

1b. Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.

A lo largo de los años y sin abandonar la estructura organizativa jerárquica tradicional, estamos tratando de avanzar hacia una gestión por procesos con cambios de escenarios en el sistema organizativo, tomando de referente el modelo EFQM y de acuerdo a nuestras LE. 4, "Gestión por procesos y mejora continua" 5.- "Definición y estructuración del Liderazgo" y 13 - "Formación y capacitación del personal". A la estructura diferenciada en niveles jerárquicos le hemos incorporado paulatinamente una estructura interrelacionada por procesos, donde el ED se ha quedado con la propiedad de los estratégicos, pero ha repartido y delegado la propiedad de los procesos clave y de apoyo entre las personas capacitadas para ello. Para poder liderar este cambio tuvimos que reordenar el estilo de gestión, asegurando el desarrollo e implantación de un sistema de gestión por procesos que permitiera desplegar nuestra P&E, para lo que ha tenido que formarse y formar al personal en gestión por procesos, asistencia con consultores, implicación de los líderes en la mejora continua y seguimiento de procesos, análisis de resultados de las encuestas.

Para el despliegue de la estrategia y la estructuración de nuestro sistema de gestión, los líderes hemos tenido que desarrollar la estrategia de la SGT mediante nuestro PR.E.01 "Política y Estrategia" cuyo responsable es el SGT y todo un sistema de gestión por procesos que se ha ido desarrollando a través del PR.E. 03 "Proceso de Gestión por Procesos", que nos ha permitido la mejora de todo el sistema para poder prestar unos mejores servicios, involucrándonos directamente en la elaboración del inventario de procesos y posterior desarrollo del **Mapa de Procesos** (ver 5.a), en la asignación de los responsables de proceso y sus funciones, que están claramente definidas en el PGP.

para ver cómo se va gestionando el mismo, qué pasos se están dando en la implantación de las áreas de mejora y, si fuera necesario, proponer acciones concretas que ayuden a alinear el trabajo de todos en función de estrategia definida y de los objetivos del año.

- Junto con su equipo, en función de la revisión del plan anterior y de los datos de las encuestas, propone al ED nuevos objetivos, las áreas de mejora y las propuestas que considere oportunas.
- Gestiona las actividades de mejora encargándose de su despliegue, aportando su creatividad, siguiendo su implantación, midiendo los resultados alcanzados y comunicando los mismos al ED.

La gestión de los procesos, descrita en 5a y 5b, y basada en la metodología PDCA, permite revisar el funcionamiento de los procesos y medir los resultados alcanzados para así identificar nuevas oportunidades de mejora que proponer al ED. También hemos impulsado la utilización de herramientas para la planificación, seguimiento y control de las actuaciones realizadas como los calendarios de gestión de los procesos, por ejemplo el del PR.O.16 "Transferencias de documentos al archivo", del cual adjuntamos el calendario de gestión a continuación.

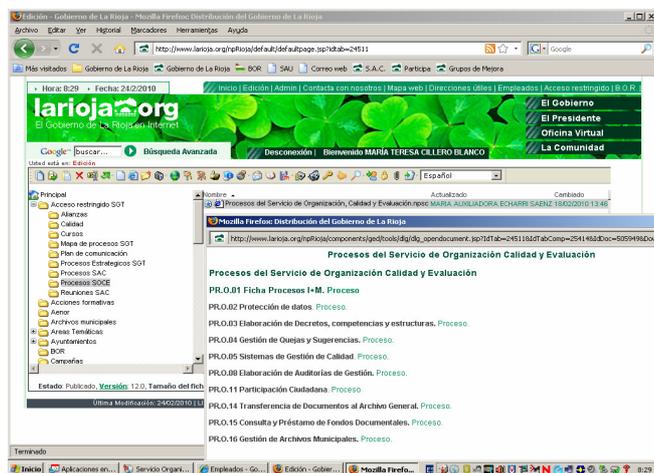


Fig. 1. b.1 Gestión por Procesos. Gestor de Contenidos.

A través de toda la gestión y del PR.E.03 *Gestión por Procesos*, los líderes hemos impulsado que se identifiquen, planifiquen y evalúen mejoras en los mismos por parte de los equipos, permitiendo tras la elaboración del DAFO de cada proceso y de su cronograma, establecer las mejoras precisas aprovechando la creatividad e innovación de las personas que componen los equipos.

Para medir si se han conseguido los objetivos de los procesos, el propietario de cada proceso:

- Sigue del cronograma del proceso y de cómo se están realizando todas sus actividades.
- Se reúne periódicamente con su equipo de proceso

ACTIVIDADES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
➤ Alerta para realización de transferencia												
➤ Visita a la unidad administrativa y estudio de tipología documental												
➤ Recepción de base de datos provisional												
➤ Supervisión por técnicos de archivo												
➤ Comunicación de elementos a subsanar												
➤ Establecimiento de día de transferencia												
➤ Recepción provisional												
➤ Cotejo de transferencia												
➤ Devolución de unidades de instalación a unidad administrativa												
➤ Recepción definitiva												
*Cumplimiento del calendario de gestión:												

* Cumplimiento del calendario de gestión: marcar con una X si se han llevado a cabo las actividades en el plazo planificado.

01 - Presidencia		08 - Educación, Cultura, Deporte	
03 - Hacienda		09 - Vivienda y OO.PP.	
04 - AA.PP. y Política Local		11 - Turismo, M. Ambiente y P.T.	
05 - Agricultura		12 - Servicios Sociales	
06 - Salud		13 - Consejo Consultivo	
07 - Industria			

Fig. 1. b.2 Calendario del PR.O.16, Transferencias de documentos al archivo.

Revisión, mejora y aprendizaje:

El trabajo de las reuniones del ED los viernes, contempla la revisión periódica de las actividades de los procesos lo cual permite recordar con un golpe de vista en qué actuaciones está inmerso cada equipo de proceso, la consecución de la política y estrategia y sobre todo si cada líder está ejerciendo adecuadamente sus competencias.

También medimos la efectividad del enfoque a través de las encuestas de satisfacción a las personas en el ámbito del liderazgo (ver subcriterio 7.a) y mediante actuaciones de algunos de los líderes aplicando la herramienta Los 12 Desafíos.

Ítems de la encuesta de satisfacción de personal
Confianza que te merecen las decisiones de tus superiores.
Existencia en la S.G.T de estrategias y planificación de la actuación.
Grado de conocimiento de los proyectos en los que vas a participar.
Participación del personal en el establecimiento de objetivos.
Grado de cumplimiento de los objetivos en tu unidad.
Información proporcionada por tus superiores sobre estrategias y objetivos generales a cumplir por las unidades.

AÑO	APRENDIZAJE REALIZADO	MEJORAS QUE HAN SUPUESTO
2006	Directora Ursulinas de Vitoria	Mayor Implicación en despliegue procesos del ED.
2006 2009	Jornadas Excelencia en Educación	Reuniones para explicar MVV y LE en SGT por ED
2006 2009	Evaluaciones externas	Implicación en despliegue de procesos
2009	Curso sobre evaluación liderazgo	Mejora en delegaciones e implicación del personal. Medición del liderazgo.