistema



- Un procedimiento para la modificación de un procedimiento ya implementado en el sistema

- Desarrollar la estructura organizativa necesaria para instaurar definitivamente el circuito de funcionamiento del sistema. Se propone crear un equipo al frente del SGIP formado por:

- un director SGIP
- expertos SGIP al cargo de una o más consejerías
- técnicos SGIP
- coordinadores SGIP en cada consejería

Así mismo, se propone reunir periódicamente una *Comisión de Promoción de la Racionalización* (formada por el director SGIP, los coordinadores de las consejerías y quien se considere necesario) para adoptar decisiones de carácter global (ver el apartado de base organizativa donde se hace referencia a la Subcomisión de racionalización).

Es necesario dotar a esta comisión de la base legislativa necesaria para darle fuerza legal y amparo normativo.

- Atender a la evolución del Sistema de Gestión de Procedimientos en orden a los siguientes aspectos:

- Optimizar las posibilidades del sistema, de cara a conseguir un mayor control en la gestión.
- Ampliación del ámbito del sistema mediante:
  - El desarrollo de un Módulo Global de Contratación.
  - El desarrollo de otros módulos horizontales (de inspecciones, de sanciones, tributario,...)
- Su adaptación a las nuevas tecnologías (migración del sistema para permitir su funcionamiento en un entorno intranet)

- Potenciar el principio de colaboración con la Administración Local mediante:

- La interconexión registral de los Ayuntamientos con el Gobierno de La Rioja
- Unificar el sistema de gestión entre funcionarios municipales y autonómicos para la gestión integrada de multiprocedimientos (procedimientos en cuyo proceso de tramitación participa más de una Administración).

- Implantación de procedimientos de Servicio de Respuesta Inmediata (SERI):

- Identificar, por parte del SICE, los procedimientos que, después de una racionalización y simplificación, son susceptibles de ser incorporados al sistema.
- Crear puntos de información S.E.R.I.
- Desplegar la infraestructura necesaria.
- Desarrollar un proceso de formación específico para los funcionarios que deban atender los nuevos puntos S.E.R.I.

- Extender el uso de cartas de comunicación de situación de expedientes a todos aquellos procedimientos implementados en el SGIP predeterminando los periodos estándares en que se deberán enviar las cartas.





### Agentes involucrados

- ❑ El SICE como diseñador y racionalizador de los procedimientos administrativos y como validador de la información de tramitación que los diferentes organismos gestores introducen en el mismo.
- ❑ Los diferentes organismos gestores de las Consejerías como parte de la estructura organizativa necesaria y como usuarios del sistema en la gestión diaria.

### Resultados

- ❑ Corto plazo
  - Interconexión registral de los Ayuntamientos con el Gobierno de La Rioja
  - Migración del SGIP para su adaptación al entorno Intranet
  - Implantación de procedimientos S.E.R.I.
  - Definir los 3 metaprocedimientos propuestos
  - Disposición normativa que dé fuerza legal a la Comisión de Promoción de la Racionalización
- ❑ Medio plazo
  - Módulo global de contratación.
- ❑ Largo plazo
  - Extender el uso del SGIP a los Ayuntamientos para una gestión integrada de multiprocedimientos



### 3.2.1.2 Pasar de prácticas a métodos

Definir métodos de gestión que establezcan el CÓMO se llevan a cabo los procesos internos de funcionamiento de la Administración, nombrando responsables de cada proceso para su correcta ejecución y facilitando la adopción de nuevas actitudes y aptitudes de trabajo.

#### Interacción con otras iniciativas propuestas y acciones previas

- Cartas de servicios y decálogo de derechos de los ciudadanos.

Obligar a cada unidad organizativa a elaborar su propia carta de servicios, las cuales les obligará a implicarse y a comprometerse con la calidad.

- Medidas para una mayor profesionalización

Muchas de las acciones que se presentarán en esta iniciativa contribuyen a la creación de la cultura necesaria entre el personal de la Administración.

- Evaluación de la calidad

Implantar un sistema de autoevaluación en cada una de las unidades administrativas implica haber llevado a cabo previamente un proceso de asignación de responsabilidades que favorece la participación de cada persona en los procesos de cambio.

- Establecimiento de la estructura organizativa necesaria para la consolidación, extensión y evolución del SGIP y del SAC.

- Anexo I. Cursos y seminarios propuestos

Contiene diversas propuestas para la organización de cursos y seminarios que ayudarían a lograr con éxito este proceso de cambio.

#### Acciones para su implantación

- Definir procedimientos de funcionamiento interno de la Administración en los siguientes ámbitos:

- **Ámbito económico y financiero.**

- Definir métodos para la planificación, elaboración y ejecución de presupuestos.

La elaboración del presupuesto implica la definición anual de las prioridades presupuestarias del Gobierno de La Rioja y la consideración de las previsiones de todas las unidades orgánicas.

- Definición de una política clara de costes para las unidades.
- Realización de un inventario de bienes de la organización.
- Desarrollo de una política de inversiones

Incluye la gestión del presupuesto del Gobierno de La Rioja, sus organismos autónomos y sus empresas y entes públicos, y también una política para las inversiones financiadas parcialmente a través del recurso del endeudamiento.



➤ **Ámbito legislativo**

- Acabar el proyecto de ley de publicaciones que establecerá una normativa común a seguir en todas las publicaciones que cualquier unidad quiera hacer en el Boletín Oficial de La Rioja.
- Crear un módulo horizontal en el SGIP para la elaboración de la normativa reguladora y también la infraestructura correspondiente de soporte a las diferentes unidades usuarias de este módulo.

➤ **Ámbito Función Pública**

- Definición de procedimientos, racionalizando los procesos de promoción profesional y de provisión de puestos de trabajo.
- Definición de procedimientos para poder prever la necesidad de recursos en los distintos ámbitos de la Administración y llevar a cabo de forma óptima su gestión.

➤ **Ámbito Promoción y Difusión**

- Publicación de memorias anuales de cada Consejería
- Definición de cartas de servicios de cada unidad.

➤ **Ámbito Oferta de Servicios**

- Integración paulatina de todos los procedimientos a instancia de parte que tramite cada Consejería en el SGIP.
- Crear en el SGIP módulos horizontales para procedimientos de contratación, de inspección, sancionadores y de carácter tributario.

❑ **Elaboración y publicación de los correspondientes 'manuales de gestión' concertados entre los distintos organismos preceptivos o agentes que intervienen en cada proceso:**

- Integración en el SGIP (diagramar los procedimientos en un flujograma optimizando el proceso al máximo y describiendo minuciosamente los distintos trámites y los documentos normalizados que dan soporte administrativo a los mismos).
- Crear la normativa reguladora del procedimiento que obligue a su correcta puesta en práctica.
- Establecer los compromisos de calidad (plazos de ejecución máximos de cada paso dentro del proceso de tramitación).

❑ **Creación de una *Comisión de Promoción de Racionalización* que establezca las directrices y normativa necesaria para regular cómo el Gobierno debe funcionar en su actividad diaria y que permita la evolución de los procedimientos definidos (previsión e identificación de nuevas necesidades, definición de tareas, recursos y prioridades, planificación, desarrollo e implantación y seguimiento y mejora)**

Para un mayor detalle de las funciones que corresponderían a esta comisión ver el documento *Propuestas para la consolidación y evolución de los sistemas actuales: SGIP y SAC* y el apartado de base organizativa del presente documento.

❑ **Implantación de una nueva cultura operativa basada en la voluntad de hacer las cosas bien a través de las siguientes medidas:**

- Fomentar el trabajo en equipo.
- Eliminar actividades sin valor añadido.
- Eliminar la duplicidad de tareas.



- Fomentar la calidad en los documentos generados (normalizarlos, estandarizar los formatos,...) y remitirlos informáticamente.

Para ponerlas en práctica será necesario sensibilizar al personal y darle la formación y herramientas necesarias (para más información, ver el anexo I donde se proponen una serie de cursos y seminarios dentro de este contexto).

- ❑ Establecer un mecanismo de previsión y adaptación a cambios externos (por ejemplo, tecnológicos) e internos (por ejemplo, políticos, nuevas transferencias, ...).
  - Formalización de un estudio de previsión de inversiones (transferencias del INSALUD y de Justicia, construcción de un aeropuerto en Logroño,...).
  - Formalización de un estudio de previsión de un incremento importante de funcionarios (también, por ejemplo, con las transferencias).
- ❑ Crear un Sistema de Gestión del Conocimiento para sistematizar en la organización la dinámica de creación y utilización del conocimiento, estableciendo mecanismos que permitan:
  - Seleccionar las fuentes y fórmulas de captación de conocimiento e información del exterior.
  - Fomentar la dinámica de generación interna de conocimiento.
  - Intensificar la dinámica de adaptación del conocimiento incorporado al entorno propio.
  - Mejorar la capacidad de conversión del conocimiento tácito-individual en conocimiento explícito organizacional mediante su difusión
  - Ampliar la capacidad de almacenamiento estructurado del conocimiento
  - Mejorar la capacidad de aprovechamiento del conocimiento mediante su reutilización.

#### Agentes involucrados

- ❑ El SICE como experto en la definición de procedimientos administrativos.
- ❑ La Dirección General de Función Pública como organismo responsable de generar la cultura necesaria entre el personal de la Administración y de proporcionarle la formación adecuada.
- ❑ Las diferentes unidades responsables implicadas en los diferentes procedimientos a definir (elaboración del presupuesto, publicación de disposiciones normativas, ...).

#### Resultados

- ❑ Corto plazo
  - Manuales de gestión en los ámbitos legislativo, promoción y difusión, y oferta de servicios
  - Comisión de Promoción de la Racionalización
- ❑ Medio plazo
  - Manuales de gestión en el ámbito económico-financiero
  - Manuales de gestión en el ámbito de Función Pública
- ❑ Largo plazo
  - Sistema de gestión del conocimiento



### 3.2.1.3 Cada funcionario un agente del cambio

Conseguir la **implicación** del personal interno de la Administración, necesaria para la implantación del Plan Estratégico para la Calidad en el Gobierno de La Rioja. Constituir una Administración muy activa, muy participativa, que colabore en la adopción de decisiones de carácter político.

#### Interacción con otras iniciativas propuestas y acciones previas

- Cartas de servicios y decálogo de derechos de los ciudadanos.

Al elaborar su propia carta de servicios cada unidad, se compromete con a implantar la Calidad en los servicios que presta.

- Medidas para una mayor profesionalización

Muchas de las acciones que se presentarán en esta iniciativa contribuirán a la creación de la cultura necesaria entre el personal de la Administración y a la definición de parámetros medibles de calidad del servicio público.

- Evaluación de la calidad

Implantar un sistema de autoevaluación en cada una de las unidades administrativas implica haber llevado a cabo previamente un proceso de asignación de responsabilidades que favorezca la participación de cada persona en los procesos de cambio.

- Anexo I. Cursos y seminarios propuestos

Contiene diversas propuestas para la organización de cursos y seminarios que podrían ayudar a lograr la cultura necesaria para el nivel de involucración que se pretende lograr.

#### Acciones para su implantación

- Deben jerarquizarse y asignarse las responsabilidades a las unidades y personas de forma que queden directamente implicadas en los resultados obtenidos.

Esta acción está directamente relacionada con la elaboración de cartas de servicios de cada unidad o la implantación de un sistema de evaluación de la calidad (ver el epígrafe de *Interrelaciones con otras iniciativas*).

- Otorgar una mayor fuerza vinculante al SICE para que pueda obligar a las distintas unidades a definir sus compromisos de calidad de acuerdo a sus responsabilidades.

- Vender internamente la calidad como una percepción de 'ganancia'.

- Formar a las personas en técnicas y, sobre todo, en valores (es necesario crear 'cultura de calidad' en la organización).

- Elaborar un '*Manual de acogida para el personal de nuevo ingreso*' que permita a cualquier nuevo empleado empaparse de la cultura generada.



- ❑ Convocar premios anuales a la excelencia y la calidad del servicio público en la Comunidad de La Rioja dirigidos tanto a unidades como a funcionarios que las integran.

Antes deberán establecerse parámetros medibles de calidad del servicio público (ver iniciativa *Medidas para una mayor profesionalización*)

- ❑ Medir la satisfacción del gestor.
- ❑ Análisis de las tareas que se pueden delegar.

Por ejemplo, llevar a cabo un análisis de los documentos que han de ser firmados necesariamente por el Director General frente aquellos para los que puede delegarse su firma a personal de nivel jerárquico inferior. Con este proyecto, se consiguen varios objetivos. Por un lado, se agiliza las resoluciones de expedientes en dicha Dirección General, evitando de este modo que la excesiva jerarquización de la estructura organizativa represente un obstáculo en su actividad. Por otro, la delegación de firmas favorece la introducción de una nueva cultura en el desempeño del trabajo, ya que fomenta la participación y la involucración de todo el personal en los objetivos, políticas y estrategias desarrolladas por la Dirección, e incrementa además, la asunción de responsabilidades en los distintos niveles jerárquicos.

- ❑ Creación de grupos de trabajo para incrementar la participación/implicación del personal.

Los grupos de trabajo permiten detectar y analizar las debilidades y deficiencias en la calidad de las tareas realizadas. Los resultados obtenidos son presentados a toda la estructura de la organización en reuniones periódicas, lo que fomenta la involucración e identificación de personal con los objetivos de la unidad. Además, con este tipo de iniciativas, queda demostrado el nivel de implicación de la alta dirección.

- ❑ Mejorar las condiciones de trabajo para motivar al personal

La realización de inspecciones sobre la totalidad de las diferentes Consejerías dirigidas, fundamentalmente, a detectar mejoras a realizar en las propias instalaciones, en el uso de herramientas y en los métodos de trabajo, es una medida que podrá contribuir a conseguir motivación de todo el personal

- ❑ Promocionar directivos hábiles en la conducción y motivación de equipos humanos para que tomen las decisiones adecuadas en situaciones complejas de conflicto y al mismo tiempo reforzar estas aptitudes mediante cursos de formación (ver anexo I).

Los objetivos básicos a conseguir en estos cursos, dentro del marco de esta iniciativa, deben ser:

- Mejorar la motivación y rendimiento de aquellas personas que deban asumir responsabilidades dentro de la Comunidad.
- Contar con una cartera de personal dispuesto a mejorar, día a día, la calidad de los servicios de acuerdo con las exigencias de los ciudadanos.

- ❑ Racionalizar los procesos de promoción profesional y de provisión de puestos de trabajo. Para ello se propone:

- Condicionar, en un futuro próximo, la libre designación para determinados puestos, a la posesión de un *Diploma del Directivo*.
- Librar el diploma tras la consecución, con éxito, de un determinado programa de formación que incluya las principales herramientas de gestión que un directivo debe tener presente en el desempeño de sus funciones (negociación, trabajo en equipo, gestión



presupuestaria, rediseño de procesos, calidad, técnicas de comunicación y difusión, desarrollo de planes de mejora continua,...) así como las actitudes y cualidades que debe poseer (espíritu innovador y creativo, automotivación, capacidad de tomar decisiones en entornos de incertidumbre, etc).

- Editar y publicar los contenidos de dichos cursos en un *Manual del Directivo Público de la Comunidad de La Rioja*.

- ❑ Generar un *Catálogo de Incentivos* para los funcionarios

Se trata de premiar de alguna forma a los funcionarios que presten un servicio óptimo y a los que proporcionen ideas para mejorar la atención a los ciudadanos.

