

## 1a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de excelencia

El PECGLR de 2000 ya estableció como modelo de referencia para la gestión en los Órganos del Gobierno de La Rioja el Modelo EFQM, con una premisa clara en la investidura del Presidente en 2003 “esta es la legislatura para pasar de La Rioja de la Calidad a La Rioja de la Excelencia”. Este aspecto ha marcado todo el enfoque a la Excelencia para todo el Gobierno de La Rioja y por tanto nuestras pautas de actuación en cuanto a los cambios que tenemos que liderar. En el año 2004 y tras aprendizaje de otras administraciones, formación en calidad, foros y charlas, periodos de reflexión, el ED de la SGT determinó que debía establecer un sistema de liderazgo compartido que impulsara una gestión basada en procesos, con responsables y equipos definidos y con una estrategia definida, aspectos que comenzamos a desarrollar en 2005 con la MVV de la SGT, definición de procesos, Plan Estratégico... Dentro de nuestra LE 5 “Liderazgo y habilidades directivas” hemos tratado de concretar cara al futuro cómo vamos a profundizar en nuestro modelo de liderazgo, formación de líderes, coaching, despliegue de valores y seguimiento.

El Equipo Directivo (ED), liderado por Secretario General, es responsable de las decisiones ejecutivas por parte de la Secretaría General y de analizar y aprobar la MVV, Plan Estratégico, Planes anuales... así como de asignar los recursos necesarios para su desarrollo. Es de su competencia la creación de nuevos puestos, funciones y la organización de equipos de trabajo necesarios para acometer el desarrollo de estrategias definidas.

| MISIÓN (Rev. 3)   |
|---|
| <p>Somos el órgano de la Consejería de Administraciones Públicas del Gobierno de La Rioja que tiene encomendadas funciones transversales de coordinación en el seno de la Consejería y otras que afectan a la totalidad del Gobierno de La Rioja con la finalidad de consolidar una administración responsable y eficiente, orientada al servicio público y centrada en el ciudadano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Coordinamos y apoyamos a las unidades en la gestión interna de la Consejería de los diferentes órganos de la Consejería.</li> <li>○ Impulsar y coordinar en la Administración autonómica procesos innovadores en el ámbito de la calidad y la administración electrónica que posibiliten una organización eficiente en la prestación de servicios a personas activas, capacitadas y participativas.</li> <li>○ Planificar y gestionar el sistema de Atención al Ciudadano del Gobierno de La Rioja y fomentar la participación ciudadana en la administración autonómica a través de sistemas de información.</li> <li>○ Ordenar y gestionar las competencias administrativas en materia de telecomunicaciones.</li> </ul> |
| VISIÓN (Rev. 3)   |
| <p>Pretendemos ser uno de los órganos de la administración que mejor contribuya a mejorar la calidad de servicio que se presta a los ciudadanos, contribuyendo a que vean al Gobierno de La Rioja como una organización proactiva, cercana y responsable, que escucha y da respuesta a las demandas de la sociedad riojana.</p> <p>Queremos ser reconocidos por nuestro compromiso con la Excelencia y como el órgano dinamizador de la misma en la administración autonómica a nivel europeo.</p> <p>Ser los impulsores del uso de la tecnología en el seno de la administración electrónica, tanto en su vertiente interna como en la relación con los ciudadanos.</p> <p>En el ámbito de la Consejería aspiramos a ser un agente facilitador de los procesos de gestión, aportando valor a los procedimientos y políticas impulsados desde las diferentes áreas, y dotando a la acción de la Consejería de unidad en el marco del Plan Estratégico de la Consejería.</p>   |

Caracterizarnos por ser un órgano en el que nuestras personas encuentren un clima laboral que les haga sentirse satisfechas por su participación activa en la gestión, comunicación, apoyo y reconocimiento.

Dinamizar actuaciones que nos permitan desarrollar acciones con responsabilidad ética y con respeto al medioambiente.

