

## 2 b. La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.

Hasta la aprobación en 2007 del P de P&E la información referida al rendimiento de la Organización se obtenía través del Presupuesto anual, dado que para su elaboración, la Orden anual que ha regulado el procedimiento, obligaba a incluir junto con el presupuesto los indicadores con los que seguir y conseguir la correcta ejecución de los proyectos contemplados en ese presupuesto anual.

Desde 2007 se mantiene esa obligación en el presupuesto y además la información referida al rendimiento de la Organización y al aprendizaje, tanto de fuentes internas como externas, se recoge y analiza a través del proceso Gestión de Procesos y en cada proceso la suya. Toda la información recogida se sintetiza desde dentro del proceso P&E (ver fig. 2b.1)

| Información   | Fuente de información  | Registros  | Responsable                                     |
|---|--|--|---|
| Analizar la información que se desprende de los indicadores internos de rendimiento y de satisfacción | Presupuesto anual<br>Gobierno: dotación, proyectos, partidas   | Indicadores incluidos y SICAP                                      | SGT, JS coordinación                            |
|   | Seguimiento de los Procesos  | Revisiones del sistema de procesos.<br>Seguimiento de indicadores. | Responsable del PGP<br>Propietarios<br>Procesos |
|   | Seguimiento de los FCE   | Cuadro de Mando.<br>Seguimiento Planes Anuales.                    | ED<br>Responsable del PGP.                      |
|   | Indicadores del grado de satisfacción de clientes y personas.<br>Sugerencias, quejas y reclamaciones.            | Encuestas de satisfacción.<br>Buzón de sugerencias.                | Propietario P<br>Medición Satisfacción<br>ED    |
|   | Seguimiento de resultados económicos.<br>Seguimiento de los indicadores causa efecto derivados del Plan de Anual | Resultados de los indicadores<br>Hoja de seguimiento de mejoras    | ED<br>Propietarios de proceso y ED              |
| Analizar la información que se desprende de las actividades de aprendizaje                            | Libros y revistas  | Propuestas mejoras en procesos                                     | Propietarios de procesos                        |
|   | Resultado de las actividades de formación  | Mejoras en procesos  | Propietarios de Proceso                         |
|   | Jornadas de intercambio de buenas prácticas  | Mejoras en procesos  | Prop de proceso y ED                            |
|   | Consultorías   | Actas.   | ED  |
|   | Visitas a otras organizaciones para Benchmarking   | Mejoras en procesos  | Prop de proceso y ED                            |
| TIC's   | Agencia del Conocimiento Benchmarking<br>Ley 11/2007 de derechos admón. electrónica                              | Accesos web y nº registros telemáticos                             | ED y PP<br>Coordinación contenidos en web       |
| Imagen externa y conocimiento de marca  | Encuesta de impacto en la sociedad   | Medición de la Satisfacción de los grupos de interés               | Propietario del proceso                         |
|   | Accesos web, datos ORSI  | Estadísticas realizadas  | ED  |
|   | Prensa local y Medios de Comunicación Social en general.   | Nº de apariciones en medios  | ED  |

Fig. 2.b.1 Información de Indicadores, aprendizaje y actividades.

Con objeto de comprender con el mayor detalle posible el impacto de las decisiones que se pudieran adoptar, los miembros del ED desarrollan un análisis de los datos relevantes recogidos mediante la elaboración de un DAFO estratégico en el que se abarcan las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés.

Las conclusiones derivadas de este análisis permitieron la identificación de las acciones de mejora que posteriormente fueron contempladas en el PE y en los PA diseñados para cada año. En el PA, además, se introduce el plan de mejora derivado de cada uno de los procesos.

La gestión de los procesos es, en sí mismo, una fuente de aprendizaje continuo que permite a los propietarios de los mismos identificar posibles mejoras mediante el ejercicio de revisión y control periódico al que sometemos a todos los procesos. El ED recibe información periódica para la elaboración de la P&E procedente de los procesos a través de los informes de seguimiento que los propietarios elaboran y hacen llegar a los JS. El ED posteriormente aprueba las mejoras que se han de llevar a cabo, implicándose también en el seguimiento y apoyo para su consecución, dotando los medios necesarios en el presupuesto.

El ejercicio de autoevaluación al que SGT AAPP se sometió según metodología REDER, en base al Modelo EFQM es una fuente continua de aprendizaje y permite identificar las posibles áreas de mejora siendo éstas una entrada fundamental a la hora de definir las prioridades estratégicas de SGT AAPP.

Por otra parte, el benchmarking externo mediante libros, revistas, cursos, asistencia a jornadas, congresos y red Interadministrativa de calidad, además del asesoramiento de consultoría externa en el campo de la Calidad, aportan un punto de vista objetivo y aprendizajes basados en experiencias ajenas a la propia organización y que se tienen en cuenta a la hora de establecer políticas y estrategias en la organización centradas en necesidades y expectativas de los ciudadanos.