Como es obvio, esta acción requiere la existencia de evaluaciones tanto internas como externas (ver *Interrelaciones con otras iniciativas*). Los servicios de inspección y funcionamiento de la Administración podrían realizar las primeras mientras que las segundas podrían correr a cargo de entidades internacionales de calidad (como el Club de Calidad o el Servicio Europeo de Calidad, por poner dos ejemplos conocidos).

#### Agentes involucrados

- ❑ La Dirección General de Función Pública como organismo responsable de generar la cultura necesaria entre el personal de la Administración y, dentro de ella, la Escuela Riojana de la Administración Pública, para proporcionar la formación adecuada.
- ❑ La totalidad de los funcionarios ya que son los principales afectados por esta medida.

#### Resultados

- ❑ Corto plazo
  - *Manual de acogida para el personal de nuevo ingreso*
  - *Manual del Directivo Público de la Comunidad de La Rioja*
  - Buzón de quejas y sugerencias del gestor
- ❑ Medio plazo
  - Convocatoria de premios a la excelencia y a la calidad del servicio público
  - Sistema de medición de la satisfacción del gestor
- ❑ Largo plazo
  - *Catálogo de Incentivos* para los funcionarios
  - *Diploma del directivo*



### 3.2.1.4 Medidas para una mayor profesionalización

Reforzar la profesionalización de los funcionarios mediante un proceso de mejora continua lo que implica perpetuar y revisar constantemente las medidas que se adopten y proporcionar al gestor el apoyo y formación en las técnicas y herramientas necesarias.

#### Interacción con otras iniciativas propuestas y acciones previas

- Cada funcionario un agente de cambio

El proceso de profesionalización de la Administración pasa por la involucración de todo el personal en dicho proceso.

- Evaluación de la calidad

Implica responsabilizar a las personas y unidades de la Administración de sus actuaciones hecho que favorece el proceso de profesionalización.

- Anexo I. Cursos y seminarios propuestos

Contiene diversas propuestas para la organización de cursos y seminarios que ayudarían a lograr el nivel de profesionalización que se quiere lograr.

- Anexo V. Indicadores para la medición de la Calidad.

Contiene una batería de indicadores que nos pueden servir como referente para la determinación de los parámetros de calidad en la gestión.

#### Acciones para su implantación

- Aumentar el capital humano del gestor mediante cursos de formación que le permitan adaptarse al nuevo entorno (ver anexo I).
- Mejorar el déficit de comunicación interna.
- Organizar sesiones de *benchmarking* interno entre unidades que permitan compartir las mejores prácticas entre unidades y personas.
- Fomentar la difusión interna y externa de la información relativa a cada unidad.
- Crear un sistema de soporte al gestor.
- Informar en todo momento de las medidas de mejora que se van a implantar y poner al alcance de los funcionarios las herramientas que les ayuden a adaptarse a ellas (manuales, ejemplos prácticos de utilización, tutores, cursos, ...).
- Convocar premios a la excelencia y la calidad para empresas y organizaciones (también para Administraciones Locales).
- Establecer parámetros medibles de calidad de los servicios e incluirlos en los pliegos de condiciones para contratos a terceros (ver anexo V).





Se trata de definir parámetros medibles de calidad, a partir de las encuestas realizadas a los ciudadanos para medir su satisfacción

- ❑ Definición y planificación de un programa específico de formación para una mayor profesionalización.

En el *anexo I* se proponen varios cursos y seminarios que podrían formar parte de este programa. Se podrían encadenar diferentes cursos en subprogramas y así tener definidos diferentes procesos de formación continua para grupos de personas con diferente nivel de responsabilidad. Por ejemplo, los siguientes:

- Programa para la aplicación masiva de las nuevas tecnologías.
- Programa para la aplicación masiva de técnicas de comunicación y atención en un mundo digital/virtual.
- Programa periódico de mejora continua.

- ❑ Conseguir los mejores directivos para proporcionar los mejores servicios. Para ello se necesita:

- Invertir en formación para los directivos.

El Gobierno de La Rioja debe contar con unos directivos públicos, con un nivel adecuado de conocimientos, capaces de analizar la realidad cambiante y con aptitudes para conducir y motivar equipos humanos tomando decisiones en situaciones complejas y permitiendo la prestación de servicios de mayor calidad.

Para ello es necesario el diseño de programas específicos integrales de formación en la función directiva y en las técnicas y las herramientas de gestión más modernas (si es preciso, encargando a entidades especializadas el diseño, elaboración e impartición de las ediciones de dichos cursos).

- ❑ Formalizar un flujo permanente de intercambio de información y contraste de iniciativas entre las Corporaciones Locales y el Gobierno de La Rioja.

#### **Agentes involucrados**

- ❑ El SICE como responsable de la calidad de los servicios y de poner a disposición de los funcionarios herramientas de trabajo que le ayuden en su gestión diaria (Intranet, herramientas de trabajo en grupo, ...).
- ❑ Dirección General de Función Pública como organismo responsable de generar la cultura necesaria entre el personal de la Administración y, dentro de ella, la Escuela Riojana de la Administración Pública, para proporcionar la formación adecuada.
- ❑ La Dirección General de Administración Local para la participación activa con las Corporaciones Locales.
- ❑ La totalidad de los funcionarios ya que son los principales afectados por esta medida.



## Resultados

- ❑ Corto plazo
  - Sistema de soporte al gestor
  - Programa específico de formación
- ❑ Medio Plazo
  - Establecer parámetros medibles de calidad de los servicios
- ❑ Largo Plazo
  - Convocatoria de premios a la excelencia y la calidad para empresas y organizaciones
  - Concurso de méritos para la promoción profesional



### 3.2.1.5 Control de gestión

Implantar un sistema de Control de Gestión como herramienta de pilotaje y aprendizaje continuado de soporte a los altos cargos orientada fundamentalmente al autocontrol (aunque no con carácter exclusivo) para asegurar que todas y cada una de las actividades de la organización se realicen de la forma deseada.

#### Interacción con otras iniciativas propuestas y acciones previas

- ❑ Cartas de servicios y decálogo de derechos de los ciudadanos.

Para poder controlar si la organización lo está haciendo bien, primero deben marcarse unos objetivos a lograr. El proceso de definición de las cartas de servicios obliga a las distintas unidades a pensar exhaustivamente y a fijar esos objetivos.

- ❑ Evaluación de la calidad

Implantar un sistema de evaluación de la calidad implica definir parámetros medibles que ayuden a realizar el control de la calidad. Estos parámetros coincidirán muchas veces con algunos de los indicadores definidos para un buen control de gestión.

- ❑ Anexo V. Indicadores para la medición de la Calidad

Muchos de los indicadores de control de gestión que se definirán como resultado de llevar a cabo esta iniciativa podrán incluirse en los cuadros de mando de ayuda a la toma de decisiones.

Para la implantación de un sistema de control de gestión es necesaria la identificación y definición de indicadores concretos. En el anexo se presentan algunos ejemplos.

Control estratégico y cuadros de mando (ver iniciativa en el apartado de '*Calidad en la toma de decisiones*')

#### Acciones para su implantación

- ❑ Establecer un conjunto de indicadores de control que reflejen la adecuación del comportamiento y del resultado de cada unidad a las variables clave de la organización.

Para ello será necesario llevar a cabo los siguientes trabajos:

- Determinación, (con arreglo a tipos de actividades, servicios prestados y ámbito de competencias y funciones), de una clasificación expresiva de los distintos tipos de unidades administrativas, estableciendo así grupos homogéneos que, previsiblemente, podrían emplear indicadores similares.
- Diseño de una taxonomía general de indicadores de gestión, donde se perfilara, para cada una de las categorías seleccionadas, su estructura, forma y periodicidad de cálculo, y su modalidad de interpretación.
- Realización de encuestas, para los distintos subconjuntos acotados, a los responsables de cada entidad así como a los titulares de la gestión, en las que se pusiera de manifiesto el grado de aceptación o rechazo de un listado de indicadores previamente confeccionado.



- Puesta en marcha de pruebas experimentales mediante la asignación de valor en un período de tiempo determinado, de aquellos Indicadores de Gestión que se encuentran vinculados a alguno o algunos de los servicios prestados.
- Partiendo de las conclusiones obtenidas en las investigaciones anteriores, confección de baterías generales de indicadores, por tipos de entidades y para cada clase de servicio prestado, e integración en el diseño de los oportunos modelos de Cuadros de Mando (ver iniciativa correspondiente en el apartado de '*Calidad en la toma de decisiones*'), instrumentos a emplear en los análisis comparativos interperíodos y análisis comparativos interentidades.
- Conseguir la institucionalización del conjunto de indicadores seleccionados, es decir, el máximo grado de aceptación, consenso generalizado y arraigo en la Comunidad,
- Poca o nula utilidad podría reportar un conjunto de indicadores si los mismos son rechazados por los titulares de la gestión a evaluar. La falta de colaboración en el momento de la asignación de valores a los indicadores, las tergiversaciones –intencionadas o no- de la realidad, la creencia generalizada de que la información suministrada es, por imprecisa, irrelevante, o, simplemente, la común aversión al control de los que van a ser evaluados, serían, seguramente, los principales problemas a solucionar en el proceso de puesta en funcionamiento de los indicadores. De otra parte, el establecimiento de la mejor explotación de los datos vertidos por dichos parámetros de evaluación se alcanzaría como producto de comparaciones entre los mismos, lo que requiere el empleo de indicadores normalizados.
- Definir un modelo predictivo que permita estimar, a priori, el resultado de la actividad que se espera que realice cada responsable y/o unidad. Informatizarlo una vez testado, refinado y optimizado.
- Definir objetivos para cada unidad ligados a los distintos indicadores y a la estrategia de la organización.
- Medir, obtener y difundir la información sobre el comportamiento y el resultado de la actuación de las diferentes unidades organizativas.
- Evaluar el comportamiento y el resultado de cada persona y/o unidad.
- Conseguir la estandarización del conjunto de indicadores seleccionados, es decir, la permanencia en el tiempo del uso de un mismo listado de indicadores así como su empleo por parte de distintas entidades.
- Potenciar el uso del SGIP para el control de gestión.

#### **Agentes involucrados**

- La Dirección General de Función Pública como organismo responsable de definir e implantar el sistema de control de gestión.
- Los altos cargos de cada unidad que va a ser objeto de control como participantes en la definición y consenso de los indicadores de gestión que se les van a aplicar.
- El SICE a la hora de mecanizar el sistema.



## Resultados

- ❑ Corto plazo
  - Definición de objetivos por unidad de acuerdo a unos indicadores consensuados e institucionalizados
  
- ❑ Medio plazo
  - Establecer un sistema de medición
  - Establecer un sistema predictivo de la actividad esperada
  
- ❑ Largo plazo
  - Potenciación del SGIP para el control de gestión
  - Sistema informatizado de previsión de actividad



### 3.2.1.6 Evaluación de la calidad

Definir el modelo y la metodología adecuada para realizar las evaluaciones internas de calidad de las unidades y servicios del Gobierno de La Rioja y proporcionar las herramientas que las posibiliten.

#### Interacción con otras iniciativas propuestas y acciones previas

- Pasar de prácticas a métodos

No se puede exigir a nadie la obtención de unos resultados y de unos requerimientos de calidad sin proporcionarle el apoyo (metodología, técnicas, herramientas) necesario para poder lograrlo.

- Medidas para una mayor profesionalización

Antes de definir un sistema de evaluación de la calidad debe llegarse a un nivel de profesionalización de la Administración suficiente que posibilite la asignación de responsabilidades, la definición de los objetivos a conseguir y un sistema de medición de los resultados obtenidos.

- Control de gestión

Muchos de los indicadores especificados para poder llevar a cabo un control de la gestión servirán como parámetros para poder especificar la calidad de los servicios que se quiere conseguir.

- Anexo I. Cursos y seminarios propuestos

Contiene diversas propuestas para la organización de cursos y seminarios que ayudarían a no crear rechazo en la aplicación de este tipo de iniciativas.

- Anexo V. Indicadores para la medición de la calidad

Para la implantación de un sistema de control de gestión es necesaria la identificación y definición de indicadores concretos. En el anexo se presentan algunos ejemplos.

#### Acciones para su implantación

- Análisis de los **modelos** existentes y selección de un modelo patrón

En primer lugar, analizar el *Modelo Europeo de Excelencia*, definido por la *European Foundation for Quality Management* y la *European Organization for Quality (EFQM-EOQ)* ya que, por el momento, ha sido el modelo adoptado en la mayoría de Administraciones.

- Adaptación del modelo seleccionado al Gobierno de La Rioja.

Para ello es necesario definir los **criterios** de evaluación.

En el caso del Modelo Europeo de Excelencia estos criterios son nueve: cinco referidos a los *agentes*:

- Liderazgo.



- Estrategia.
- Gestión del Personal.
- Recursos.
- Procesos.

y cuatro referidos a los *Resultados*:

- Satisfacción del Cliente.
- Satisfacción del Personal.
- Impacto en la Sociedad.
- Resultados.

Cada elemento, a su vez, se desagrega en varios subcriterios.

- Formación de directivos y mandos intermedios para posibilitar su aplicación como modelo de referencia en las autoevaluaciones realizadas en los servicios.
- Publicación de la adaptación del *Modelo de Calidad* creado para su difusión interna y externa.
- Definición de un proceso de evaluación de unidades que hagan uso del modelo.
- Puesta en marcha del proceso en las evaluaciones internas implicando a las unidades evaluadas (autoevaluación).
- Comparación de los resultados obtenidos en una determinada unidad con los correspondientes a otras unidades del propio Gobierno de La Rioja, o de otras organizaciones públicas o privadas.
- Valoración de la habilidad de una unidad para mejorar su gestión de forma continuada, mediante la adopción del objetivo de trabajar por implantar la calidad total en la organización.
- Establecimiento de un plan de mejora.

#### **Agentes involucrados**

- Todas las unidades prestadoras de servicios que van a ser objeto de evaluación como participantes en la definición y consenso del proceso de evaluación a aplicar.
- El SICE como responsable de la evaluación de los servicios públicos.