### VALORES (Rev. 3)

1. Orientación a los ciudadanos y resto de clientes de la administración
2. Colaboración con todos los agentes a través de una comunicación eficaz
3. Transparencia, accesibilidad y responsabilidad en nuestras actuaciones, que permita la cercanía a nuestros clientes a través de una cultura de mejora continua en nuestros procesos.
4. Orientación al logro como base de eficiencia y eficacia.
5. Innovación y creatividad para el desarrollo dinámico de la Secretaría.
6. Trabajo en equipo como parte fundamental para el desarrollo, capacitación y formación del personal para una prestación del servicio eficaz.
7. Respeto a nuestro entorno, con actuaciones éticas y con respeto al Medioambiente.

Figura 1.a.1 Misión, Visión y Valores

En la SGT entendemos por **Liderazgo Personal** *todo aquello que hace que las personas que tenemos a nuestro cargo den lo mejor de sí mismas, que nos permita avanzar hacia la consecución de la visión en un clima de confianza, respeto con desarrollo personal y profesional mutuo.*

Son **Líderes** en la SGT *todas aquellas personas de la Secretaría que tienen personal a su cargo: Equipo Directivo y Responsables de proceso, así como aquellas personas que lideren el impulso de proyectos incluidos en la Estrategia de Consejería.*

En la fig. 1.a.3 mostramos el papel que cada nivel de liderazgo tiene que desempeñar, así como las actuaciones que tienen que llevar a cabo para realizar un despliegue de valores efectivo en la SGT, aspectos que se desarrollaron junto con la definición del Plan Estratégico.

Además del liderazgo personal que desarrollamos y que acabamos de mencionar, es muy importante reseñar el **Liderazgo Institucional** que esta SGT tiene en algunos aspectos tan reseñables como ser la unidad dinamizadora de la Excelencia en las unidades y centros de las diferentes Consejerías del Gobierno de La Rioja. Para ello desarrollamos para todo el Gobierno el **Plan para la Excelencia 2008-2011** para todo el gobierno donde se establecen las etapas que se han de recorrer por las unidades, los distintos indicadores y objetivos que se pretenden conseguir durante los próximos años... todo ello con afección a unos 10.000 empleados públicos con los que tenemos que contar con objeto de que contribuyan a mejorar los servicios que prestan a la sociedad riojana, con una administración moderna, ágil y eficaz, todo ello con espíritu de mejora y profesionalidad.

Este Plan para la Excelencia desarrolla el **Plan Estratégico de Calidad** del año 2000, que también desarrollamos desde la SGT y que ya supuso un hito importante al incluir toda una serie de iniciativas para mejorar la calidad en los servicios prestados a los ciudadanos, en la gestión y en la toma de decisiones.

| FORMACIÓN LÍDERES   | AÑO  | Horas    |
|---|------|----------|
| Formación en Euskalit EFQM-Evaluadores ( 2)               | 2004 | 40 /año  |
|   | 2005 |          |
|   | 2006 |          |
| Modelo EFQM reciclaje y perfeccionamiento en La Rioja (6) | 2006 | 30 / año |
|   | 2007 |          |
|   | 2008 |          |
|   | 2009 |          |
| Taller de gestión por procesos (5)                        | 2006 | 25       |

|   |      |            |
|---|------|------------|
| Formación Básica modelo EFQM ( 6)   | 2005 | 12         |
| Autoev. EFQM. Metodología REDER ( 6)  | 2006 | 10         |
| Medición satisfacción cliente ( 3)  | 2006 | 14         |
| EFQM 2005 + : memorias y evaluación ( 4)                                      | 2007 | 40<br>/año |
|   | 2008 |            |
|   | 2009 |            |
| Plan Estratégico. Consultora Externa (5).                                     | 2007 | 10         |
| Cuadro de Mando (4)   | 2007 | 10         |
|   | 2008 |            |
| Participación en evaluaciones externas. ( Euskalit, nacionales y propias) (2) | 2005 | 60<br>/año |
|   | 2006 |            |
|   | 2007 |            |
|   | 2008 |            |
| Gestión del liderazgo (2)   | 2009 | 20         |

Figura 1.a.2 Formación por parte de los líderes.

