



gobierno de la rioja
consejería de servicios sociales.

Memoria EFQM 2007

Servicio de Prestaciones Sociales



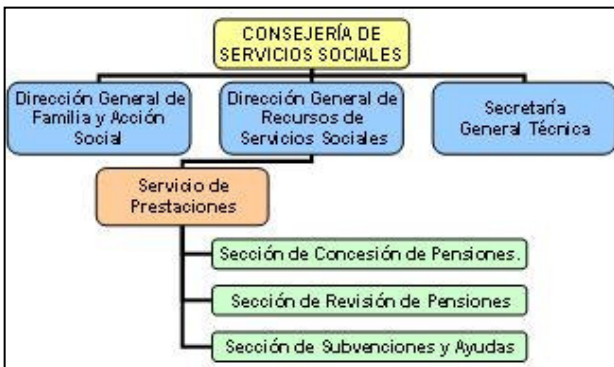
INTRODUCCIÓN

QUIÉNES SOMOS Y QUÉ HACEMOS

El Servicio de Prestaciones Sociales (SEPRES) es uno de los tres Servicios que componen Dirección General de Política Social Comunitaria y Prestaciones, encuadrada a su vez en la Consejería de Servicios Sociales. Se estructura en tres secciones: Sección de Concesión de Pensiones, Sección de Revisión de Pensiones y Sección de Subvenciones y Ayudas.

Se creó en 1998, y su estructura está actualmente regulada por Decreto 10/2008, de 8 de febrero (BOR nº 20 de 9.02). El ámbito de la Memoria (hasta 2007) hace que se presente como estructura la vigente hasta entonces -Decreto 36/2003, de 15 de julio- (figura 0.1).

Figura 0.1 Estructura de la Consejería



Al Servicio le corresponde gestionar pensiones, subsidios y ayudas, tanto aquellas que son competencia de la Comunidad Autónoma en materia de servicios sociales (competencia exclusiva), como las del ámbito de la Seguridad Social (competencia meramente ejecutiva). De igual modo, tramita las subvenciones del ámbito de servicios sociales a las corporaciones locales e instituciones sin fin de lucro.

Consta en la actualidad de **22 personas**:

1 Jefe/a de Servicio; 3 Jefes/as de Sección; 1 funcionario/a Cuerpo Técnico AG; 3 funcionarios/as Cuerpo de Gestión A.G; 4 funcionarios/as Cuerpo Administrativo A.G; 2 funcionarios/as técnicos informáticos y 8 funcionarios/as Cuerpo Auxiliar A.G.

Dentro de las 22, se han computado 3 nuevas personas (2 gestoras y 1 auxiliar administrativa) con un contrato temporal, que se incorporaron en el año 2006 con ocasión de la implantación de las ayudas a cuidadores de personas mayores dependientes.

Desde el Servicio se gestionan las siguientes prestaciones:

- a) Sección de Concesión/Revisión de Pensiones:
 - Pensiones no contributivas (PNC)
 - Subsidios derivados de la Ley de Integración Social de los Discapacitados (LISMI)
 - Fondo de Asistencia Social (FAS)
 - Ingreso Mínimo de Inserción (IMI)
 - Ayudas de Inclusión Social (AIS)
- b) Sección de Subvenciones y Ayudas:
 - Ayudas de Emergencia Social (AES)
 - Ayudas a personas con discapacidad
 - Prestaciones económicas en el ámbito de la protección de la infancia
 - Subvenciones a corporaciones locales
 - Subvenciones a instituciones sin fin de lucro.

Tres de estas ayudas (FAS, AES y LISMI) son “a extinguir”, y prácticamente no existen nuevos clientes, por lo que únicamente se presentan (por su volumen) datos correspondientes a la revisión de subsidios LISMI

En los 2 últimos años se han incorporado tres nuevas:

- Prestaciones para cuidadores de personas mayores dependientes (2005)
- Ayudas a mujeres víctimas de violencia de género (2006)
- Ayudas en el ámbito de la adopción internacional (2007)

Finalmente, a partir de 2008, se empiezan a tramitar las prestaciones económicas derivadas de la Ley de la Dependencia, que obviamente quedan fuera del ámbito temporal de esta Memoria.