#### **Resultados**

- Medio plazo
  - Publicación *Modelo de Calidad adaptado al Gobierno de La Rioja* (criterios de evaluación)
- Largo plazo
  - Implantar un *sistema de evaluación de calidad*
- Cíclicamente
  - Definir un *Plan de Mejora*



### 3.2.2 Tabla resumen del desarrollo de iniciativas .

| INICIATIVAS  | RESULTADOS   | AGENTES  |
|--|--|--|
| <p><b>Consolidación y evolución del SGIP</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Corto plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Interconexión registral de los Ayuntamientos con el Gobierno de La Rioja</li> <li>➤ Migración del SGIP para su adaptación al entorno Intranet</li> <li>➤ Implantación de procedimientos S.E.R.I.</li> <li>➤ Definir los tres metaprocedimientos propuestos</li> <li>➤ Disposición normativa que dé fuerza legal a la Comisión de Promoción de la Racionalización</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Medio plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Módulo global de contratación.</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Largo plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Extender el uso del SGIP a los Ayuntamientos para una gestión integrada de multiprocedimientos</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> El SICE</li> <li><input type="checkbox"/> Los diferentes organismos gestores de las Consejerías</li> </ul>   |
| <p><b>Pasar de prácticas a métodos</b></p>         | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Corto plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manuales de gestión en los ámbitos legislativo, promoción y difusión, y oferta de servicios</li> <li>➤ Comisión de Promoción de la Racionalización</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Medio plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manuales de gestión en el ámbito económico-financiero</li> <li>➤ Manuales de gestión en el ámbito de Función Pública</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Largo plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sistema de gestión del conocimiento</li> </ul> </li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> El SICE</li> <li><input type="checkbox"/> La Dirección General de Función Pública</li> <li><input type="checkbox"/> Las diferentes unidades</li> </ul> |
| <p><b>Cada funcionario un agente de cambio</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Corto plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Manual de acogida para el personal de nuevo ingreso</i></li> <li>➤ <i>Manual del Directivo Público de la Comunidad de La Rioja</i></li> <li>➤ Buzón de quejas y sugerencias del gestor</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Medio plazo</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> La Dirección General de Función Pública</li> <li><input type="checkbox"/> La totalidad de los funcionarios.</li> </ul>                                 |





|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Convocatoria de premios a la excelencia y a la calidad del servicio público</li> <li>➤ Sistema de medición de la satisfacción del gestor</li> <li>☐ Largo plazo             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Catálogo de Incentivos</i> para los funcionarios</li> <li>➤ <i>Diploma del directivo</i></li> </ul> </li> </ul>  |  |
| <b>Medidas para una mayor profesionalización</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Corto plazo             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sistema de soporte al gestor</li> <li>➤ Programa específico de formación</li> </ul> </li> <li>☐ Medio Plazo             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecer parámetros medibles de calidad de los servicios</li> </ul> </li> <li>☐ Largo Plazo             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Convocatoria de premios a la excelencia y la calidad para empresas y organizaciones</li> <li>➤ Concurso de méritos para la promoción profesional</li> </ul> </li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>☐ El SICE</li> <li>☐ Dirección General de Función Pública</li> <li>☐ Dirección General de Administración Local</li> <li>☐ La totalidad de los funcionarios</li> </ul> |
| <b>Control de gestión</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Corto plazo             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definición de objetivos por unidad de acuerdo a unos indicadores consensuados e institucionalizados</li> </ul> </li> <li>☐ Medio plazo             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecer un sistema de medición</li> <li>➤ Establecer un sistema predictivo de la actividad esperada</li> </ul> </li> <li>☐ Largo plazo             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Potenciar el SGIP para el control de gestión</li> <li>➤ Sistema informatizado de previsión de actividad</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>☐ La Dirección General de Función Pública</li> <li>☐ Los altos cargos de cada unidad</li> <li>☐ El SICE</li> </ul>  |
| <b>Evaluación de la calidad</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Medio plazo             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Publicación <i>Modelo de Calidad adaptado al Gobierno de La Rioja</i> (criterios de evaluación)</li> </ul> </li> <li>☐ Largo plazo             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Implantar un <i>sistema de evaluación de calidad</i></li> </ul> </li> <li>☐ Cíclicamente             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definir un <i>Plan de Mejora</i></li> </ul> </li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Todas las unidades prestadoras de servicios</li> <li>☐ El SICE</li> </ul>   |



## 3.3 Calidad en la toma de decisiones

### 3.3.1 Desarrollo de iniciativas en acciones

#### 3.3.1.1 Control estratégico y cuadros de mando

Definir una metodología y herramientas para el control estratégico que permitan al más alto nivel directivo tener controlados aquellos aspectos de la dirección no delegables.

Entre los instrumentos a utilizar destacan los cuadros de mando que posibilitan la recogida de forma sintética y sistematizada de información relevante sobre la gestión, la realización de acciones y el cumplimiento de objetivos.

#### Interacción con otras iniciativas propuestas y acciones previas

- ❑ Información corporativa para el seguimiento de la acción del Gobierno

Es conveniente incorporar a un sistema de seguimiento de la acción del Gobierno, indicadores que nos permitan valorar cuantitativa y cualitativamente las actuaciones que lleva a cabo la organización. La presente iniciativa ayuda a identificar dichos indicadores.

#### Acciones para su implantación

- ❑ Establecer una metodología para la elaboración de un cuadro de mando a utilizar por todas las unidades directivas de la organización definiendo.
  - Cómo realizar el proceso de análisis:
    - Garantizando la coherencia con las directrices superiores.
    - Detectando actores, productos, servicios y procesos.
    - Identificando la información para diseñar los indicadores y cuadros de mando.
  - Los instrumentos de ayuda en el proceso de análisis (técnicas de diagramación, ...).
  - Un modelo de cuadro de mando que incluya una primer propuesta de estructuración del mismo.
- ❑ Editar y publicar un *Manual de Diseño de Cuadros de Mando* que dé soporte a las distintas unidades a la hora de definir sus propios cuadros de mando.
- ❑ Identificar qué condiciones debe cumplir una unidad para que tenga sentido definir su propio árbol de decisiones.
- ❑ Definir la estrategia de implantación y crear grupos mixtos de trabajo (políticos y altos cargos de las diferentes consejerías) para llevarla a cabo.
- ❑ Definir y consensuar los cuadros de mando correspondientes a cada unidad, identificando los indicadores más representativos en cada una de ellas de forma que reflejen la medición del desempeño en dicha área.



- Establecer un periodo de prueba para el refinamiento de los cuadros.
- Si es necesario, adoptar acciones correctivas de acuerdo a los resultados obtenidos.
- Diseñar e implementar un sistema de soporte informático que automatice periódica y sistemáticamente la recogida de información necesaria para informar los cuadros de mando.

#### **Agentes involucrados**

- Los cargos directivos de la Administración (Presidente, Gabinete del Presidente, Consejeros y Secretarios Generales) como usuarios y definidores de los cuadros de mando.
- Los gestores, para el cálculo de muchos de los indicadores incluidos en los tableros correspondientes.

#### **Resultados**

- Corto plazo
  - Experiencia piloto de diseño e implantación de cuadros de mando en las unidades directivas
- Medio plazo
  - Definición de los cuadros de mando por cada unidad



### 3.3.1.2 Análisis comparativo y contraste de las políticas públicas. Benchmarking.

Analizar y definir los objetivos estratégicos del Gobierno de La Rioja en cada una de las áreas en las que se descompone su actuación, y poderlos contrastar mediante su comparación con las experiencias de aplicación de políticas públicas en otras Comunidades con características socioculturales y/o geográficas similares a las de La Rioja. Con ello se avanza más rápidamente y sobre un modelo experimentado, en la solución de los problemas o necesidades que actualmente debe afrontar la Comunidad Autónoma de La Rioja, aplicándolos con mayor eficacia e ingenio (copiar mejorando y modernizando).

Para ello, se tendrá que utilizar herramientas que ayuden al político en la definición de objetivos estratégicos y que le permitan hacer análisis comparativos de los resultados obtenidos con los de otras instituciones públicas.

#### Interacción con otras iniciativas propuestas y acciones previas

- Control estratégico y cuadros de mando

Para poder compararnos con otras Administraciones o, dentro de nuestra organización con otras unidades, debemos haber 'medido' de alguna forma nuestros resultados.

#### Acciones para su implantación

- Desarrollar una herramienta de ayuda para contrastar la definición y puesta en marcha de las políticas públicas que debe acometer el Gobierno de La Rioja con las soluciones adoptadas por otros países o Comunidades, en las mismas situaciones identificadas. Para ello será necesario:
  - Identificar nuestro problema concreto.
  - Definir inicialmente los parámetros de nuestras necesidades. A grandes rasgos podemos considerar los siguientes;
    - Problemática y situación parecida de base.
    - Características socioculturales.
    - Estructura socio-económica.
    - Situación geográfica.
    - Magnitudes similares.
    - Capacidad legislativa.
- Y, sobre todo:
  - Aplicaciones /actuaciones resueltas con éxito.
- Organización de jornadas de contraste de iniciativas llevadas a cabo por otras comunidades analizando fórmulas, contenidos, riesgos, problemas y ventajas.
- Identificar los países, Comunidades Autónomas o regiones que cumplan las condiciones de similitud especificadas.
- Establecer los contactos y convocar reunión en La Rioja.



|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Definir perfiles de los asistentes tanto de La Rioja como del exterior, teniendo en cuenta que se debe convocar a personas de nivel político con capacidad de decisión, (en principio, de consejeros, secretarios generales o directores generales).</li><li>➤ Prever la posibilidad o no de la difusión pública del encuentro.</li><li>➤ Por último es precisa la elaboración y puesta en marcha de un método de recopilación de los trabajos y conclusiones de las reuniones que se convierte en una herramienta vital de ayuda a la definición y puesta en marcha de las políticas públicas en La Rioja.</li></ul> <p>❑ Con objetivos análogos y dentro del marco de la actividad de la Escuela Riojana de la Administración Pública, pueden organizarse fórums, cursos y seminarios.</p> <p>❑ Llevar a cabo proyectos de <i>benchmarking</i> que permitan identificar las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, analizarlas e incorporarlas a la operativa interna de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Preparación e identificación del objeto del estudio y medición propia.</li><li>➤ Descubrimiento de hechos e investigación sobre las mejores prácticas.</li><li>➤ Desarrollo de acciones e incorporación de las mejores prácticas a la operativa propia.</li><li>➤ Monitorización y recalibración del proceso.</li></ul> |
| <b>Agentes involucrados</b>   |
| <p>❑ Presidente, Gabinete del Presidente y Consejeros como definidores de las diferentes políticas a aplicar en la Administración.</p> <p>❑ Los gestores para el cálculo de muchos de los indicadores incluidos en los tableros correspondientes.</p>   |
| <b>Resultados</b>   |
| <p>❑ Corto plazo</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Sesiones y estudios de <i>becnhmarketing</i></li></ul> <p>❑ Largo plazo</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Sistema para la informatización del contraste de las políticas públicas</li></ul>  |



### 3.3.1.3 Información corporativa para el seguimiento de la acción del Gobierno.

El objetivo final es la elaboración de un sistema de información corporativo que proporcione a los directivos la información relativa a la actividad realizada por el Gobierno de La Rioja como soporte a la toma de sus decisiones. Se trata de evaluar el grado de cumplimiento de los compromisos del Gobierno y también detectar y analizar las posibles desviaciones.

#### Interacción con otras iniciativas propuestas y acciones previas

##### □ Control estratégico y cuadros de mando

Los cuadros de mando son una forma de expresar la necesidad fundamental de coherencia entre la acción del Gobierno (que constituye el máximo nivel estratégico de la organización) y las actuaciones realizadas en los niveles operativos de forma que exista un hilo conductor entre ambas, formado por los objetivos de cada Consejería, de cada unidad directiva, ...

La información contenida en un cuadro de mando debe estar disponible entre la información corporativa accesible en un sistema para el seguimiento de la acción del Gobierno.

#### Acciones para su implantación

Dada la complejidad y alcance de la implantación de esta iniciativa, la desglosamos en dos grandes fases:

##### □ Primera fase:

Desarrollar un **Sistema de Seguimiento de la Acción del Gobierno** que permita efectuar un seguimiento periódico del grado de cumplimiento de los compromisos y de su concreción en proyectos y actuaciones.

- Análisis de los objetivos principales incluidos en el programa de legislatura y considerados como ejes estratégicos (un máximo de 30 ejes).
- Definición de las acciones y funciones que configuran dichos objetivos.
- Identificación de los responsables a nivel Consejería: pueden existir actuaciones mono o multi Consejería. En ningún caso se desciende a nivel inferior de Dirección General.
- Creación de una base de datos de actuaciones.
- Definición de un sistema periódico de introducción de información (manual) por parte de los responsables identificados en cada Consejería.
- Obtención del resultado del grado de avance, de forma periódica (en principio manual) que incluye un resumen de las actuaciones especificando el estado de las mismas así como las alertas sobre desviaciones, con especificación del motivo y la capacidad de recuperación. Estos resultados tienen tres destinatarios:
  - Presidencia
  - Consejo de Gobierno
  - Consejerías: sólo la información específica de su ámbito.



□ Segunda fase:

Esta fase persigue la automatización del proceso de recogida de información necesaria para el seguimiento de la acción del Gobierno (definida en la fase anterior) a partir de los sistemas informáticos existentes para el funcionamiento de la Administración y que cubren las distintas áreas de gestión del Gobierno de La Rioja: tramitación de expedientes administrativos, contabilidad y gestión financiera, recursos humanos, ....

Esta fase está íntimamente ligada con la correcta implantación y evolución de la fase anterior ya que, a partir de la base de datos del Sistema de Seguimiento de la Acción del Gobierno y, con el contenido suficiente, se automatiza la captura de información (manual en la primera fase) y a su vez se obtiene una mayor fiabilidad de los datos. La automatización permite también la ampliación del número de ejes estratégicos a seguir (en la primera fase se había definido un máximo de 30).

Se trata de integrar en un solo **Sistema de Información Corporativo (SIC)** y a un nivel útil para el análisis estratégico y la toma de decisiones de los altos cargos, los datos procedentes de los siguientes sistemas:

- Sistema de Gestión Integrada de Procedimientos (SGIP),
- Sistema Informático de Contabilidad de la Administración Pública (SICAP),
- Sistema de Atención al Ciudadano (SAC) y
- Sistema Integrado de Gestión de Personal y Nóminas (SIGPYN).

Para ello, será necesario llevar a cabo las siguientes tareas:

- Estudio global de la integración.
- Análisis de la posibilidad de recuperar información histórica.
- Modelos de datos para las nuevas bases de datos y revisión de las existentes.
- Estudio funcional de los sistemas resultantes.
- Definición de las modificaciones a efectuar.
- Definición de las integraciones específicas.
- Desarrollo e implementación de las modificaciones y creación de las nuevas bases de datos.
- Test de integración.
- Análisis y contrastes de los resultados del test.
- Despliegue general del proyecto.

□ Prever la integración de futuros sistemas en el SIC.

El sistema debe proporcionar información filtrada y agregada de forma flexible, cómoda, y reutilizable. Con este objetivo deberá incluir un asistente de consultas que, a partir de unos criterios de selección (territorio, descriptores temáticos, colectivos, fechas o periodos, planes o programas funcionales,...), permita obtener la información deseada, agruparla y estructurarla según unos criterios de agregación.



### Agentes involucrados

- Organismos del estilo del Gabinete del Presidente, las Secretarías Generales Técnicas de las distintas Consejerías, etc. como usuarios finales del sistema.
- Las Direcciones Generales responsables de las distintas actuaciones como origen de la información y usuarios gestores del sistema
- Las Secretarías Generales Técnicas de las distintas Consejerías como supervisores de la información.
- Otros usuarios: como puede ser Intervención General, ....

