

## Artículo de actualidad

# En casa del herrero Certificado de Plata



Máximo Fraile Escrich, Jefe de Servicio de Calidad, Organización y Evaluación, Antonio Ruiz Lasanta, Secretario General Técnico, y Equipo

### RESUMEN

*Descripción del itinerario seguido por Órgano responsable de impulsar la calidad en el Gobierno de La Rioja para conseguir el reconocimiento de plata con el modelo EFQM en su propia organización. Recogemos la visión, las estrategias, las alianzas y los resultados que la mejora continua nos ha permitido conseguir. Prometemos volver cuando los martillazos en la fragua de las áreas de mejora nos permitan transformar la plata en oro*

### INTRODUCCIÓN

La Secretaría General Técnica (SGT) de la Consejería de Administraciones Públicas y Política Local del Gobierno de La Rioja acaba de ser reconocida por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) con una Certificación de Plata, + de 400 puntos dentro del Modelo de Excelencia EFQM.

En el caso de nuestra SGT no se cumple aquel dicho tan castellano que dice “en casa del herrero, cuchillo de palo”. Llevamos trabajando la implantación del modelo de EFQM en muchos órganos administrativos y centros educativos del Gobierno de La Rioja desde 2003 para garantizar la mejora



Acto de entrega de la Certificación de Plata.

continua de sus servicios, pero nunca hemos querido quedarnos al margen de experimentar en nuestra propia organización la complejidad del proceso, por eso en 2005 nos pusimos manos a la obra con la propia implantación del modelo que tiene un hito, que no una finalización, con este reconocimiento después de más de 5 años de trabajo.

Son muchos los aspectos que poder desarrollar en relación a un modelo tan completo, complejo y potente como es el de EFQM, tantos como los recogidos en nuestra memoria de 70 páginas, pero en esta ocasión, vamos a intentar reflejar aquellos aspectos que más nos interesan, los que creemos que son nuestros puntos fuertes, y de los que estamos orgullosos de hablar en cualquier proceso de benchmarking, proceso que desde este momento dejamos abierto a quienes se aproximen a la lectura de este artículo.

**NUESTRA ORGANIZACIÓN.** En la SGT somos cerca de 100 empleados públicos. Desde 2005 hemos vivido bajo diversos modelos organizativos. Hoy, en un contexto generalizado de contención del gasto, conviven en la SGT un conjunto de funciones de aúnan aquellas que son propias de cualquier otra Secretaría del Gobierno de La Rioja -gestión interna, recursos humanos y gestión financiera- con un conjunto de funciones y competencias que nos gusta empaquetar bajo el común denominador del impulso de prácticas innovadoras en la gestión pública: impulso e implantación de sistemas de calidad en nues-

tro gobierno; gestión de la atención al ciudadano en un modelo multicanal; o la dinamización de la administración electrónica en la organización.

**LIDERAZGO.** Durante estos años el proceso ha sido impulsado directamente por los responsables de las diferentes formas que la organización ha adoptado, Secretaría General en unos tiempos y Dirección General de Calidad en otros, pero siempre con la implicación activa de todos los responsables de cada una de las Jefaturas de Servicio que han formado parte del Comité de Calidad que trabajaba la implantación del modelo desde su origen. El despliegue de los procesos dentro del modelo, y un modelo de responsabilidad sobre estos procesos que se ha desconcentrado en diferentes niveles de responsabilidad, ha contribuido a permeabilizar el

modelo dentro de la organización, fusionando liderazgo y participación. Un total de 16 “propietarios de proyectos” ejerciendo liderazgo de forma activa en un modelo superador de las estructuras jerarquizadas de la organización.