El camino llevado a lo largo de los últimos años hasta llegar a nuestra estructura actual de liderazgo compartido se ha basado en los siguientes hitos:

- Desde 1995 los consejeros y SGTs han liderado la mejora continua con hitos como el PECGLR del año 2000.
- En el año 2004 la SGT decide caminar hacia la excelencia formándonos en el Modelo EFQM.
- En 2005-2006 se define MVV, se realizan las primeras mediciones y primeros avances en la gestión por procesos. Se definen los primeros responsables y equipos de proceso.
- 2007 se elabora el PE de DG Calidad. Se dio a conocer a todos los empleados por parte del director en reuniones al efecto la Misión, Visión y Valores , así como las LE y Plan anual (ver 2.d).
- En 2009 se elabora el PE de la SGT (ampliando el de la DG para abarcar todos los servicios) hasta completar los dos años que quedaban de legislatura, donde pasaremos a un tercer plan estratégico. Se ha seguido trabajando en la mejora del sistema de gestión por procesos con mayor implicación de los responsables de cada uno de los mismos y mayor participación del personal.

- Tratamos de mejorar la eficacia de los comportamientos personales en el área de liderazgo, para ello aprendemos y nos formamos: participamos en jornadas con todos los Directores y Jefes de Servicio de la Consejería en la que con el apoyo de un consultor y mediante trabajo en equipo adquirimos habilidades directivas, nos formamos en liderazgo y trabajamos diferentes aspectos directivos con reuniones al efecto en Grañón, Clavijo o Ezcaray.

También junto con los diferentes equipos de procesos se trabaja de forma continua e ininterrumpida cada 15 días apoyados por nuestra consultoría de calidad. Hemos trabajado de forma ininterrumpida en documentación de los procesos, planes estratégicos mediciones, cartas de compromisos, planes de mejora,... llevando adelante los sucesivos planes de calidad y planes anuales de gestión de la SGT (ver subcriterio 1.b). Además, para comprobar el avance en el desarrollo de dichos planes de gestión, el ED al final del año evalúa y revisa las acciones realizadas y establece los objetivos anuales siguientes, sobre todo a la hora de establecer el Indicador de Calidad del Gobierno de La Rioja.

En el año 2009 y en tercera revisión quedó establecida la redacción definitiva de MVV, tal y como aparece en la figura 1.a.1, y que comunicamos a través de diferentes acciones por parte del SGT y Jefes de Servicio con el personal en las que aprovechamos para exponer el Plan Estratégico, tríptico resumen de la P&E, acciones de comunicación de JS en las oficinas de atención al ciudadano, carteles en diferentes dependencias de la SGT de la MMV, mapa de procesos y mapa estratégico... Buena parte del liderazgo se desarrolla, a través de reuniones semanales de: Equipo Directivo, reuniones de JS con su personal.