### Resultados

- Corto plazo
  - Sistema de Seguimiento de la Acción del Gobierno
- Largo plazo
  - Sistema de Información Corporativo a partir de la integración del resto de sistemas existentes





### 3.3.2 Tabla resumen del desarrollo de iniciativas .

| INICIATIVAS   | RESULTADOS   | AGENTES   |
|---|--|---|
| Control estratégico y cuadros de mando.                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Corto plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Experiencia piloto de diseño e implantación de cuadros de mando en las unidades directivas</li> </ul> </li> <li>❑ Medio plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definición de los cuadros de mando por cada unidad</li> </ul> </li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Los cargos directivos de la Administración (Presidente, Gabinete del Presidente, Consejeros y Secretarios Generales)</li> <li>❑ Los gestores.</li> </ul>   |
| Análisis comparativo y contraste de las políticas públicas. Benchmarking. | <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Corto plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sesiones y estudios de <i>benchmaring</i></li> </ul> </li> <li>❑ Largo plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sistema para la informatización del contraste de las políticas públicas</li> </ul> </li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Presidente, Gabinete del Presidente y Consejeros</li> <li>❑ Los gestores</li> </ul>  |
| Información corporativa para el seguimiento de la acción del Gobierno.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Corto plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sistema de Seguimiento de la Acción del Gobierno</li> </ul> </li> <li>❑ Largo plazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sistema de Información Corporativo a partir de la integración del resto de sistemas existentes</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Organismos del estilo del Gabinete del Presidente, las Secretarías Generales Técnicas de las distintas Consejerías, etc.</li> <li>❑ Las Direcciones Generales</li> <li>❑ Las Secretarías Generales Técnicas de las distintas Consejerías</li> <li>❑ Otros usuarios: Intervención General, Negociado de Seguimiento Presupuestario, ....</li> </ul> |



## **4 PLAN DE ACCIÓN**

El arranque de un plan de esta envergadura siempre supone una decisión importante y costosa para la organización. Por ello, será necesario elaborar un plan de acción previo.

En este contexto, el desarrollo de un plan de acción previo a la decisión de emprender cada una de las iniciativas desarrolladas en este documento constituye una tarea obligada y de gran utilidad debido a que:

- Facilita la coherencia de las iniciativas (análisis de recursos y oportunidades, determinación de objetivos, estrategias y tácticas, cálculo de rentabilidad).
- Obliga a definir objetivos y la forma de alcanzarlos en el marco de unos recursos que siempre son limitados.
- Prevé cómo sacar el máximo partido de las oportunidades, cómo solventar problemas y evitar amenazas.
- Detalla los pasos requeridos para ir de 'dónde estás' y 'dónde quieres estar'. Define tiempo, esfuerzo y recursos necesarios en cada fase.
- Facilita la asignación de responsabilidades y tareas e instrumentaliza actividades, plazos y secuencias. Informa a cada uno de los participantes de sus responsabilidades para el alcance de los objetivos y de cómo deben coordinarse las acciones de forma sinérgica.
- Permite controlar la implementación de estrategias y tácticas y evaluar resultados.

Así, para cada una de las iniciativas propuestas, a partir de su desarrollo en las acciones concretas presentadas en el presente documento y considerando los recursos disponibles (económicos, humanos, temporales), es necesario identificar proyectos concretos y viables de acuerdo al coste y tiempo previstos.

Para cada proyecto identificado, debe hacerse previamente un análisis de la situación que permita determinar la oportunidad real de llevarlo a buen término. En segundo lugar es necesario detallar los objetivos a conseguir y definir la estrategia para llevar a cabo el proyecto incluyendo el plan para la difusión de sus resultados. Finalmente es preciso planificar el *'timing'* de las tareas y plazos de realización previstos, así como hacer un análisis de riesgos y la definición de las correspondientes medidas de control y seguimiento.

Es importante hacer notar que, para proyectos realmente innovadores, será necesario hacer suposiciones basadas en proyectos similares que se hayan emprendido o que hayan sido llevados a cabo por otras Administraciones.

En el siguiente apartado se presentan, de forma estructurada, las fases genéricas que debe contemplar todo plan de acción.



## 4.1 Fases a tener en cuenta

El contenido de este apartado tiene como objetivo determinar cuáles son las fases que debe contemplar cualquier plan de acción y proponer su uso a modo de *check list* a la hora de definir el correspondiente plan para cada uno de los proyectos que se inicien a partir de las iniciativas propuestas.

Las fases que, de forma genérica, debería tener en cuenta un plan de acción para la puesta en marcha de cualquier proyecto son:

❑ Resumen del proyecto global

Incluye una descripción general del proyecto a llevar a cabo, las ventajas que aportará su realización y los resultados previstos.

❑ Análisis de la situación

Se realiza con el objetivo de determinar si existe realmente la oportunidad de llevar a cabo con éxito el proyecto. Contempla dos grandes marcos de análisis:

➤ A nivel interno de la organización:

Se pretende, en definitiva, determinar si existe una coherencia entre objetivos, recursos disponibles y la idea del nuevo proyecto. Para ello hay que quedar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Existe coherencia entre la naturaleza del proyecto que se pretende empezar y la finalidad, misión, objetivos, y estrategias de la organización?
- ¿Posee la unidad que va a emprender el proyecto los puntos fuertes requeridos para dar soporte al proyecto? (*know-how*, experiencia, recursos financieros, humanos, tecnológicos, ...)?
- Si se alcanzan los objetivos del proyecto, ¿mejorará la situación de la organización según sus objetivos a medio y a largo plazo?
- ¿Posee la organización los medios y recursos necesarios para difundir los resultados de dicho proyecto?

➤ A nivel externo a la organización:

Se pretende prever las oportunidades y amenazas reales existentes que llevarán a finalizar con éxito o fracaso el proyecto. Deberemos respondernos al siguiente tipo de preguntas:

- El nuevo proyecto, ¿se ve favorecido por factores del entorno que determinan su oportunidad? (convergencia de iniciativas legales/fiscales, tendencias socio-culturales y/o demográficas, situación política y/o económica, ...) ¿Existen amenazas derivadas de dichos elementos?
- Situación de la tecnología necesaria para el progreso del proyecto. A corto plazo, ¿cómo se prevé que la tecnología afecte al proyecto?
- ¿Existe realmente un grupo de interés que de algún modo resulte beneficiado por nuestros planes?, ¿y perjudicado?, ¿de qué modo?, ¿cuál puede ser su reacción?
- Ante los supuestos beneficiarios del proyecto, es importante averiguar:
  - ¿Cuántos son y cuáles las tendencias (crecimiento, estancamiento, declive)?



- ¿Existe alguna posible segmentación de este grupo de interés que merezca la pena tener en cuenta? En caso afirmativo, ¿qué caracteriza a cada segmento y en qué nos afecta?
- ¿Cómo se verán beneficiados? Si es posible, intentar cuantificarlo: ¿con cuánta frecuencia?
- ¿Según qué criterios se sentirán satisfechos o insatisfechos?
- ¿Valoran positivamente los objetivos que pretendemos con el nuevo proyecto?
- ¿Existen otros grupos a tener en cuenta antes de llevar a cabo el proyecto? Por ejemplo: los sindicatos, las otras Administraciones,... En caso afirmativo: ¿qué reacción se espera de ellos?

Definición de los objetivos a alcanzar

Determinación precisa de los objetivos a alcanzar considerando en cada caso el tiempo requerido para alcanzarlos y especificando el tiempo que debe transcurrir hasta conseguir el retorno de la inversión que debe efectuarse.

Definición de la estrategia del proyecto

Consiste en la determinación de las líneas básicas de actuación para alcanzar los objetivos.

Es necesario definir también las tácticas a nivel operativo, es decir, en qué acciones concretamos el proyecto para alcanzar nuestros objetivos, y cómo difundiremos los resultados obtenidos y los haremos accesibles a nuestro público objetivo.

Planificación del proyecto y establecimiento de las medidas de control

Listado de actividades y plazos de realización previstos ('calendario') reflejadas de forma secuencial en el tiempo, de forma que facilite la coordinación de tareas y el control de su cumplimiento.

Nada tiende a ir 'tal cual estaba previsto' por lo que, es preciso, previo a la fase de implementación del proyecto, establecer a priori mecanismos de control y seguimiento del mismo que permitan detectar desviaciones e introducir rectificaciones.

## **4.2 Implantación del Plan**

Además de la necesidad de desarrollar un plan de acción detallado para cada uno de los proyectos que se quiera llevar a cabo, para que la implantación del Plan que se ha definido sea posible, es necesario disponer de unas estructuras básicas a tres niveles: técnico, orgánico y legal.

A continuación se definen las características básicas que deberían cubrir cada uno de estos tres aspectos para que la implantación del Plan sea viable.



## 4.2.1 Base tecnológica necesaria

La Red Institucional de Comunicaciones del Gobierno de La Rioja debe continuar su extensión como hasta el momento y, si cabe, con un mayor impulso, con el objetivo de convertirse en el proveedor de servicios tanto para todos los organismos del Gobierno (actuando así como elemento de cohesión entre la organización), como para aquellos otros que tengan una relación habitual con ésta, proporcionando un servicio ágil y próximo a los ciudadanos y siendo el elemento impulsor del desarrollo de los sectores productivos de la sociedad riojana.

Este proceso de evolución debe dirigirse a obtener los siguientes resultados:

- Integración en la Red de nuevos organismos que permitirá proveerles de nuevos servicios con un factor fundamental de ahorro de costes económicos (gestores administrativos, asociaciones, universidades, tribunales, ...).
- Mayor descentralización de servicios.
- Aplicación masiva de procedimientos S.E.R.I. (ver la propuesta concreta en el documento '*Propuestas para la consolidación y evolución de los sistemas existente: SGIP y SAC*').
- Impulso al proyecto de Ventanilla Única en la Administración (ver el desarrollo en acciones de la iniciativa '*Interfaz única con el ciudadano*').
- Cubrir un papel relevante entre los esfuerzos para una homogeneización y difusión de una imagen corporativa del Gobierno de La Rioja.
- Crear la plataforma necesaria para implantar todo tipo de medidas y herramientas de soporte al gestor (entorno *intranet*, herramientas de trabajo en grupo, sistema de gestión de flujo de trabajo, ...)

Ya en los últimos años ha existido una firme intención de mejora para configurar una infraestructura tecnológica que posibilitara la implantación de todas las medidas previstas dentro del Plan de Modernización y Reforma del Gobierno de La Rioja. Nos referimos a medidas como la creación de la Red Institucional de Comunicaciones (RIC), la utilización de la tecnología web para la difusión y consulta de información institucional, información dirigida al ciudadano (SAC), o incluso información referente a la gestión administrativa de los procedimientos (SGIP), etc.

En lo que hace referencia a la base tecnológica necesaria para la implantación del presente Plan es necesario analizar dos aspectos muy importantes: la red de comunicaciones y la arquitectura de las aplicaciones.

En primer lugar la actual Red Institucional de Comunicaciones (RIC) ha sido diseñada como una red de futuro que en cualquier momento pueda evolucionar hacia una red de prestaciones superiores o bien una tecnología que, por mercado, se vaya imponiendo. En estos momentos el aprovechamiento de la WAN está por debajo de sus posibilidades. De ahí que, de momento, no se plantee su paso a JDS a 622 Mbps. En un futuro se planteará dicho cambio o bien un salto a ATM dependiendo de las necesidades de momento, coste y mercado existente.

En cuanto a aplicaciones, en estos momentos son cliente/servidor. Pero ya se están llevando acciones en la línea de adoptar una nueva tendencia de la evolución de esta tecnología: el servidor de aplicaciones. Esto permitirá que los nuevos desarrollos se vayan realizando según esta nueva arquitectura y que, poco a poco, se adapten las aplicaciones existentes, y en la manera que sea posible.



Dentro del contexto de evolución de esta infraestructura podemos citar diferentes soluciones concretas que destacan a corto plazo:

- ❑ Desarrollo de la Intranet del Gobierno de La Rioja
- ❑ Migración de los sistemas existentes a la nueva plataforma Intranet.

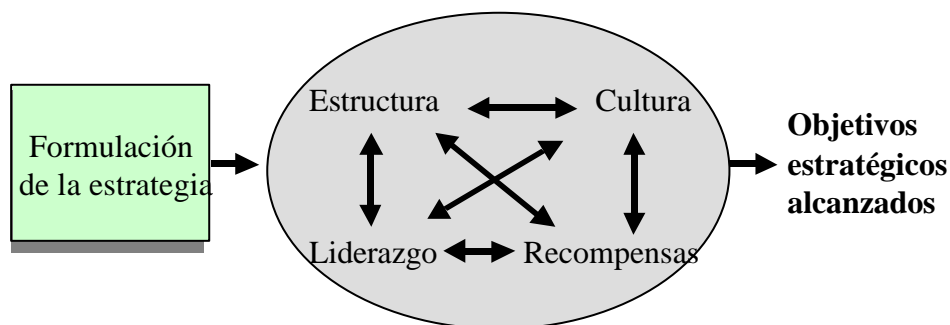
Por ejemplo, actualmente está prevista la migración del Sistema de Gestión Integrada de Procedimientos a esta nueva plataforma. Esto permitirá una serie de beneficios entre los que destacamos los siguientes:

- Eliminación de los costes de instalación de nuevas versiones. Se tendrá una gestión centralizada lo que permitirá la actualización automática a todos los puntos conectados a la red.
  - Permitirá tener menor capacidad en los ordenadores puesto que funcionalidades que hoy en día son imprescindibles que éstos tengan para un correcto funcionamiento del Sistema dejarán de ser necesarias (disquetes, capacidad de memoria, *cd roms*,..).
- ❑ Definir un sistema de gestión de flujo de trabajo (*workflow*) que aporte más prestaciones y velocidad al seguimiento y gestión de expedientes administrativos.

## 4.2.2 Base organizativa necesaria

Implantar la estrategia implica saber cómo llevar a la organización desde donde está hoy hasta donde debe estar en el futuro.

Veamos un esquema resumen de las fases y los aspectos a tener en cuenta para la implantación de la estrategia resultante:

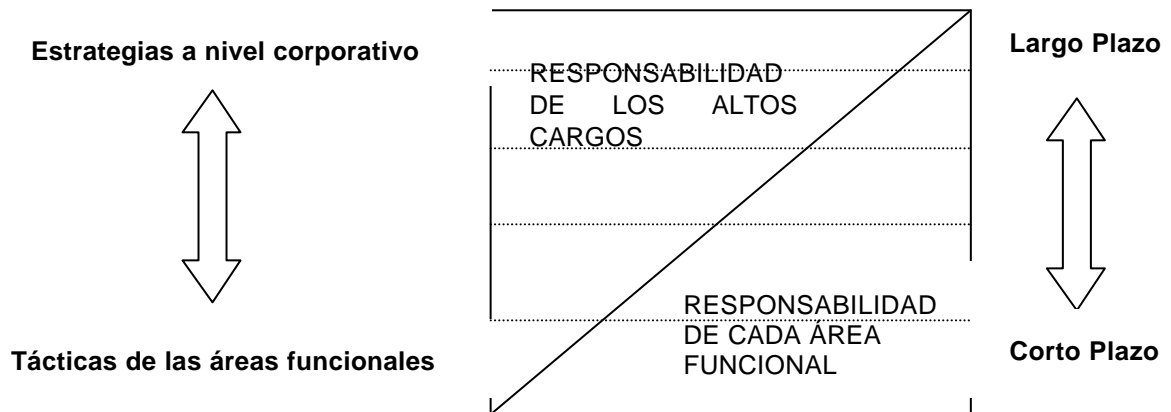




Aunque podemos hablar de una responsabilidad compartida, el primer nivel de definición de la estrategia corresponde sobre todo a los directivos y altos cargos de la Administración, mientras que la responsabilidad de la definición al segundo nivel se desplaza hacia los profesionales que están a cargo de las respectivas unidades funcionales.

También es importante definir el concepto *táctica* para diferenciarlo del de *estrategia*. Entendemos por táctica la planificación de acciones a más corto plazo que llevan a cabo cada una de las áreas funcionales de la organización.