En el proceso Gestión de las Alianzas se establecen las competencias que pretendemos que posean aquellas organizaciones, aliados y proveedores, con las que establecemos una relación preferencial (ver subcrit. 4.a).

La identificación y seguimiento por parte del ED de los FCE y demás indicadores de rendimiento permite valorar el impacto que la gestión por procesos y el despliegue de las líneas estratégicas de la SGT, a través de los mismos, supone sobre los resultados de la organización.

Contar con el apoyo como aliado de la Agencia del Conocimiento y la Tecnología, ver que Internet es el medio para aumentar la rapidez, la posibilidad del servicio 24 x 7, que el uso por las empresas de servicios y por los propios ciudadanos aumentaba año a año, hacia que estuviésemos en un proceso de mejora continua de las herramientas (gestor de contenidos) para la web, y de los propios contenidos: información y posibilidades de tramitación telemática. Nos obliga a formarnos y utilizar las TIC para una gran parte de nuestros servicios y nos permite valorar la satisfacción de nuestros clientes con la incorporación de las nuevas tecnologías (ver subcriterios 4d y 5c).

De nuestro trabajo en los últimos años podemos destacar:

1. Con SERVQUAL y el benchmarking con otras CCAA hemos conocido las expectativas de calidad de servicio público y hemos desplegado acciones de mejora y seguimiento: Evitar desplazamientos, oficinas de atención al ciudadano, desde 2003 a 2010 8 oficinas, aumento de información y servicios en la web, con lo que además hemos aumentado horas de atención a 24 x 7, y rapidez, evitando esperas, al estar sustentada en bases de datos la información, hemos mejorado en fiabilidad en el servicio, con el uso de la firma electrónica hemos aumentado en seguridad
2. Desde el año 2006 medimos periódicamente la satisfacción de clientes y personas en todos nuestros servicios: presenciales, telefónicos, web o de clientes internos, comprobando con los resultados si las acciones del punto 1 han sido eficaces y en que aspectos nos piden los clientes que mejoremos
3. Para asegurar los ciclos de mejora y la implicación de las personas, gestionamos por procesos con la aplicación de revisiones del sistema, medición de los indicadores asociados y propuestas de ajuste y/o mejora. Desde el año 2008 hemos estructurado la recogida de los datos mencionados a través de una comunicación en cadena que pivota sobre el proceso PGP (PR.E.3)
4. En el año 2007 realizamos la evaluación final del PECGLR previamente a la aprobación del Plan para la Excelencia 2008 – 2011. También en 2008 realizamos la evaluación del primer Plan de simplificación analizando el ED el grado de cumplimiento de los objetivos y las líneas futuras de actuación en reducción de cargas administrativas, en línea con los planes europeo y nacional de Reducción de cargas administrativas
5. Nuestra apuesta por el medio ambiente nos llevó a certificarnos con la ISO 14001 en el año 2005 y a haber ido aumentando año a año el alcance de los edificios incluidos en el alcance (sede central, archivo, sucesivas oficinas del SAC) analizando año a año el cumplimiento de los objetivos de mejora ambiental.
6. Desde siempre hemos colaborado con la administración central, citemos el año 2003 en que colaboramos en la apertura de la VUE, las intervenciones cada 6 meses en la red interadministrativa para la calidad, la colaboración en la elaboración de la carta de compromisos de calidad con los ciudadanos y la implantación de la ventanilla única de servicios.
7. Por el valor, que como fuente de información nos ha supuesto, citamos separado a los grupos de trabajo ministerio y CCAA, especialmente **el observatorio de admón. electrónica**, que desde 2005 nos ha permitido, año a año, conocer lo que hacíamos todas las CCAA y actualizar el cuestionario con la información que nos era más útil y adaptada a estrategias europeas como los indicadores de la Estrategia de Lisboa de admón. electrónica.
8. Ya hemos citado la importancia que hemos dado desde el año 2000 en el PECGLR a las TICs, desde el año 2003 la Agencia del Conocimiento nos realiza el estudio ORSI, que nos ha permitido ver y analizar la evolución de la penetración y usos de las nuevas tecnologías en nuestros clientes y ampliar servicios para adaptarnos y mejorar: web, firma electrónica, registro telemático, midiendo de año en año el nº de firmas expedidas, los registros telemáticos realizados, los accesos a la web y preguntar satisfacción con ellos.
9. Para conocer lo que se hacía en el sector privado en TICs y colaborar con ellos en la extensión de servicios, desde 1999 hemos sido socios de AUTELSI junto al resto de CCAA.