Desde el punto de vista cuantitativo nuestros “clientes” son aproximadamente **4000 personas** físicas, así como todas las corporaciones locales (ayuntamientos y mancomunidades) de La Rioja y 281 asociaciones sin fin de lucro (ONG’s). El Servicio gestiona un presupuesto de 26.430.000 euros (año 2007), a los que debe añadirse la gestión del presupuesto derivado de las pensiones no contributivas (8.600.206,81€) y de los subsidios derivados de la LISMI (480.474,67€); es decir, un

presupuesto anual aproximado de **35 millones de euros**.

CÓMO LO QUEREMOS HACER

Las personas que acuden a nuestras oficinas lo suelen hacer en un momento complicado de sus vidas; necesitan una ayuda económica, por razón de su discapacidad o de la de algún familiar, la atención a un menor, o simplemente por carecer de recursos económicos para cubrir sus necesidades básicas.

Nuestra obligación con respecto a ellos no puede limitarse a gestionar su ayuda, respetando únicamente los procedimientos y plazos legales de tramitación. ¡Por supuesto que debemos hacerlo!, pero eso no es suficiente; el solicitante debe ser atendido en un marco agradable, que le permita expresar su problemática con confidencialidad, se debe tramitar la prestación con la urgencia que la demande, eliminando todo aquello que la Administración pueda obtener por sí misma y transmitirle de un modo comprensible para él los motivos que fundamentan la concesión o la denegación de la ayuda, así como el porqué del porcentaje o importe percibido.

Junto con este marcado enfoque “al cliente”, la participación e implicación de los empleados públicos en el proceso debe ser la clave del éxito del mismo, así como la colaboración de los agentes implicados, fundamentalmente los/as trabajadores sociales municipales.

Para ello disponemos de un Plan Estratégico (PE) que se desarrolla mediante Planes anuales de gestión (PAG) y de mejora (PAM), así como de planes específicos vinculados a líneas estratégicas del PE.

Finalmente, el Servicio ha obtenido diversos reconocimientos en el ámbito de la calidad en la gestión, destacando la concesión de **Premio Ciudadanía a las Buenas Prácticas en los Servicios Públicos 2006**, concedido por el Ministerio de Administraciones Públicas y el Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos (BOE nº11 de 12 /01/2007).

Su despliegue se realiza mediante un sistema de gestión por procesos, que permite -a través del proceso de Evaluación, Revisión y Mejora (PERM), incorporar todas las mejoras introducidas fruto del análisis de los indicadores y del aprendizaje, en la gestión o en la planificación.

Señalaremos los principales hitos en nuestro camino hacia la excelencia:

1998 - 2002 Modernización

- Creación del Servicio
- Modificación de toda la normativa
- Gestión por procedimientos (flujo- gramas, formularios de todos los procedimientos)
- Primeras alianzas (INSS, AEAT)
- Informatización
- Nuevo concepto organizativo: la polivalencia del personal

2002 - 2005 Calidad

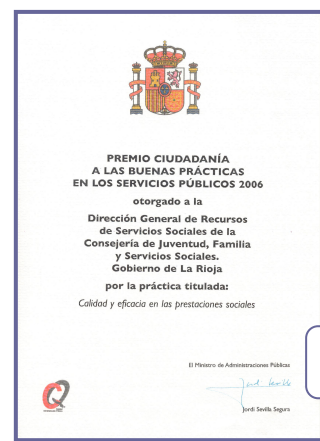
- Carta de Compromisos
- Establecimiento de indicadores de gestión
- Orientación al cliente
- Potenciación de alianzas (catastro, DG Tributos, Ayuntamientos, AEAT etc)
- Protección de datos (documentos de seguridad)
- Formación en calidad
- Encuestas de clientes
- Plan de acogida
- Mejora de la comunicación interna (intranet) y externa (web)

2006-2007 Hacia la Excelencia

- Implantación del modelo EFQM
- Autoevaluación EFQM
- Planes anuales de mejora
- Encuesta Personas
- Gestión por procesos
- Evaluación EFQM
- DAFO SEPRES
- Plan Estratégico SEPRES
- Plan de Gestión Anual
- Planes y proyectos específicos vinculados a líneas estratégicas (Buzón interno de Quejas y Sugerencias, Plan de formación, Plan de reconocimiento, Estudio de necesidades, inventario material e informático, grupo focal Trabajadores Sociales...)