De hecho existirán distintos niveles de definición desde la estrategia global a nivel corporativo hasta las tácticas concretas a definir en cada unidad. Lo vemos en el siguiente gráfico:



Partiendo de esta base, es necesario hacer hincapié en la importancia de implicar a toda la organización en el proceso de implantación del Plan Estratégico para la Calidad en el Gobierno de La Rioja.

La futura organización del Gobierno de La Rioja necesitará de unas unidades con capacidad de decisión y competencia para asumir las diferentes funciones que implica la puesta en marcha de este Plan. La constante evolución del propio Plan hará necesario una capacidad de adaptación continua del sistema y, por tanto, se necesitará crear una estructura que lo haga posible.

La implantación del Plan para la Calidad en el Gobierno de La Rioja constituye un proyecto complejo y extenso que requiere, para su efectividad, el establecimiento de unos esquemas organizativos específicos que permitan que su ejecución se realice bajo unos principios unitarios, al mismo tiempo que se consigue una real y efectiva unidad de actuación en la Administración.

Es obvio que el motor de este proceso debe depender directamente del Director de los Servicios de Calidad, Información y Telecomunicaciones a través del SICE y, por lo tanto, de la Secretaría General Técnica.

Esta unidad, dependiente de la Consejería de Desarrollo Autonómico y Administraciones Públicas,



debe disponer de la estructura y competencias necesarias que, como se propone en el apartado correspondiente a la *Base legislativa necesaria*, es necesario asignarle por decreto las funciones y la fuerza necesarias para poder llevar a cabo las funciones que le corresponden.

La misión principal del Director de los Servicios de Calidad, Información y Telecomunicaciones, debe ser apoyar al resto de unidades del Gobierno en la mejora de la calidad de los servicios públicos y, hacer todo lo que sea posible para un buen avance del Plan.

Entre sus funciones deben destacar las siguientes:

- Formulación de normas e instrucciones de carácter general así como el establecimiento de criterios y directrices en materia de organización administrativa enfocados a la racionalización de los procedimientos administrativos y a la mejora de los métodos de gestión administrativa.
- Elaboración de informes y establecimiento de directrices generales en procesos operativos, métodos de gestión administrativa, seguimiento de objetivos y dimensionado de plantillas, acercando los puntos y simplificando las formas de atención al ciudadano.
- Control del nivel de satisfacción que el ciudadano mantiene de los servicios que recibe de la Administración.
- Evaluación del ajuste de la gestión pública autonómica a las demandas de los ciudadanos y a los estándares de calidad fijados en colaboración con las diferentes unidades responsables de los servicios públicos del Gobierno de La Rioja, impulsando y asesorando a las mismas en la elaboración de las correspondientes cartas de servicios.
- Creación y medición periódica de un índice donde se mida la percepción de calidad del servicio público por parte de los ciudadanos.
- Realización periódica de evaluaciones internas sobre la base de los criterios que deben definirse a tal efecto.
- Impulso de la introducción de técnicas de gestión y evaluación que permitan mejorar las prestaciones de los servicios y la simplificación de los trámites administrativos realizados en el seno del Gobierno de La Rioja.
- Continuamente revisar la planificación y coordinar la implantación del Plan de Calidad en la Administración del Gobierno de La Rioja.

Esta unidad deberá estar compuesta por suficientes coordinadores de proyectos, inspectores, consultores de organización y técnicos de organización para llevar a cabo los trabajos y proyectos necesarios para la implantación del Plan.

A tal efecto y como modelo organizativo, para el desarrollo e implantación en la Comunidad de La Rioja de todas las iniciativas propuestas a lo largo de este Plan, se han definido distintos perfiles entre los agentes implicados, tanto en la implantación, como durante la explotación y mantenimiento del sistema. En este sentido, es muy importante que el equipo que se estructure sea equilibrado y se conciba más que como un núcleo decisor como un centro de coordinación ya que en las organizaciones complejas, como la Administración, es muy importante aprovechar las sinergias que proporciona la interrelación del conocimiento de todos.

A grandes rasgos se propone una primera estructuración del modelo organizativo que se propone, formado por las siguientes figuras;

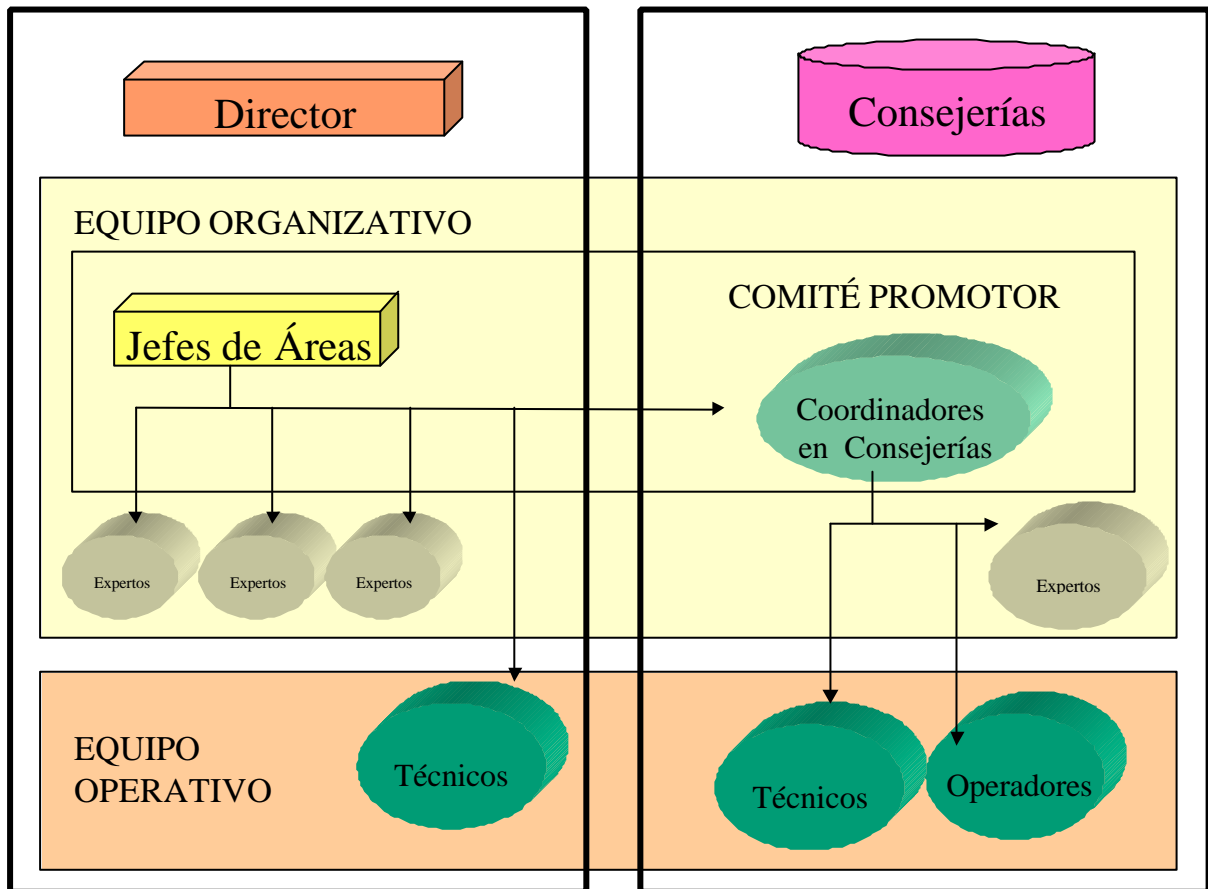
- Director del Plan





- ❑ Equipo de Organización
- ❑ Equipo Operativo
- ❑ Comité Operativo

A continuación presentamos gráficamente una visión global del modelo de estructura organizativa propuesto, seguido de una descripción detallada de cada una de las figuras presentadas:



## DIRECTOR

El Director interviene como máximo responsable en los procesos de toma de decisiones asociadas al proyecto y ha de responder de la implicación de las Consejerías y del cumplimiento de los tiempos previstos.

El control y evaluación de la implantación del Plan será responsabilidad de la dirección del proyecto mediante un seguimiento de todos los pasos establecidos para comprobar que se cumplen con los objetivos acordados, en las fechas previstas y en las condiciones predeterminadas. Igualmente, en el caso de una desviación en el proceso, será necesario ejercitar la autoridad para tomar las medidas o acciones correctivas, evidenciando la necesidad del proyecto y la utilización de todos los medios para garantizar el mejor resultado.



El Director ha de responsabilizarse de la programación de tareas asegurando el buen funcionamiento del Plan y asumiendo la supervisión y seguimiento de la actividad que se realice con las Consejerías, bien sea a nivel del comportamiento de sus equipos, o a nivel de la calidad de la información resultante.

Esta persona debe cumplir las siguientes características:

- Alto conocimiento del funcionamiento y organización del Gobierno de La Rioja y estar bien considerado entre sus unidades y organismos.
- Nivel elevado de responsabilidad (al menos de Dirección General) que le permita tener capacidad de decisión en aspectos que hacen referencia a las Consejerías.
- Capacidad de relación y de trabajo con un grupo de personas, como serán el equipo organizativo y el operativo, así como los otros coordinadores y los operadores que tendrá a su cargo.
- Dedicación total al proyecto.

De él depende el resto de integrantes de la estructura organizativa del proyecto (equipo organizativo y equipo operativo) aunque podrá delegar en un jefe de área en función de la iniciativa o proyecto a implantar.

Las tareas más importantes del Director son las de coordinar a las Consejerías, hacer el seguimiento de su actitud en cuanto al Plan y realizar acciones de marketing necesarias con el objetivo de obtener la máxima implicación y participación.

## EQUIPO ORGANIZATIVO

Dentro del equipo organizativo se define al **Comité promotor** constituido por los jefes de área y los Coordinadores en las Consejerías.

Entre los **jefes de área** identificamos los siguientes:

- Jefe de información (Corresponde al responsable del equipo SAC definido con detalle en el documento de consolidación y evolución de los sistemas existentes)
- Jefe de racionalización (Corresponde al responsable del equipo SGIP definido también con detalle en el documento de Consolidación y evolución de los sistemas existentes)

Cada Jefe de área tendrá a su cargo gente que sea experta en los distintos proyectos o iniciativas a implantar, así como técnicos que se encarguen de implantar toda la operativa del proyecto.

Cada unidad debe tener un **coordinador** responsable, denominado por la misma Consejería, que actuará de interlocutor y enlace entre el equipo organizativo y la Consejería.

La responsabilidad del coordinador es la de hacer de interlocutor y enlace entre la Consejería y el equipo organizativo, y al mismo tiempo ejercer la supervisión y la coordinación del trabajo de los **técnicos, operadores y expertos** que pueda tener a su cargo.

Los coordinadores en las Consejerías tendrán a su cargo personal experto en el tema al igual que técnicos y operativos que se encargaran de asesorar para la correcta implantación de las iniciativas.

Así mismo deberán establecerse unos criterios generales para el establecimiento de los circuitos que tendrán que seguir las diferentes Consejerías para el desarrollo del Plan.



La unidad de coordinación ha de tener las siguientes características:

- Alto conocimiento del funcionamiento de su Consejería.
- Suficiente margen de maniobra dentro de la Consejería, que le permita decidir y validar la información que proporcione la Consejería.
- Capacidad de relación y de trabajo con el equipo de organización, los otros coordinadores y, sobre todo, los operadores que tendrá a su cargo.
- Dedicación efectiva al proyecto.

### **EQUIPO OPERATIVO**

Llevarán a cabo la implantación de las distintas iniciativas que se proponen en el Plan. Básicamente, se encargan de la ejecución de las acciones que se proponen par la implementación y seguimiento de las distintas iniciativas.

Dentro de este equipo han de existir las siguientes figuras:

- Técnicos con dependencia funcional de la Dirección del Plan.
  - Su papel debe ser definir e impulsar el papel de las nuevas tecnologías de la información en las diferentes medidas a adoptar
  - Deberá de existir una fuerte interrelación entre éstos técnicos y el área de informática y telecomunicaciones. Es evidente que cualquier iniciativa que implique un cambio en el funcionamiento de los sistemas o la infraestructura informática deberá contar con el visto bueno del personal de este área

Estas sinergias se manifiestan fundamentalmente en los siguientes puntos:

- Con carácter general, en la promoción y impulso de la realización del análisis, diagnóstico y recomendaciones de tipo organizativo derivadas de la implantación o modificación de sistemas y tecnologías de la información en el ámbito de la Administración Autonómica.
  - En las funciones de codificación de las tablas únicas compartidas por las diferentes aplicaciones.
  - En todas las tareas de coordinación asociadas al mantenimiento y actualización constante de la información.
  - En los procesos que puedan afectar a la seguridad y garantía de la privacidad en el tratamiento de los diferentes expedientes.
- Técnicos y operadores en cada Consejería

Básicamente, se encargan de la ejecución de participar activamente en la implantación de las medidas propuestas en cada Consejería.

### **COMITÉ PROMOTOR DE LA CALIDAD**

La comisión es un órgano consultivo de carácter técnico al que corresponde impulsar el proceso de implantación de la calidad en el Gobierno de La Rioja, y proponer medidas de coordinación de las actuaciones de los órganos competentes en la materia. Para ello se le deberían encomendar las siguientes funciones:



- ❑ Proponer:
- ❑ Supervisar el desarrollo de las distintas fases del proceso de implantación del Plan, evaluando los informes y propuestas emitidos por las Comisiones de las Consejerías u otros órganos competentes.
- ❑ Establecer normas e indicadores para el seguimiento del Plan.
- ❑ Informar y proponer las medidas propuestas por el coordinador de las Consejerías al Consejo de Desarrollo Autonómico y Administraciones Públicas (sobre todo las que implican un cambio de normativa legal o de estructura organizativa).
- ❑ Difundir los éxitos y fracasos de las medidas adoptadas por una Consejería a las demás.

Es importante destacar que dentro de este Comité se encuentra la **Subcomisión de racionalización** que actúe en promoción de la racionalización (ver el documento de *Consolidación y evolución de los sistemas actuales SAC y SGIP* donde se hable de la necesidad de crear esta Comisión). La Subcomisión está constituida por los expertos del SICE y por los responsables de coordinación en cada Consejería.

Las funciones que asumirá la Subcomisión serán las siguientes:

- ❑ Definición y selección de los tipos de procedimientos a rediseñar.
  - Identificación de las actividades clave del rediseño de procedimientos.
  - Priorización de necesidades de racionalización.
- ❑ Creación de modelos para la racionalización.
  - Definición de la metodología a seguir en la racionalización de procedimientos.
  - Incorporación de técnicas de *benchmarking* en orden al perfeccionamiento del ideal.
  - Diseño de nuevas formas de actuación.
  - Establecimiento de los indicadores base para la evaluación de las actuaciones.
- ❑ Seguimiento de las acciones acometidas.
  - Análisis de las anomalías detectadas y los problemas surgidos en el circuito.
  - Cuestionamiento y, si es necesario, cambio del proceso actual.
  - Exploración de métodos alternativos de funcionamiento.
  - Establecimiento de auditorías en orden al cumplimiento de la metodología prefijada.
- ❑ Difusión de las iniciativas acometidas.
  - Plan de marketing para dar a conocer las actuaciones.
  - Facilitar la adaptación al nuevo sistema y la aceptación de las unidades mediante cursos de formación.