### **Medición, Aprendizaje, Mejora y Evaluación de la mejora.**

La eficacia del enfoque la medimos a través de:

1. Las encuestas de satisfacción del personal en lo referente a la política y estrategia.
2. El seguimiento del cumplimiento de nuestros Planes desde el año 2000
3. El seguimiento de los indicadores incluidos en el presupuesto anual
4. El seguimiento del Cuadro de Mando y PA.
5. La utilidad de la información proveniente de la interacción con otras administraciones, el aprendizaje desarrollo y las actividades de control según la sistemática PDCA que se aplican a todos los procesos desplegados en la SGT (Control y ajuste, medición de indicadores), es evaluada anualmente por el ED según el impacto que tiene sobre los diferentes grupos de interés.

| <b>Ítems de la encuesta de satisfacción de personas:</b>   |
|--|
| Existencia en la S.G.T. de estrategias y planificación de la actuación.  |
| Implicación y apoyo de tus superiores en la consecución de los objetivos de la unidad.                           |
| Información proporcionada por tus superiores sobre estrategias y objetivos generales a cumplir por las unidades. |
| Confianza que te merecen las decisiones de tus superiores.   |
| Grado de cumplimiento de los objetivos en tu unidad.   |

Fig. 2.b.2 Medición del enfoque.

Algunas mejoras y su evaluación fruto del aprendizaje adquirido son:

1. Con consultores externos se hizo el PECGLR del año 2000: en el se definieron agrupadas en tres grandes bloques (ciudadanos, gestión y empleados) 22 medidas de las que se cumplieron 20 que hoy nos parecen básicas y que fueron todo un reto: web, correo electrónico, identificación segura, admón. electrónica, formación de los empleados, implantación de cartas de compromiso y de EFQM como sistemas de calidad de referencia. La evaluación en los indicadores de resultados de los procesos que siguen gestionando y mejorando aquellas medidas no puede ser mas positiva (Ver crit. 9)
2. La participación en el grupo de Observatorio de admón. electrónica, o los datos de nuestro ORSI, han hecho que año a año hayamos ido conociendo y adaptando los indicadores que recoger para mejorar los servicios en coincidencia con la Estrategia de Lisboa para la mejora de la competitividad de la administración
3. La directiva de servicios 123/2006/CE, de 12 de diciembre de 2006, relativa a los servicios en el mercado interior, nos ha ayudado en colaboración con las CCAA a continuar simplificando los procedimientos administrativos enmarcados en nuestro PO.O.01 Innovación y mejora de los procesos de Gestión, y que se plasmó en el Primer Plan de Simplificación 2007–2008 que fue evaluado reduciendo los documentos pedidos a los ciudadanos (DNI), eliminando el 40 % de informes del SOCE (referidos a bases de subvenciones) algunos supuestos de informes de la Dirección General de los Servicios Jurídicos o del Consejo Consultivo de La Rioja, aumentando la admón. electrónica del 3,5 % de registros en 2007 a 7,3 en 2008 y al 15 % en 2009.
4. La Agencia del Conocimiento y la Tecnología nos ayudó a implantar en 2008 una herramienta de medición de los accesos por áreas temáticas, usuarios distintos, etc., a la web con la que obtener información de los servicios más vistos y demandados por los ciudadanos. La evaluación es precisamente ver la evolución de los accesos
5. Las aplicaciones de SICAP nos permiten desde el año 2000 llevar al día todo lo relativo a la información para la gestión económica de la SGT: desde la elaboración del presupuesto, la disponibilidad de las distintas partidas, la ejecución a lo largo del año en cada una de ellas, a la ejecución final de las mismas.
6. La Ley 11/2007 de derechos de los ciudadanos al acceso a la administración electrónica nos supuso un modelo para seguir avanzando (ya teníamos firma electrónica, registro electrónico, tramitador de expedientes, tic) en la administración electrónica: hemos implantado las notificaciones telemáticas, la sede electrónica o el gestor documental. Acabamos de citar el salto de 2007 con un 3,5 % de uso al 15 % en 2009 y la evaluación del éxito la encontramos en haber aplicado el art. 27.6 de la Ley 11/ 2007 que nos ha permitido hacer como de uso obligatorio algunos de los procedimientos que se quedaban en el 10 % (Ej: presentación a oposiciones)
7. El Libro de quejas y sugerencias, similar al de otras administraciones, regulado desde el año 1999 y modificado en 2007, nos permite obtener información de aquellas partes de nuestros servicios con las que nuestros clientes han quedado menos satisfechos o nos proponen sugerencias de mejora. Hemos mejorado ampliando a presentación telefónica y vía web siendo esta ya un 56 % de las presentadas en 2009. Medimos (evaluamos) la satisfacción con la aplicación que la gestiona y con la respuesta.