| líder                   | Actividad a desarrollar                          | Papel del líder  |
|-------------------------|--|--|
| Equipo Directivo        | Desarrollar MVV                                  | Actuar como modelo de referencia en cuanto a la política y estrategia. Definirlas, comunicarlas e implantarlas como referente de la política de la Secretaría General. Revisarlas y actualizarlas. Difundir la misión, visión y valores. Liderar cambios.  |
|                         | Desarrollar el sistema de gestión por procesos   | Nombrar los responsables de los procesos. Realizar el Mapa de Procesos y actualizarlo, priorizar acciones de mejora de los procesos. Establecer nuevas metas.  |
|                         | Desarrollar Política y Estrategia.               | Definir y comunicar a todo el personal la P&E. Desplegar la P&E mediante el sistema de procesos. Definir los objetivos estratégicos. Revisar sus resultados y actualizarlos periódicamente.  |
|                         | Relación con clientes y otros grupos de interés. | Definir grupos de interés así como clientes y partners de referencia. Intercambiar información y captar necesidades y expectativas. Impulsar cambios para satisfacer esas necesidades y expectativas. Revisar y evaluar su satisfacción.   |
|                         | Alianzas y recursos                              | Establecimiento de alianzas y acuerdos de colaboración con entidades y organismos que puedan ayudar a la consecución de los objetivos estratégicos. Generar espacios de colaboración. Propuesta anual del presupuesto de la Secretaría General.  |
|                         | Desarrollo del modelo EFQM en la SGT             | Impulsar la formación en el modelo del personal de la Secretaría. Comunicar la evolución del modelo al personal. Liderar el proceso de implantación. Impulsar la revisión constante del modelo en nuestra Secretaría. Impulsar la implantación mejoras.  |
| Responsables de proceso | Definir y documentar los procesos                | Reflexión de los grupos de interés de cada proceso. Necesidades y expectativas de los grupos de interés. Canales de captación de necesidades. Clasificación de las necesidades.  |
|                         | Mejora de procesos                               | Analizar sistemáticamente la satisfacción de los grupos de interés con el proceso. Medir el rendimiento interno del proceso y proponer el establecimiento de objetivos e indicadores. Proponer nuevas metas e ideas de mejora en cada proceso. Mantener actualizados los datos de sus procesos. Dinamizar el equipo de proceso. Implantar mejoras técnicas. Realizar el seguimiento y evaluar los resultados. Gestionar recursos. Actuar como modelo de referencia respecto a su equipo. |
|                         | Formarse técnicamente y en gestión               | Recibir la formación técnica. Recibir y dar formación en gestión para el buen funcionamiento del sistema de gestión. Actuar como facilitador del proceso a las personas que lidera.  |
|                         | Relación con clientes y otros grupos de interés  | Sistematizar los sistemas de información recibida de los clientes y otros grupos de interés. Compartir la información recibida de clientes y otros grupos de interés para la mejora de los procesos. Tener en cuenta toda la información de clientes para la mejora del proceso.   |