## ORGANISMOS EXTERNOS A LA ADMINISTRACIÓN

Se deberán tener en cuenta una serie de instituciones que de una u otra forma resultarán afectadas por los criterios que se marquen por el presente Plan estratégico. Conseguir su participación desde el inicio del proyecto manteniendo reuniones formales con los mismos creemos que ayudará a su rápida consolidación e implantación.



Entre otros organismos hemos querido destacar los siguientes:

- ❑ La Cámara de Comercio: Organismo al que habrá que prestar especial atención en relación con todas aquellas iniciativas que tengan como punto de referencia el ámbito empresarial.
- ❑ Los Gestores Administrativos que ejercen una función singular en la vida social dada su condición de intermediarios en las relaciones Administración ciudadanos. Sería interesante tenerlos en cuenta a la hora de poner en marcha una iniciativa piloto puesto que en su mayoría se trata de profesionales acostumbrados al trato con la Administración que tramitan ante la misma una gran variedad de actuaciones.
- ❑ La Universidad, puesto que es una institución donde se forma a las personas que garantizarán el futuro de la Comunidad lo que le obliga a tener conocimiento y a participar activamente en proyectos que tengan como objetivo la modernización de las acciones y actuaciones de la Administración ante la sociedad.
- ❑ También se deberá contar como organismo colaborador con los sindicatos como forma de darles entrada en el proyecto y asegurar su apoyo a los cambios que éste introduzca. Hay que tener en cuenta que los cambios que se deriven de la aplicación de las acciones del Plan afectarán profundamente a los métodos actuales de trabajo con lo que se recomienda contar con el apoyo de aquellas organizaciones creadas para la defensa de los intereses de los funcionarios.

### 4.2.3 Base legislativa necesaria

La calidad de las normas que integran el ordenamiento jurídico ha dejado de ser un problema de valor literario y lingüístico para convertirse en una exigencia constitucional, cuyo incumplimiento implica una violación del principio de seguridad jurídica (artículo 9.3 de la Constitución Española) Es cierto que el Tribunal Constitucional no ha declarado hasta la fecha, la inconstitucionalidad de una norma por defectos en la técnica normativa, aunque la mala calidad de muchas de las normas del ordenamiento jurídico está provocando una reacción que anuncia la posibilidad de futuras anulaciones de leyes y reglamentos que no cumplan los requisitos mínimos de una correcta formulación técnica.

Tampoco se puede ignorar que el problema más grande que plantea nuestro derecho positivo no surge de la mala calidad de cada una de las normas sino de la extraordinaria complejidad de nuestro ordenamiento jurídico. Por eso muchas veces no está del todo claro si el vicio que es denunciado es un defecto superable o por si el contrario no es más que la característica inevitable del complejo ordenamiento jurídico de nuestro tiempo.

Por otro lado se puede fácilmente comprobar el crecimiento espectacular en nombre y extensión de las leyes y sobre todo de las normas reglamentarias, pero aún así existen en la actualidad críticas sobre la falta de normas que regulen unos u otros temas. Por tanto podemos decir que la complejidad del ordenamiento jurídico no está motivado sólo por la cantidad de las normas que lo integran sino también por las diversas fuentes que lo alimentan. La complejidad del sistema se ha hecho más grande cuando el Estado centralista se ha transformado en un Estado Autonomico, y el poder normativo se ha diversificado en muchos centros de decisión que producen normas por vías muy diversas. A esto se le une la apertura al ordenamiento comunitario europeo.



La técnica normativa ha de establecer reglas que sirvan para mejorar tanto la calidad de cada norma considerada en ella misma, así como la adecuada integración de la norma en el ordenamiento jurídico. Las normas deberían reunir unos requisitos mínimos en la claridad de la expresión, la estructura formal y la lógica interna.

Consideradas en relación con el contexto, las normas han de ajustarse a las circunstancias de la realidad sobre la cual actúan y han de integrarse en el ordenamiento existente.

En este sentido destacamos la siguiente Sentencia del Tribunal Constitucional 150/1990 de 4 de octubre que en relación a lo dicho hasta el momento, dice;

“Cada norma singular no constituye un elemento aislado e incomunicado en el mundo del derecho sino que se integra en un ordenamiento jurídico determinado, en el cual y conforme a los principios generales que lo informan y soportan han de resolver las contradicciones y vacíos normativos ya sean reales o aparentes que resulten de su articulación...”

A continuación mostramos una serie de observaciones y recomendaciones para la redacción de textos legales y disposiciones:

- ❑ El lenguaje de las leyes y de las disposiciones es un lenguaje técnico que tiene como características esenciales la formalidad y la funcionalidad.
- ❑ La formalidad del lenguaje legal favorece la adopción de soluciones propias de la expresión bien redactada, que hemos de evitar que deriven en una expresión artificial y excesivamente distante.
- ❑ El lenguaje jurídico se ha de ajustar a un principio de objetividad y de respeto a las personas.
- ❑ El lenguaje legal necesita de una expresión precisa para cumplir adecuadamente la función que le corresponde.
- ❑ Es necesario la ordenación rigurosa del contenido de la redacción legal con un uso adecuado de los sistemas de división de los textos legales y disposiciones, poniendo primero el contenido general y después el contenido más específico, diferenciando lo más importante.
- ❑ Hay que redactar los textos legales con la máxima claridad para evitar que se produzcan interpretaciones erróneas.
- ❑ Se necesita seleccionar el contenido de los textos y la forma con que se redactaran. Es preferible la utilización de frases cortas sin que lleguen a ser excesivamente esquemáticas.
- ❑ El lenguaje legal tiene unas formas y unos comportamientos específicos. Es necesario utilizarlos con prudencia.
- ❑ Es necesario evitar lo más posible el uso de términos que impliquen un tratamiento discriminatorio entre los sexos

Por otra parte tenemos que tener en cuenta que la normativización extrema de los elementos y procesos administrativos es uno de los puntos más singulares y característicos de la Administración Pública.

Una de las características principales es la obligatoriedad del cumplimiento del principio de legalidad, el cual implica la sumisión de la Administración Pública a la Ley. Esta legalidad se ha transformado en una legalidad dogmática, debido a la extensión y la complejidad del mundo normativo de la Administración Pública.



El problema con el que habitualmente se enfrenta la sociedad es que existen multitud de decretos y órdenes de organización que regulan los órganos de las distintas unidades administrativas y muchas veces es difícil saber los artículos que tienen vigencia y los que no la tienen ya que las cláusulas derogatorias normalmente no especifican la normativa derogada.

En el caso de las Comunidades Autónomas, podemos decir que éstas se caracterizan por haber tenido procesos de constitución y maduración relativamente largos, y por encontrarse con una densidad normativa enorme.

Un obstáculo más grande lo constituye la *implementación normativa*, es decir la normativización de las propuestas. Un cambio en las estructuras administrativas implica la creación o modificación de un decreto y de la orden que lo desarrolla. Este proceso es largo, los órganos jurídicos tienen que confeccionar la disposición, se tiene que presentar al Consejo Técnico y al Consejo Ejecutivo, posteriormente se tienen que elaborar la orden mediante un proceso similar, que finaliza con la promulgación del Consejero.

Cuando se produce un cambio organizativo es posible generar o modificar un decreto y una orden que regule la organización de un área administrativa determinada. Ahora bien es totalmente imposible modificar la normativa básica que regula la Administración, como por ejemplo la Ley de organización, procedimiento y régimen jurídico de la Administración o la mayoría de las legislaciones sobre la Función Pública.

En la realización de cualquier actividad se han de tener en cuenta los límites normativos que existen, para no realizar ninguna actuación que vaya en contra de la normativa.

Debido a la escasez de normas de carácter autonómico, se ha visto necesario proponer la creación de normativas o modificación de las existentes, para dar soporte legal a las nuevas formas de actuación que se pretenden establecer en la Comunidad de La Rioja.

Como el lector habrá podido observar a lo largo del desarrollo de las iniciativas se han ido proponiendo convenientemente, acciones que dieran respaldo legislativo, con la intención de no fomentar el exceso normativo al que nos referíamos antes, hemos agrupado todas las normativas propuestas a lo largo del Plan en cuatro normativas que englobarían los siguientes temas;

- **Administración Telemática.** Se pretende ampliar y dar más rango normativo a la Instrucción de la Secretaría General Técnica de la Consejería de Desarrollo Autonómico, Administraciones Públicas por la que se establecen normas de actuación en la utilización de herramientas telemáticas. Con la creación de esta norma se pretende regular la introducción dentro de la Comunidad de La Rioja de las nuevas herramientas telemáticas propuestas en este Plan tales como;
  - Extensión del uso de correo electrónico como medio de comunicación
  - Creación de una base de datos de personas físicas y jurídicas
  - Identificación única y telemática
  - Intercambio de documentación telemática
  - Tramitación telemática
  - La tarjeta de servicios del ciudadano
  - Firma electrónica y certificación pública
  - Garantías de confidencialidad, seguridad e intimidad personal



- **Calidad para el ciudadano.** Mediante una norma, otorgar más poder al SICE ampliando sus funciones y dándole mayor responsabilidad en temas de racionalización, de atención al ciudadano (Oficinas de Atención al Ciudadano, reorganización, mayor rango...), extensión, consolidación y mejora de los sistemas SAC y SGIP.

Debería estar relacionada con la normativa que se está preparando en estos momentos sobre la regulación de las funciones del personal del registro y de atención al ciudadano.

Así mismo se pretende que el personal que está en los Registros tenga más poder y esté mejor formado con el fin de mejorar la eficiencia en su trabajo.

- **Función Pública.** Se propone la modificación de la Ley 3/1990, de 29 de junio, BOR reguladora de la Función Pública del Gobierno de La Rioja, y que incluya un apartado que regule la Evaluación del rendimiento estableciendo;
  - Unidades que serán objeto de una valoración de su rendimiento anualmente.
  - Creación de una Comisión de Evaluación, así como la definición de sus competencias y estructura
  - Finalidades que se persiguen a través de la evaluación.
  - Características del sistema de evaluación
- **Imagen corporativa.** Creación de una Ley de publicaciones oficiales, que regule la forma de llevar a cabo las publicaciones, así como el material que se debe utilizar para crear una imagen corporativa de la Comunidad.

A continuación se presenta un cuadro que recoge, de las acciones que han sido propuestas a lo largo del desarrollo de las distintas iniciativas, aquellas que hacen referencia al ámbito legislativo.

A modo de referente, se han añadido en el cuadro aquella legislación existente que tiene relación con el alcance de la iniciativa en cuestión. En la mayoría de los casos, se trata de disposiciones de carácter estatal ya que, en función de lo que regulen, son de obligado cumplimiento y constituirán la base para la creación de la correspondiente disposición autonómica. En estos casos aparecen marcadas en el cuadro como VINCULANTE. Por el contrario, cuando la normativa referenciada no es de obligado cumplimiento, aparece en la tabla el término REFERENTE.

Cabe destacar que algunas de las disposiciones referenciadas corresponden a otras comunidades autónomas. Se han añadido porque también pueden servir de guía a la hora de elaborar la correspondiente disposición para la Comunidad riojana.

| INICIATIVA  | NORMATIVA AUTONÓMICA PROPUESTA   | NORMATIVA EXISTENTE A NIVEL NACIONAL   |
|---|--|--|
| <b>Cartas de servicios al ciudadano y decálogo de los derechos del ciudadano.</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de una norma que regulen las Cartas de Servicios y obligar por Ley a las distintas Consejerías a crearlas.</li> <li>• Relación de los derechos del ciudadano.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Real Decreto 1259/1999, de 16 de julio, por el que se regulan las cartas de servicios y los premios a la calidad en la Administración General del Estado (B.O.E 10-08-99). REFERENTE</li> <li>• Decreto 27 /1997, de 6 de marzo, por el que se regulan las Cartas de Servicios, los Sistemas de Evaluación de la Calidad y los Premios Anuales a la Excelencia y Calidad del Servicio Público en la Comunidad de Madrid. REFERENTE</li> </ul> |





|   |  |  |
|---|--|--|
| <p><b>Imagen corporativa de la Comunidad Autónoma</b></p>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un Decreto por el que se establezca los criterios de imagen institucional, y regule la producción documental y el material impreso de la Comunidad Autónoma de La Rioja.</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Real Decreto 1465/1999 de 17 de septiembre por el que se establecen criterios de imagen institucional y regula la producción documental y el material impreso de la Administración General del Estado. (B.O.E.25-09-99) REFERENTE</li> </ul>  |
| <p><b>Extensión del uso del correo electrónico como medio de comunicación</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de la normativa que dé carácter de oficialidad al uso del correo electrónico</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Real Decreto 263/1996, de 16 de febrero, por el que se regula la utilización de técnicas electrónicas, informáticas y telemáticas por la Administración General del Estado. REFERENTE</li> <li>• La Ley 4/1999, de modificación de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común (BOE 14 -01-99) VINCULANTE</li> </ul> |
| <p><b>Creación de una base de datos de personas físicas</b></p>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición y aprobación de la normativa aplicable a nivel autonómico que respete la Ley de protección de datos de carácter personal.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre de Protección de datos de carácter personal. VINCULANTE</li> </ul>   |
| <p><b>Identificación única y telemática de cada interlocutor</b></p>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de una normativa que de validez al uso del sello dentro de la Administración.</li> <li>• Creación de una normativa a nivel autonómico que obligue a la utilización de la firma electrónica.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Misma normativa que para firma electrónica.</i></li> </ul>   |
| <p><b>Intercambio de documentación telemática</b></p>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del marco legislativo y tecnológico necesario para el desarrollo de esta iniciativa.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Ley 4/1999, de modificación de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común (BOE 14 -01-99) VINCULANTE</li> </ul>   |
| <p><b>Tarjeta de servicios del ciudadano</b></p>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de una normativa de carácter autonómico que desarrolle la protección de datos.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre de Protección de datos de carácter personal. VINCULANTE</li> </ul>   |



|  |   |  |
|--|---|--|
| <p><b>Firma electrónica o digital</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de una normativa que de carácter de oficialidad a la firma electrónica, a nivel autonómico.</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Real Decreto 14/1999, de 17 de septiembre, del BOE, por el cual se regula el uso de la firma electrónica, el reconocimiento de su eficacia jurídica y la prestación al público de servicios de certificación. VINCULANTE</li> <li>• El Real Decreto 263/1996, de 16 de febrero, del BOE, por el que se regula la utilización de técnicas electrónicas, informáticas y telemáticas por la Administración General del Estado. REFERENTE</li> <li>• Ley 30/1992, del 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común VINCULANTE</li> <li>• Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, del BOE de Protección de datos de carácter personal. VINCULANTE</li> <li>• Real Decreto 1290/1999, de 23 de julio, por el que se desarrolla el artículo 81 de la Ley 66/1997, de 30 de diciembre del BOE, de Medidas fiscales, administrativas y del orden social, en materia de prestación de servicios de seguridad, por la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre-Real Casa de la Moneda, en las comunicaciones a través de técnicas y medios electrónicos, informáticos y telemáticos, con las Administraciones públicas. VINCULANTE</li> </ul> |
| <p><b>Garantías de confidencialidad, seguridad e intimidad personal en la Administración Pública</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de normativa autonómica que regule la protección de datos del personal, así como la garantía de confidencialidad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, del BOE de Protección de datos de carácter personal. VINCULANTE</li> </ul>  |



|  |  |   |
|--|--|---|
| <p><b>Consolidación, difusión y extensión del SGIP</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de una normativa que establezca la estructura organizativa necesaria, así como las competencias que tendrá esta estructura. Dotar a la nueva estructura de una base legislativa necesaria para darle fuerza legal y amparo normativo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>En la Comunidad Autónoma de Galicia se regula en el Decreto 121/92 de 14 de mayo, la estructura orgánica y funciones de la Inspección General de Servicios, y sus modificaciones por los Decretos 262/94 de 29 de julio y 213/95 de 20 de julio que amplía su estructura orgánica y competencias. REFERENTE</li> </ul>   |
| <p><b>Pasar de prácticas a métodos</b></p>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecto de ley de publicaciones que establezca una normativa común a seguir en todas las publicaciones que se vayan a realizar en el BOR</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Real Decreto 379/1993, de 12 de marzo por el que se regulan las publicaciones oficiales (BOE) REFERENTE.</li> <li>Decreto 38/1992, de 17 de marzo, de la Diputación General de Aragón, por el que se regulan las publicaciones de la Diputación General de Aragón. REFERENTE</li> </ul>  |
| <p><b>Cada funcionario un agente de cambio</b></p>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Normativa que de fuerza al SICE</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Real Decreto 2826/1998 de 23 de enero BOE donde se reglan las competencias de la Dirección General de Inspección, Simplificación y Calidad en los servicios. REFERENTE.</li> <li>En la Comunidad Autónoma de Galicia se regula en el Decreto 121/92 de 14 de mayo, la estructura orgánica y funciones de la Inspección General de Servicios, y sus modificaciones por los Decretos 262/94 de 29 de julio y 213/95 de 20 de julio que amplía su estructura orgánica y competencias. REFERENTE</li> <li>Ley 6/1997 de 14 de abril BOE de organización y funcionamiento de la Administración General del Estado. REFERENTE</li> </ul> |
| <p><b>Sistema de evaluación del rendimiento</b></p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Regular la Evaluación del rendimiento modificando la Ley 3/1990 de 29 de junio reguladora de Función Pública en el Gobierno de La Rioja la.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ley 3/ 1995 de 10 de abril (Art 63) de modificación de la Ley 4/ 1988 de 26 de mayo de la Función Pública de Galicia. REFERENTE</li> </ul>   |