**POLITICA Y ESTRATEGIA.** A partir de la formulación de nuestra misión, visión y valores, hemos fijado una estrategia concreta y continua, enmarcada en la estrategia de la propia Consejería y desplegada a través de los procesos. Esta estrategia ha permitido, que a pesar de los cambios de estructura citados, la implantación del modelo de excelencia en la SGT. Estas son algunas de las principales líneas estratégicas:

- Mejora de la Calidad del servicio que prestamos.
- Innovación y desarrollo de nuevos servicios basados en necesidades y expectativas de clientes
- Gestión por Procesos y mejora continua.
- Fomentar la Excelencia en la Administración
- Fomentar el trabajo en red con otras organizaciones de referencia que nos permita realizar benchmarking
- Programas transversales en el marco de la Responsabilidad Social Corporativa.
- Entender y aplicar las TIC'S dentro de nuestro trabajo diario y como incorporación a los servicios que prestamos a los ciudadanos.
- Implementación del modelo de gestión operativa de la Consejería.

- Formación y capacitación del personal como base para un trabajo eficiente y eficaz

Nuestra visión para ellas, poco a poco se ha ido haciendo realidad: despliegue de las oficinas de atención al ciudadano, mejoras en la herramienta para la web larioja.org, con el nuevo gestor, aumento de los servicios de oficina virtual, formación de los empleados, etc. En resultados presentaremos algunos de los indicadores clave más relevantes

**PERSONAS.** Hemos enfocado nuestra orientación a las personas de la organización desde las particularidades que caracterizan el régimen de los empleados públicos. Formar parte de la Consejería competente en materia de personal, y liderar desde la SGT las funciones relativas al personal de nuestro departamento, nos han a generar iniciativas innovadoras.

Así hemos participado en numerosos tribunales de selección del personal que luego ha acabado con trabajando nosotros. Y conseguimos en el acuerdo convenio firmado en 2004 la inclusión de un incentivo de productividad por implantar el modelo EFQM -700 € al año para cada persona implicada si se alcanzaban los 300 puntos EFQM y un 20 % mas por los 400 puntos-. Hemos avanzando en una nueva cultura retributiva en la administración pública: "pagar mas, por trabajar mejor".

**ALIANZAS.** El benchmarking ha sido una de las principales herramientas de mejora de nuestros servicios, y para aplicarla ha sido necesario contar con aliados con los que trabajar y colaborar:

- Con Euskalit, contamos con dos empleados que son miembros de su club de evaluadores, lo que nos permitió conocer y adaptar su sistema de reconocimientos: basado en un club de evaluadores de ayuda mutua y con los reconocimientos denominados Diplomas de Compromiso con la Excelencia, además de los certificados + 300, 400 o 500 del propio modelo EFQM

- Con AEVAL, conociendo el Marco Común de Actuación que define las herramientas o sistemas de calidad a implantar en la administración para mejorar, participamos en las reuniones y en varios grupos de trabajo de la Red Interadministrativa de Calidad.

- Con nuestra Agencia del Conocimiento y la Tecnología del Gobierno de La Rioja para mejorar todo lo relacionado con la administración electrónica: contenidos, servicios, módulos para la eadministración o mejora de la accesibilidad de los contenidos web.

- Con la Escuela Riojana de Administración: participando en la definición de contenidos formativos orientados a los sistemas y herramientas de calidad, y dinamizando a los empleados públicos para participar en las acciones formativas.

- Con el Ministerio competente en administración pública: para la interconexión e intercambio de datos, la implantación de la red de comunicaciones SARA, la reducción de cargas o la implantación de la ventanilla única de la directiva de servicios.

- Con la Agencia de Desarrollo Económico del Gobierno de La Rioja: con quién compartimos la acción divulgadora del modelo, ellos en el ámbito de las empresas de nuestra región y nosotros en el ámbito de la Administración Pública. Generando entornos de aprendizaje compartido basados en el trasvase de conocimiento entre lo público y lo privado.

- Con nuestra Consejería de Educación: ellos nos proporcionaban clientes que aumentaban la masa crítica de organizaciones implantando EFQM y aportando evaluadores, y nosotros les financiábamos los consultores que apoyaban a esos colegios y mejoraban la calidad de la educación que es el objetivo de la Consejería de Educación

**PROCESOS.** Ya hemos dicho que los procesos son la base de nuestra gestión: tenemos los equipos, estamos abiertos a las sugerencias y al benchmarking de todas las administraciones, participan las personas, desarrollamos las acciones previstas, las mejoramos y las evaluamos de cara al futuro. Nuestros procesos operativos van desde la información general y atención al ciudadano, a la coordinación de la web corporativa del gobierno, o los sistemas de gestión de la calidad en el gobierno y la Innovación y mejora de los procesos de gestión, pasando por la gestión del archivo general o la gestión del fondo bibliográfico.