DIPLOMA COMPROMISO CON LA EXCELENCIA AÑO 2006



PREMIO CIUDADANIA AÑO 2006

01 Liderazgo



1

CRITERIO 1 - LIDERAZGO

1a) LOS LÍDERES DESARROLLAN LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y PRINCIPIOS ÉTICOS Y ACTÚAN COMO MODELO DE REFERENCIA DE UNA CULTURA DE EXCELENCIA

ENFOQUE Y DESPLIEGUE: La Estrategia 3 del Plan Estratégico (P.E.) del Servicio de Prestaciones (SEPRES), consiste en conseguir una Administración eficaz y eficiente basada en los modelos de excelencia en la gestión. Su definición e impulso corresponde a los líderes del Servicio. Consideramos líderes del SEPRES a todas las personas que tienen a otras a su cargo (el Jefe del Servicio y los/as Jefes/as de Sección) y aquellas designadas responsables de los grupos de mejora y de los grupos de procesos (todos/as ellos/as miembros del Comité de Calidad).

El Comité de Calidad (C.C.), por tanto, está integrado por 5 personas, los/as tres jefes/as de Servicio y de Sección, una ayudante administrativo, y una funcionaria técnica AG (interina). La secretaría es rotatoria.

Celebra reuniones al menos semanalmente y es el encargado de planificar y evaluar todas las actuaciones desarrolladas en materia de calidad.

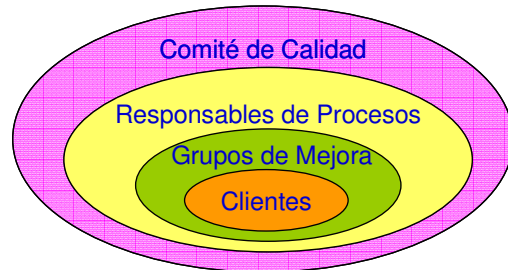
A finales de 2007, con la incorporación de una nueva Jefa de Sección, cabe distinguir entre el Equipo directivo (E.D.) -responsable de la planificación estratégica y de los procesos del SEPRES- y el C.C, encargado de los planes de mejora y de la política de calidad del Servicio. Con todo, la política de total transparencia en las decisiones que caracteriza al SEPRES hace que habitualmente las reuniones de ED y CC se celebren a la vez.

Los líderes se caracterizan por tener la máxima implicación en el Servicio, no sólo por el puesto que desempeñan, sino por su actitud hacia el proceso de mejora continua en el que estamos inmersos. Este precisamente, fue el criterio de selección de los miembros del C.C. que no ocupan puestos directivos.

Los líderes participan, deciden y ejecutan todas las actuaciones derivadas del Plan Estratégico (P.E.), del Plan Anual de Gestión (P.A.G.) y de los Planes de Mejora anuales y purianuales, motivan a las personas a su cargo y rinden cuenta de su gestión en calidad en el propio Comité, ante los responsables políticos y ante los foros de participación.

Finalmente, indicar que con ocasión de la implantación del modelo EFQM en 2005/06 se está aplicando un nuevo modelo de liderazgo extendido, en el que las personas se adscriben a la organización, no tanto en función de su vinculación jerárquica sino de su posición con relación a los procesos, según se refleja en la figura 1.a.1.

Gráfico 1.a.1 Modelo de liderazgo extendido



Los líderes desarrollan la misión, visión y cultura de la organización.

La implicación de los líderes en el proceso de calidad ha sido y es absoluta.

La determinación de la Misión, Visión y Valores del Servicio (M.V.V.), que se efectuó con ocasión de la aprobación de la **Carta de Compromisos** (2002-3), contó con la presencia de todos los líderes (los/as jefes de Servicio y de Sección, ya que en ese momento la definición de líder se hizo en función exclusiva del puesto de trabajo), junto con otros funcionarios que garantizasen debidamente la participación del personal en dicho proceso de reflexión interna.