---

### **4.3 Cuadro general de la evolución prevista**

Este apartado pretende definir el horizonte temporal del Plan Estratégico para la Calidad en el Gobierno de La Rioja. Hemos querido diferenciar las acciones que se han ido identificando a lo largo de este documento en función de la previsión en su implantación. Para ello se han tenido en cuenta diversos factores:

- ❑ La existencia de iniciativas que van fuertemente interrelacionadas en el sentido de que, para ponerlas en práctica, se necesita la previa finalización de otra actuación anterior.
- ❑ La situación actual del Gobierno de La Rioja que hace más viables la implantación de unas determinadas acciones entre las identificadas.
- ❑ La propia orientación del Gobierno manifestada a través de sus actuales directivos.

Hay que tener en cuenta que estamos hablando de un futuro y, por tanto, la viabilidad de la implantación de cada acción dependerá de diversos factores que se tendrán que analizar en el momento de llevarla a cabo (decisión y oportunidad política, existencia de medios económicos, repercusión concreta en el ámbito de la Comunidad,...).

Para la articulación de este cuadro de evolución hemos diferenciado entre el corto, medio y largo plazo, ya que en función de esto se podrán establecer enfoques u objetivos más o menos globales.









## 4.4 Difusión y consenso del Plan

Es obvio que la definición del presente Plan Estratégico para la Calidad en el Gobierno de La Rioja pecaría de incompleta si no incluyera la propuesta de acciones dirigidas a su divulgación y consenso.

A continuación se recogen algunas medidas (algunas de las cuales ya se han previsto en la planificación global) para el logro de tan importantes objetivos:

- ❑ Definir los argumentos de venta interna/externa.
- ❑ Consensuar el Plan con los responsables de las unidades principalmente afectadas (secretarios generales de las distintas consejerías, directores generales y jefes de servicio de la Consejería de Desarrollo Autonómico y Administración Pública, ...) lo que implica:
  - Elaborar un documento ejecutivo con los objetivos estratégicos y las acciones principales a llevar a cabo.
  - Convocar las reuniones pertinentes.
- ❑ Presentarlo para su aprobación por Acuerdo de Gobierno.
- ❑ Presentar y difundir internamente el Plan Estratégico a la organización mediante:
  - Unas jornadas específicas.
  - Su inclusión en cursos de formación.

En esta línea, se va a incluir un módulo dentro del curso *Procesos de Cambio y Calidad en la Administración Pública* organizado por el Ministerio de Administraciones Públicas durante el primer trimestre del presente año 2000.
  - Inclusión en publicaciones internas (por ejemplo, en el Diario de la Administración Pública del Gobierno de La Rioja, en la revista Tribuna Local, ...)
  - Creación de un tríptico informativo específico para su difusión interna
  - Desarrollar un documento informativo de presentación del Plan y difundirlo entre todo el personal a través de la herramienta de trabajo en grupo instalada en todas las Consejerías (Groupwise).
- ❑ Presentar el Plan Estratégico a los ciudadanos. Por ejemplo:
  - A través de una rueda de prensa.
  - Elaboración y edición de un 'video' corporativo para difundir la estrategia de Calidad del Gobierno de La Rioja a distribuir en escuelas, congresos y seminarios donde el Gobierno participa de ponente, ... (ver el de la Comunidad de Madrid)
  - Incluir su acceso desde la página web del Gobierno de La Rioja ([www.larioja.org](http://www.larioja.org)).
  - Crear otros elementos de difusión (trípticos que especifiquen los objetivos básicos, los resultados a obtener, los organismos impulsores y responsables de su implantación, las medidas con las que se va a evaluar su avance,...).





## 4.5 Despliegue y seguimiento

Durante la definición del Plan se han conseguido detectar mediante el trabajo de recogida y análisis de la iniciativas, un conjunto de oportunidades de mejora. A partir de ahora hay que ponerlas en práctica en la medida que permitan

- Las posibilidades económicas
- La capacidad de absorber los cambios por parte de la organización

Entre las acciones recomendadas para la puesta en marcha del Plan, se propone la realización de un “Informe de recomendaciones” dirigidos a los directivos de las unidades más directamente implicadas que se centren en la descripción de soluciones para llevar a cabo las oportunidades de mejora identificadas en relación directa con las tareas propuestas en el Plan de Calidad. Es decir, que consigan concretar las acciones propuestas en ‘medidas de calidad’.

A estas alturas debe ser obvio para el lector el alcance de la implantación de este Plan Estratégico conforme abarca la totalidad de unidades de la organización tanto vertical como horizontalmente. También la necesidad de constituirse en un proyecto bien liderado y cuyo avance sea controlado adecuadamente. Aunque los indicadores que deben medir el avance de cada proyecto puesto en marcha deberán definirse minuciosamente antes de empezar cada uno de ellos, a continuación, proponemos, a modo de ejemplo, algunos indicadores genéricos de calidad:

- ❑ Indicadores de satisfacción
  - % de quejas sobre el total de atenciones diarias al ciudadano.
  - Número de sugerencias provenientes del ciudadano
- ❑ Indicadores de optimización
  - Tiempo medio de respuesta administrativa.
  - Tiempo medio de espera para ser atendido.
  - Índice de rotación de los empleados públicos.
  - Número de veces que la Administración se adelanta acertadamente (erróneamente) a un trámite administrativo (notificaciones para el pago de impuestos, para la renovación de licencias,...).
- ❑ Indicadores de adecuación
  - Número de funcionarios / Número de ciudadanos
- ❑ Indicadores de eficiencia económica y social
  - Para cada Consejería, se podrán definir indicadores específicos (por ejemplo, en la Consejería de Educación se podría calcular el coste por alumno)
- ❑ Indicadores de eficacia y efectividad
  - % de población escolarizada
  - Para cada Consejería, se podrán definir indicadores específicos (por ejemplo, en la Consejería de Educación se podría calcular el coste por alumno)

Se ha añadido un anexo (Anexo V. Indicadores para la medición de la Calidad) donde se incluyen otros indicadores que pueden servir de referente a la hora de definir los indicadores de calidad necesarios para medir el avance de la implantación del Plan.



Una de las medidas a adoptar para poder tener conocimiento de los resultados que se están obteniendo con la implantación del Plan Estratégico para la Calidad en el Gobierno de La Rioja es la elaboración de una investigación promovida por el SICE (por ejemplo a través de la contratación de una empresa especializada en técnicas de investigación social).

Es importante, conocer la calidad del servicio prestado por la Oficina de Atención al Ciudadano. Dicha calidad se evalúa desde una doble perspectiva: en primer lugar midiendo, a través de encuestas, las percepciones y las expectativas que tienen los usuarios de aquellas oficinas sobre los servicios prestados en las mismas.

Estas mediciones posibilitan obtener una fotografía de la calidad del servicio y observar su evolución a lo largo del tiempo todos debemos ser conscientes de que lo que no se mide no se puede mejorar. Especialmente útil, al respecto, es establecer un índice de percepción de calidad del servicio (ver el anexo V para un ejemplo práctico de definición de este índice). Este índice debe constituir un índice sintético que relacione las valoraciones de las percepciones y las expectativas de los atributos que conforman el servicio en cuestión.

Por otra parte, el estudio de la calidad del servicio se debe abordar a través de la observación de estándares predefinidos por el propio SICE. Esta información debe recogerse en las propias oficinas por los auditores utilizando la técnica del cliente anónimo.

Así mismo deberán establecerse técnicas e indicadores de la calidad en la gestión y en la toma de decisiones, ya que ayudan a medir el avance y el éxito obtenido con la implantación del Plan.



## **5 FACTORES CLAVE DE ÉXITO**

En este apartado se describen aspectos que se consideran factores claves de éxito para una correcta implantación del Plan Estratégico para la Calidad en el Gobierno de La Rioja de cara a tenerlos en cuenta antes y durante el desarrollo del Plan.

En primer lugar se presenta una relación de los factores clave identificados y, a continuación, se describe más detalladamente cada uno de ellos.

- Liderazgo. Voluntad y autoridad política.
- Rodearse de los medios necesarios.
- Largo Plazo. Dinamicidad y adaptación.
- Cambio de cultura en toda la organización. Proceso de cambio.
- Participación e implicación activa de todos los organismos involucrados.
- Difusión. Plan de comunicación..
- Implantación no traumática de las soluciones propuestas.
- Contraste y validación de los resultados obtenidos.
- Evolución de los sistemas.

### **5.1 Liderazgo. Voluntad y autoridad política.**

Es imprescindible, para el éxito de las iniciativas presentadas en este Plan la existencia de un liderazgo real y efectivo que se materialice en un organismo responsable y promotor que actúe con autonomía, autoridad y capacidad de decisión. Es necesario que el proceso de desarrollo del Plan de Calidad esté realmente liderado por la Consejería de Desarrollo Autonómico y Administraciones Públicas, con una fuerte implicación por su parte, tanto durante el proceso de diseño y construcción de los sistemas que se propongan, como, después, durante su explotación.

Cualquier iniciativa que intente tener éxito en un mundo tan complejo como es la Administración debe contar con todas las garantías para afrontar los problemas que puedan surgir. Esto implica involucrarse activamente en la toma de las decisiones, la posterior asunción de las decisiones adoptadas, la participación en la definición de prioridades y un alto grado de compartición de la información.

Hoy en día, el liderazgo no se evalúa por la rigidez y el estricto control de las acciones a desenvolver, sino por la identificación de los miembros de la organización en el proyecto común, por la canalización y articulación de las relaciones entre las personas hacia la consecución de las estrategias previamente definidas,... Implica, en definitiva, un proceso de reflexión, compartición de información, de fomento, sostenimiento e impulso de forma activa de las iniciativas establecidas.



Además de las características propias de cualquier líder, la Consejería deberá tener completamente asumido el peso organizativo y administrativo de la mayoría de proyectos que se van a surgir a partir del Plan de Calidad, y que representan una gran carga de trabajo, tanto a la Secretaría General Técnica, como a los otros organismos implicados. Este factor se hace más relevante cuando los proyectos son proyectos horizontales que requieren de la implicación de todas las Consejerías ya que ha de ser capaz de hacer que cada una de las Consejerías u organismos implicados en las distintas iniciativas lleven a cabo su labor, y por tanto se cumplan con éxito los objetivos marcados en este Plan.

Deben fijarse metas posibles, basándose en criterios de eficiencia, que consideren no sólo la consecución de los objetivos deseados, sino, también, la ausencia de costes no deseados, tanto económicos como de recursos humanos.

Por otra parte, es necesario decir que se considera imprescindible este liderazgo con el fin de evitar malentendidos y obstáculos en los flujos de información y tener capacidad para la gestión y consecuente solución de los problemas que puedan surgir.

## **5.2 Rodearse de los medios necesarios.**

En todo proceso de cambio es necesario la utilización e implantación de los métodos, técnicas y las tecnologías de la información y de telecomunicaciones más modernas así como estar al tanto de los nuevos avances que en estos campos se producen. Entre los medios que debe rodearse el Gobierno de La Rioja para poder desarrollar el Plan con éxito destacamos:

- ❑ Aplicación de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones más modernas.
- ❑ Incorporación de Técnicas de Gestión de Calidad Total. Las Administraciones Públicas se encuentran entre las organizaciones más sensibles a la hora de promover la incorporación de Técnicas de Gestión de Calidad Total. La función social que deben cumplir los poderes públicos, así como su vocación de servicio al ciudadano hacen que la Calidad pueda resultar un instrumento idóneo para ayudar a mejorar los servicios públicos
- ❑ Incorporar una metodología para la planificación y desarrollo de sistemas, ya que a medida que crece el volumen de información a manejar en la Administración, aumenta la necesidad de disponer de una tecnología de la información que soporte dinámica y eficazmente el funcionamiento normal de los distintos departamentos que la constituyen. Dicho soporte ha de ser dinámico en el sentido de que debe adaptarse con facilidad a las condiciones, externas e internas, cambiantes de la Organización. Por otra parte, ha de ser eficaz y atenerse estrictamente a las necesidades del usuario. Para ello la comunicación entre las Unidades usuarias y la de tecnología de la información es un factor vital y determinante.
- ❑ Para el diseño de esta metodología se podría utilizar MÉTRICA II por ser esta la más utilizada en el ámbito de la Administración (ver el Anexo III. Metodología de planificación y desarrollo de Sistemas de Información).
- ❑ Uso de algunas técnicas de gestión habituales en las corporaciones privadas.
- ❑ Establecimiento de sistemas de reconocimiento y evaluación del rendimiento en las unidades administrativas y orgánicas.



- ❑ Formación constante y continua. Involucración del personal y adecuación a nuevos perfiles capaces de responder a las transformaciones del entorno. La economía de la información y del conocimiento impone cambios profundos en las cualificaciones profesionales y en el mercado de trabajo. Las Administraciones Públicas no son ajenas a estas transformaciones y por ello tampoco lo son los empleados y directivos del sector público. Así, se plantean nuevos retos dentro del ámbito de la formación en el sector público. Deben estudiarse con detalle las principales características de los nuevos perfiles y de las nuevas aptitudes, actitudes y habilidades que tanto técnicos como funcionarios y gestores públicos requieren hoy en día, así como de las ofertas de formación actualmente existentes o en curso de implantación.
- ❑ Asignar responsabilidades tanto a las personas que trabajan para la Administración como a las distintas unidades.
- ❑ Desarrollo de la capacidad gerencial en los cargos directivos de la Administración.