Figura 1.a.3 Competencias de los líderes

| VALOR  | Despliegue de los valores   | Actuación de los líderes como modelo de referencia   |
|--|---|--|
| Orientación a los ciudadanos y resto de clientes de la administración  | Medición de la satisfacción de los ciudadanos. Determinación de sus expectativas y necesidades<br>Atención y gestión de sus quejas y sugerencias<br>Gestión del proceso "Medición de la satisfacción de los clientes y personas"  | Desde 2003: Impulso de la medición de la satisfacción. Elaboración de encuestas y análisis de resultados.<br>Desde 2004: Entrevistas y visitas con clientes al iniciarse en sistemas de calidad, en apertura de cursos de calidad.<br>Desde apertura: Atención en las oficinas de cabeceras de comarca.<br>Desde 2003: Búsqueda de nuevos servicios para ofrecer a los clientes: Camino a la excelencia, Oficina Virtual, DIALNET, Archivos municipales en la web, Ordenadores con internet acceso publico en oficinas<br>Fomento de la Excelencia en sus unidades: gestión de los procesos  |
| Colaboración con todos los agentes a través de una comunicación eficaz   | Establecer grupos de trabajo estables. Fomento de la formación. Visitas y entrevistas. Establecer protocolos que regulen su implicación en todos los asuntos que les afecten. Comunicar las estrategias y resultados  | Fomentar la participación en grupos estables: Intervenciones en reuniones de Red Ínter Administrativa de calidad. Definir las actividades formativas: todos los años propuestas al plan general de ERAP con nuevos cursos calidad (EFQM, evaluadores, memorias, medición satisfacción, taller de procesos, 5 S, atención al ciudadano). Motivar para la formación: autorizando asistencia. Aprendizaje de otras CCAA: modelos encuestas, modelos oficinas, etc. Regular reconocimientos para la implicación, recorrido y visibilidad: sistema de incentivos en acuerdo convenio en 2003 y 2007. Acciones de comunicación de estrategias y resultados: reuniones  |
| Respeto y atención a nuestro entorno.  | Mantenimiento de la política ambiental de la Consejería. Difusión de los principios ambientales. Atención a los valores locales en las actuaciones  | Definición e impulso de política ambiental: con certificación del sistema conforme a la norma UNE EN ISO 14001<br>Difusión de valores locales: Manual de Identidad Grafica corporativa   |
| Transparencia, accesibilidad y responsabilidad en nuestras actuaciones, que permita la cercanía a nuestros clientes a través de una cultura de mejora continua en nuestros procesos. | Medición de la satisfacción de nuestros clientes. Comunicación de nuestras actividades. Fomento de la excelencia en nuestras actuaciones. Fomento de las nuevas tecnologías y de acceso a administración. Cercanía a través de las oficinas SAC. Gestión por procesos. Rendimiento de los procesos. Autoevaluación y evaluación externa. Áreas de mejora llevadas a cabo en los procesos. | 1998 y mejoras continuas: aumento de la información (transparencia y accesibilidad las 24 h) y posibilidad de gestión de servicios en nuestra web. El gestor de 2007 contempla accesibilidad discapitados<br>2004: Aprobación del Decálogo de compromisos con los ciudadanos<br>Desde 2004: actos en la semana de la calidad<br>2005: carta de compromisos de nuestra oficina de atención al ciudadano<br>Anualmente: presentación pública a los medios de comunicación de las memorias de resultados de nuestros servicios a los ciudadanos por parte del SGT<br>Periódicamente presentación o balance de los servicios: web, administración electrónica, archivo, etc. a los medios de comunicación  |
| Orientación al logro como base de eficiencia y eficacia.   | Implantación de la gestión por procesos<br>Implantación de la dirección por objetivos<br>Estudios de costes<br>Planificación económica y seguimiento de su ejecución<br>Plan de Simplificación administrativa 2007- 2008  | Seguimiento de los equipos de proceso. Medición y análisis de los resultados de rendimiento de los procesos. Medición y análisis de los resultados de satisfacción de todos los grupos de interés. Gestión de la eficiencia y eficacia en nuestros procesos. Medición de tiempos y plazos. Eficiencia con la administración electrónica: desplazamientos evitados, documentos eliminados   |
| Innovación y creatividad para el desarrollo dinámico de la Secretaría.   | Presencia de la Secretaría en todos los foros que afecten a su ámbito con búsqueda de las mejores experiencias para Benchmarking<br>Formación de las innovaciones que se implanten en nuestro ámbito profesional.<br>Fomento de los proyectos innovadores.  | Impulso de los proyectos de innovación: visitas SGT a conocer modelos de oficinas, reuniones con consultores para gestores de contenidos, oficina virtual, universidad para DIALNET u Observatorio de la Excelencia.<br>Impulso y participación en la simplificación administrativa: reuniones de coordinación con resto administraciones: central, local y autonómicas de SGT y JS para directiva de servicios, reducción de cargas administrativas Administración electrónica: asistencia a cursos por SGT y JS.<br>Colaboración con consultorías para la incorporación de mejoras en la gestión: desde sistemas de calidad, a ISO 14001, pasando por portal voz para el tño 900 de atención al ciudadano.<br>Colaboración con el club de Marketing en temas de excelencia y de marketing electrónico. |
| Trabajo en equipo como parte fundamental para el desarrollo, capacitación y formación del personal para una prestación del servicio eficaz.  | Impulso del trabajo en equipo.<br>Formación en trabajo en equipo.   | Creación de equipos de proceso y de mejora: líderes son los propietarios de los procesos y todos los equipos están constituidos y funcionando.<br>Trabajo de la mejora a través de la medición, análisis de la información y propuestas de mejora en cada uno de los procesos: son vistos dentro de las reuniones semanales del ED..<br>Comunicación de resultados de satisfacción y rendimiento de los procesos: Los JS a su personal.<br>Comunicación de la calidad de servicio percibida por los ciudadanos y clientes internos: Los JS a su personal.  |
| Uso intensivo de las TIC   | Revisión de procesos para la incorporación de las tic. Repensar las rutinas explorando las posibilidades de las tic. Racionalizar gestión y reducir cargas en los tramites internos   | Generar entornos colaborativos en torno a las tic para generar sociabilización interna: carpetas compartidas en la red interna de trabajo; área restringida en el gestor de contenidos, Grupos de mejora en red. Impulsar procesos de digitalización: supresión de la nomina en papel, procesos informatizados (quejas, registro, SIGPIN, gestor contenidos, Comunicaciones internas ABC sin papel, inventario de procedimientos).   |
| Accesibilidad y atención a la diversidad.  | Implantar medidas de accesibilidad física<br>Accesibilidad a entornos tic. Atención a la diversidad en la definición de procesos y servicios  | Formar y divulgar en la cultura de la accesibilidad: JS atención al ciudadano ha formado al personal en normas para la accesibilidad en la web en el diseño con el gestor de contenidos. Se ha constituido un grupo de trabajo con Agencia del Conocimiento en 2010 liderado por SAC<br>SGT y JS atención al ciudadano incluyen como requisitos en proyecto y supervisan en ejecución de las obras el cumplimiento de las normas de accesibilidad en todos los edificios de la SGT (Of. Atención al ciudadano)   |