**RESULTADOS.** En relación a los resultados hemos adoptado la cultura de la medición en todas nuestras áreas de actuación. El modelo nos ayuda a estructurarlas.

#### **a) en los clientes:**

- Satisfacción global con la atención presencial mas de 8 sobre 10 de manera sostenida, y 1 de cada 3 ciudadanos considera que ha sido atendido mejor que en el resto de oficinas administrativas. Al menos 1 de cada 4 nos visita mas de 4 veces al año

- Satisfacción global con la atención telefónica, mas de 8,5 sobre 10 de manera sostenida

**Los procesos son la base de nuestra gestión: tenemos los equipos, estamos abiertos a las sugerencias y al benchmarking de todas las administraciones, participan las personas, desarrollamos las acciones previstas, las mejoramos y las evaluamos de cara al futuro**

- Valoración de la web por encima de 6 sobre 10, este estamos trabajando para mejorarlo.

#### ***b) en las personas:***

- La satisfacción con el trabajo en equipo, formación recibida, el liderazgo o la satisfacción global se encuentra entre 6 y 7 sobre 10 con tendencias positivas

#### ***c) en la sociedad:***

- Agradecimientos y reconocimientos de otras entidades, mas de 10 al año
- Visitas recibidas para conocer nuestras instalaciones, mas de 7 al año
- Participación en foros de excelencia, mas de 8 al año

#### ***d) y como cierre nuestros resultados clave.***

1. En implantación de sistemas de calidad:

a. En Cartas de compromiso con los ciudadanos:

- En 2003 teníamos 7 y en diciembre de 2010 tenemos 80 y estamos trabajando en otras 12 nuevas

- Además en diciembre de 2010 11 de las 80 cartas han sido revisadas para aumentar y mejorar sus compromisos de calidad con los ciudadanos

b. En Diploma de Compromisos con la Excelencia, de unidades o colegios comprometidos con la mejora continua, tenemos 62 concedidos en diciembre de 2010

c. En Certificados de Organizaciones Excelentes a finales de 2010 llevamos concedidos: de Plata 16; de Bronce 12.

2. En atención al ciudadano nuestras oficinas realizan más de 200.000 atenciones anuales, cuando la población de toda La Rioja es de poco más de 300.000 habitantes.

3. En visitas a la web superamos los 68 millones de accesos al año

4. En administración electrónica, el 15 % de los registros anuales son a través del registro electrónico

5. En registros informáticos generados en el archivo, unos 70.000 al año

6. Inversión en consultoría para apoyar a nuestros clientes a implantar EFQM una media de 80.000 € al año

7. Informes emitidos dentro de plazo, por encima del 80 %

A modo de conclusión, queremos reafirmarnos en nuestro compromiso con la calidad, este compromiso, que compartimos con las unidades que impulsamos en nuestras organizaciones la implantación de sistemas de calidad, exige que adoptemos una posición activa respecto de la adopción de los modelos que prescribimos, ¿Qué pensarán los clientes internos a los que les vendemos las bondades de una carta de servicios o el modelo EFQM, si saben que nosotros no tenemos implantado nada?

Nuestro compromiso como líderes en Administración del Gobierno de La Rioja fue el de impulsar predicando con el ejemplo.

Con el informe de áreas de mejora que hemos recibido del equipo evaluador ya estamos trabajando para seguir mejorando y seguir demostrando que queremos ser unos buenos herreros y quien sabe si dentro de un par de años, a fuerza de golpear y golpear con el martillo las áreas de mejora, descubramos que esas mejoras continuas son la piedra filosofal para transformar nuestra plata en oro. Os lo contaremos