### **5.3 Largo Plazo. Dinamicidad y adaptación.**

La idea de planificación a largo plazo en una organización, está asociada a la duración de las inversiones necesarias para desarrollar y producir los productos o servicios. En el Plan se han definido un conjunto de iniciativas que implican el desarrollo de una serie de acciones, alguna de las cuales necesitan de un plazo relativamente largo para su implantación definitiva. Por tanto es importante en todo proceso de cambio considerar el largo plazo, así como mantener una actitud de continua adaptación a los sucesivos cambios que se producen en la sociedad actual. A modo de referencia se detallan una serie de acciones que han de tenerse en cuenta para que la Administración no se quede anticuada:

- Constantemente cuestionarse cómo se están haciendo las cosas.
- Disponer de Sistemas de gestión flexibles e independientes del partido político que gobierne.
- Replanteo continuo de las necesidades del ciudadano/gestor/político
  - Escuchar 'la voz del ciudadano'. para poder hacerlo aliado/cómplice de las medidas a adoptar dentro del Plan de Calidad . Empujarlo a que sea exigente: dicen que 'una queja es un regalo' ....
  - Situar al ciudadano en los procesos internos de gestión
  - Replanteamos las soluciones adoptadas adaptándolas a la nueva situación de manera continua.
- Formación constante y continua. La economía de la información y del conocimiento impone cambios profundos en las cualificaciones profesionales y en el mercado de trabajo.
- Las políticas de calidad deben de ser políticas permanentes que se adapten a los nuevos entornos. Es necesario rutinizarse el proceso de implantación de la calidad.



---

## **5.4 Cambio de cultura en toda la organización. Proceso de cambio.**

Con la implantación de proyectos dentro de la Comunidad como puede ser la Administración Digital, es necesario que los empleados así como los ciudadanos cambien su manera de relacionarse con la Administración. Esto genera una nueva cultura tanto de los empleados, ya que tienen que cambiar su forma de trabajo, como de los ciudadanos que cambia la manera de relacionarse con la Administración. Esto no es siempre fácil de asimilar, ni se consigue de manera automática, sino que en muchas ocasiones requiere de largos periodos de tiempo que harán posible el cambio de cultura. Por tanto, tan importante es conseguir poner en marcha las acciones que permitirán la implantación de los nuevos proyectos, como que la gente los introduzca en su vida diaria como algo normal.

La mayoría de los cambios que se producen en la Administración vienen diseñados e implantados por empresas consultoras que realizan un estudio de la situación concreta de la organización, y proponen una serie de cambios que les ayudarán a ser más eficaces y eficientes en su trabajo, y por tanto en su relación con el ciudadano que es el principal objetivo de toda Administración. Pero esto puede traer consigo una gran problemática ya que en muchas ocasiones los empleados públicos no entienden el cambio y se resisten a la hora de adoptarlo, generando con ello un retraso en la implantación definitiva del cambio. Por tanto se considera necesario que en todo diseño de un proyecto que suponga un cambio importante dentro del ámbito de la Administración forme parte activa toda la organización, ya que son ellos los que mejor conocen los problemas que tienen y lo que les gustaría cambiar.

El cambio no se puede producir sólo desde arriba, toda la organización ha de estar implicada en el proceso de cambio, si esto no se consigue no se podrá crear una nueva cultura de trabajo o de organización que traen las nuevas iniciativas, y que tan necesaria es para su buen funcionamiento. Pero para que esto se produzca con éxito será necesario contar con un periodo de adaptación o de cambio de cultura de la gente que se ve afectada por la nueva situación. Es necesario formar e informar a la gente de los nuevos entornos, incluso hacerles partícipes en el diseño de los mismos.

## **5.5 Participación e implicación activa de todos los organismos involucrados**

Muchas de las iniciativas que se proponen en este documento afectan directa o indirectamente a diferentes organismos del Gobierno de La Rioja, ya que en algunos se encuentra el origen de la información o el motor de la actividad que abarcarán algunas iniciativas

Es evidente la importancia de tener en cuenta la manera de organizarse y funcionar de cada uno de los organismos de la Administración los cuales puedan estar afectados de una manera u otra en los distintos proyectos que se quieren implantar.

De esta forma, por ejemplo, en proyectos que impliquen la centralización de información procedente de diferentes organismos, es imprescindible implicarlos al máximo en los procesos de definición de la información a extraer de sus sistemas, y en la posterior validación de esta información. Así se asegurará el compromiso con el proyecto ya que compartirán las mismas inquietudes y tendrán las mismas necesidades de calidad en la información contenida.

También hay que tener en cuenta en este tipo de proyectos que la pluralidad y diversidad de las actuaciones llevadas a término por el Gobierno de La Rioja no siempre permiten generalizar conceptos. También es necesario tener en cuenta esta pluralidad y no forzar situaciones que estos organismos pueden percibir como antinaturales.



Por eso, consideramos importante que para la ejecución de proyectos de estas características es importante que se produzca una secuencia de comunicación, participación y compromiso, todo esto basado en la importancia de obtener un beneficio palpable de las aportaciones.

Ya se ha comentado que mantener una buena comunicación entre las unidades implicadas es vital para el éxito de cualquier proyecto. A tal efecto, a la hora de implantar las soluciones propuestas, deberán establecerse unos flujos de comunicación entre todos los organismos implicados, y para obtener un sistema vivo y continuamente actualizado, es importante dar continuidad a estos flujos durante su explotación.

Estos flujos de comunicación y de trabajo han de permitir un intercambio real del conocimiento existente entre los diferentes organismos implicados en el proyecto, que haga viable un acercamiento mutuo necesario de cara a la correcta interpretación de toda la información que se recibe de cada organismo

Para hacer efectivo el grado de participación e implicación requerido, será necesario tener en cuenta factores como los siguientes:

- ❑ Que estos organismos puedan obtener beneficios de las aportaciones hechas a los proyectos

Como base de la implicación de los organismos de las diferentes Consejerías es muy importante que conozcan los resultados obtenidos de los esfuerzos y aportaciones que han posibilitado la implantación de las iniciativas llevadas a cabo. Por ejemplo, en la implantación de un sistema de carácter corporativo es conveniente asegurar que la unidad recibe aquella parte de información que contiene el sistema y que se ha originado en ella. Con esto a parte de conseguir una mayor implicación en el proceso de obtención de dicha información, se les hace partícipes del proceso de validación de la información.

- ❑ Los resultados deben serles útiles

El sistema no solamente deberá responder a una necesidad real del organismo impulsor sino que debería tener una correspondencia real en una necesidad departamental. La implantación de nuevas formas de trabajo o de organización tendrá éxito cuando las unidades afectadas obtengan algún provecho de su implantación.

- ❑ Crear equipos mixtos de trabajo

Es muy importante tener en cuenta el peso organizativo dentro de los factores de éxito de la implantación de las medidas que se van a proponer en este Plan. Dentro de este contexto es aconsejable que para la dirección de proyectos que impliquen más de una unidad de la organización se creen equipos mixtos de trabajo formados por miembros de las distintas unidades que intervienen.

La implicación de todos los que deberán jugar un papel en el proceso, tanto a nivel de los miembros del equipo con responsabilidad decisoria, como de las unidades ubicadas en las Consejerías, es un otro factor clave para la consecución del éxito. Unos y otros deberán de convertirse en impulsores y facilitadores de las actuaciones necesarias.

- ❑ Transmisión clara de los objetivos del proyecto y campaña de sensibilización a las Consejerías

Para conseguir el éxito en el desarrollo e implantación de las medidas que integren el Plan Estratégico para la Calidad en el Gobierno de La Rioja, debe tenerse en cuenta que los implicados tengan un conocimiento claro de la finalidad del proyecto, que conozcan y, si es posible, compartan la necesidad de llevarlo a término. Una buena definición de objetivos constituye un cuadro de referencia general que da fuerza legitimadora a la acción de la dirección y a su control sobre la actividad desarrollada.



Es muy importante que todos los participantes tengan una idea clara de lo que se espera de ellos. En este sentido, se considera tan importante explicar el 'qué', como dar toda la información del 'para qué' (incidiendo expresamente en los beneficios que los diferentes usuarios pueden obtener del sistema: flujos de información existentes en la actualidad que dejarán de existir gracias al SIC, explotación de la información para el propio uso,...).

Por otra parte, el hecho de conocer exactamente qué información requieren los organismos horizontales y con qué temporalidad la quiere, les permite prepararse y poder estandarizar, al máximo, el proceso ahorrando tiempo y recursos e incluso, adecuar convenientemente la estructura de sus fuentes de información a estos requisitos.

## **5.6 Difusión. Plan de comunicación.**

Cualquier iniciativa que se desarrolle dentro de la Administración y donde se vean afectados tanto los trabajadores públicos como los ciudadanos, debe ser anunciada públicamente, con el fin de que con su implantación los ciudadanos puedan sacar los máximos beneficios.

El Gobierno de La Rioja tiene que ser consciente de que tan importante es la creación de nuevos servicios o sistemas que mejoren la calidad ofrecida al ciudadano como el hecho de que se conozcan y por tanto se utilicen.

La falta de difusión y comunicación de los nuevos servicios dirigidos de los ciudadanos así como a los empleados públicos es el principal problema con el que se encuentra el Gobierno de La Rioja, ya que en muchas ocasiones los nuevos servicios creados no llegan a conocerse por toda la sociedad, siendo utilizada por un número muy reducido de ciudadanos.

A continuación se detallan una serie de acciones que se podrían realizar para que la creación de un nuevo servicio por parte de la Administración sea realmente aprovechado por toda la sociedad riojana:

- Una adecuada política de información específica y periódica proyectada hacia la sociedad.
- Buscar apoyos en los agentes sociales, económicos, medios de comunicación, etc..., mostrándoles las ventajas que de los proyectos se pueden obtener tanto para un colectivo específico como para la sociedad en general.
- Una Administración muy activa, muy participativa que colabora en la adopción de decisiones de carácter político.
- Vender la Política de Modernización, mediante la publicación de documentos distribuidos entre los ciudadanos y en donde se detallan las acciones nuevas creadas, así como los beneficios a obtener.
- Jornadas y Foros dirigidos a toda la sociedad riojana donde se expliquen las nuevas aportaciones en materia de modernización que se han introducido en la Comunidad.
- Publicación continua y repetitiva de las acciones llevadas a cabo en los periódicos de la Comunidad.
- Creación de folletos informativos.

## **5.7 Implantación no traumática de las soluciones propuestas.**

La implantación de las soluciones o iniciativas que se proponen en este documento no deberá ser traumática para la organización, es decir, deberá ser evolutiva, gradual e integral.





Cualquier proyecto que se implante, necesitará de una etapa de consolidación. Se considera imprescindible la necesidad de hacer un trabajo previo de sensibilización hacia todos los usuarios susceptibles de utilizar los sistemas obtenidos, de lo que implica poner en marcha un sistema interdepartamental.

Es imprescindible que el equipo implicado en el proyecto tenga muy claros los objetivos y fije etapas realistas que permitan ir poco a poco, pero con la seguridad de la validez de la información que se ha recogido.

Por esta razón, durante la futura puesta en marcha de las soluciones a adoptar, deberá establecerse un periodo piloto para ir ajustando y refinando la organización, así como los sistemas informáticos correspondientes y para que el equipo responsable de cada medida pueda ir adquiriendo la experiencia suficiente.

También es necesario un periodo para consolidar la dinámica de trabajo que deberá establecerse en las unidades que estén implicadas..

## **5.8 Contraste y validación de los resultados obtenidos.**

Para que un proyecto tenga éxito y continuidad en el tiempo, es imprescindible que el usuario final tenga confianza en el funcionamiento del proyecto.

Bajo esta premisa, hace falta que existan mecanismos para contrastar y validar beneficios obtenidos en los distintos proyectos que se implanten.

Se hace evidente, pues, la necesidad que la información que se recoge en soluciones de carácter corporativo retorne homogeneizada y centralizada a los diferentes organismos donde se ha originado como base para poder establecer un buen sistema de validación de la información.

Esto obliga, de alguna manera, a que el organismo correspondiente obtenga resultados de las diferentes soluciones adoptadas para una integración de la información. En este sentido, coincide la conveniencia de la propuesta expuesta en el punto anterior que los organismos sean usuarios de los sistemas resultantes y que, en cierta manera, éstos les sean útiles para sus propias necesidades de información, garantizando un efecto de retorno inmediato en el proceso de explotación de la misma.

La existencia de estos controles y sistemas de validación darán fuerza a los proyectos, no solamente por la mayor calidad, sino porque hace evidente a los organismos implicados que el trabajo que han realizado se ha tenido en cuenta.

## **5.9 Evolución de los sistemas**

Las soluciones adoptadas nos deben llevar a sistemas de trabajo dinámicos, flexibles y extensibles de manera que la ampliación de su alcance o la inclusión de nuevas funcionalidades no representen cambios traumáticos e impliquen el mínimo coste posible. Para que esto sea posible, es necesario diseñar los sistemas resultantes según una metodología de trabajo que fomente la extensibilidad y generalidad del sistema, el reaprovechamiento de módulos,...

Es necesario prever la necesidad de adaptarse a cambios estratégicos y operativos que se den en el Gobierno de La Rioja. Este punto obligará a los miembros del equipo organizativo responsables de la implantación de las medidas presentadas en este Plan realizar anualmente un análisis de posibles cambios a medio plazo, motivados por nuevos requerimientos o nuevas tendencias.



---

Una vez se trabaje según unos procesos consolidados y robustos, será necesario enriquecerlos y mejorarlos incrementando su potencialidad y sus objetivos básicos. Es necesario rentabilizar al máximo el esfuerzo realizado y capitalizar el conocimiento adquirido.



---

## **6 ANEXOS**

En este apartado se hace referencia a un tercer documento que, como complemento al presente documento, recopila un conjunto de anexos a modo de referencias útiles durante y después de la implantación del Plan Estratégico para la Calidad en el Gobierno de La Rioja.

La selección de anexos incluidos pretende cubrir temas relacionados directamente con muchas de las iniciativas propuestas en el Plan.

Como el lector habrá podido apreciar, los desarrollos de algunas de las iniciativas recogidas en este documento comparten, en el fondo, la naturaleza de algunas de las acciones a llevar a cabo. Nos referimos a acciones como la formación, el uso de metodologías y técnicas apropiadas, la estandarización y homogeneización a escala corporativa, uso de indicadores para medir la calidad, etc. En este sentido se ha optado por incluir los siguientes anexos:

- Anexo I. Cursos y seminarios propuestos
- Anexo II. Metodología para la racionalización de procedimientos administrativos
- Anexo III. Metodología de planificación y desarrollo de Sistemas de Información (MÉTRICA)
- Anexo IV. Guía de estilo
- Anexo V. Indicadores para la medición de la calidad

Por otra parte, dadas las prioridades del Gobierno de La Rioja frente a todas las iniciativas expuestas, se ha considerado anexar otros epígrafes que permitan al lector tener una idea general de lo que implica realmente la implantación de algunas de las acciones propuestas. Con este fin, se han creado los siguientes anexos:

- Anexo VI. Sobre la firma electrónica ...
- Anexo VII. La firma electrónica en la Administración
- Anexo VIII. Tarjeta de servicios. Posibles ejemplos.