Figura 1.a.4 Despliegue de valores por parte de los líderes.

### **Revisión, mejora y aprendizaje:**

La efectividad del enfoque que le hemos dado al liderazgo es evaluada mediante los siguientes mecanismos:

- Ítems de las encuestas de satisfacción del personal.
- Revisiones de los planes de mejora de los procesos.
- Revisiones de los Planes Anuales de Gestión, para comprobar el cumplimiento de los PE.
- Revisiones de los logros alcanzados en la Carta de Compromiso.
- Dos miembros del ED medimos y revisamos la eficacia de nuestros comportamientos y por lo tanto diseñamos un sistema de “evaluación del liderazgo”, con la herramienta “Los 12 Desafíos de Euskalit”.

| <b>Ítems de la encuesta de satisfacción de personal</b>                                       |
|---|
| Confianza que te merecen las decisiones de tus superiores.                                    |
| Valoración de tu trabajo por parte de tus superiores.   |
| Atención y trato por parte de tus superiores.   |
| Implicación y apoyo de tus superiores en la consecución de los objetivos de la unidad.        |
| Accesibilidad y disponibilidad de tus superiores.   |
| Interés de tus superiores por conocer las necesidades y expectativas del personal a su cargo. |

Figura 1.a.5 Satisfacción personal con liderazgo.

| <b>AÑO</b>         | <b>APRENDIZAJE REALIZADO</b>                      | <b>MEJORAS QUE HAN SUPUESTO</b>   |
|--------------------|---|---|
| <b>2002 a 2006</b> | Jornadas sobre liderazgo<br>Evaluaciones Externas | Mejoras en competencias, estilos, autodiagnóstico del liderazgo, etc.   |
| <b>2009</b>        | Curso sobre evaluación del liderazgo              | Mejora en delegaciones e implicación del personal.<br>Aplicación metodología 2 líderes.   |
| <b>2005-2009</b>   | Evaluaciones externas                             | Mayor conocimiento sobre formas de estructurar liderazgos, estilos directivos, puntos fuertes y áreas de mejora en cuanto al liderazgo. |