Misión, visión y valores

Misión (2007 v.2.01): *Una unidad administrativa del Gobierno de La Rioja destinada a conceder prestaciones económicas derivadas de las políticas de servicios sociales*

Visión (2002 v.1.06): *Conseguir que las prestaciones económicas lleguen a los destinatarios adecuados en el plazo más breve posible,*

- *simplificando al máximo los trámites,*
- *justificando las decisiones*
- *y adoptando una actitud cercana y comprensiva hacia las demandas de los usuarios*

Valores (2007 v.2.01):

- *Eficacia*
- *Transparencia*

- Proximidad/Empatía
- Intimidad
- Seguridad Jurídica

De igual modo, todos los líderes definidos en 2002 se integraron en 2006 en el **Comité de Calidad** y cada uno de ellos preside al menos un **Grupo de mejora o varios grupos de procesos**,

Es importante destacar que el seguimiento de la actividad de los grupos se efectúa por el Jefe del Servicio a través de la intranet del Servicio, y semanalmente en las reuniones del C.C. Para hacer más sistemático el proceso de revisión y evaluación se ha desarrollado una ficha de reuniones (actualizada en la intranet) en la que constan las fechas de las reuniones, sus participantes y los temas tratados en las mismas.

Desde 2006 y con carácter -al menos- anual, los líderes **se reúnen con todo el SEPRES** en asamblea para transmitir la Política y Estrategia, los resultados del ejercicio anterior y objetivos del siguiente, así como el P.A.G y el Plan Anual de Mejora.

En 2006, con la implantación del Modelo EFQM, se efectuó una Autoevaluación.

Esta autoevaluación realizada por el Comité de Calidad, cuya puntuación era meramente orientativa, sirvió para identificar áreas de mejora del Servicio, priorizarlas y elaborar los Planes de Mejora para los años 2006 y 2007 (2c).

En 2007 se efectuó una Evaluación EFQM externa, con los siguientes resultados:

Figura 1.a.2 Evaluación 2006

CRITERIO	VALORACIÓN	FACTOR PONDERACION
1 LIDERAZGO	21-30	x 1,0
2 POLÍTICA Y ESTRATEGIA	31-40	x 0,8
3 PERSONAS	21-30	x 0,9
4 ALIANZAS Y RECURSOS	21-30	x 0,9
5 PROCESOS	21-30	x 1,4
6 RESULTADOS EN LOS CLIENTES	21-30	x 2,0
7 RESULTADOS EN LAS PERSONAS	11-20	x 0,9
8 RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	1-10	x 0,6
9 RESULTADOS CLAVE	41-50	x 1,5

Al no ofrecer la misma los resultados esperados, se abordó un “Plan de choque”, previa consulta en Asamblea a todo el personal del SEPRES, consistente en la elaboración de una “matriz de priorización de mejoras”, en función de los subcriterios que habían tenido una peor puntuación, y en base a ella, se modificó (para ampliarlo) el Plan Anual de Mejora 2007 y se elaboró el PAM 2008.

Desarrollan, actuando como modelo de referencia, los valores, principios éticos y responsabilidades públicas que apoyan la cultura de la organización y se implican activamente en las actividades de mejora, estableciendo prioridades entre ellas.

Todos los líderes están integrados en el Comité de Calidad y presiden un grupo de mejora o varios grupos de proceso, según se detalla en la figura 1.a.3

Figura 1.a.3 Reuniones Grupos de Mejora

GRUPO DE MEJORA	NºPERSONAS (2007)	NºREUNIONES (2007)	LIDER IMPLICADO
1.Clientes	7	5	J. Sec.
2.Personas	7	15	T.A.G.
3. Procesos Gestión Prestaciones Sociales Individuales	22	22	Ay.Adm.
4. Procesos Gestión Prestaciones Sociales a Entidades	8	4	J.Sec.
5.Procesos - Informe reclamaciones y recursos	3	8	J.Serv.
6.Comité de Calidad	5	34	C.C.
7.-Asamblea General	22	2	E.D.

Son las personas que más formación en calidad han recibido y se encargan de resolver las dudas que en esta materia plantea el resto del Servicio (figura 1.a.4).

Figura 1.a.4 Formación en calidad de los líderes

LÍDER	Nº HORAS 2003-2007
Jefe de Servicio	91
Jefe Sección Pensiones	202
Jefa de Sección Subvenciones	106
Ayudante Administrativa	99
Técnica A.G.	48

Las propuestas de mejora son trasladadas por los miembros del Comité y responsables de grupos de mejora al Jefe de Servicio y dentro del Comité se priorizan aquellas que puedan tener un mayor

impacto. Así, por ejemplo, en el Plan de Mejora 2006 se incluyó el “buzón de sugerencias”, como respuesta a la preocupación del Grupo de Personas por mejorar la comunicación ascendente (3d) o en 2006, a iniciativa del Grupo de Clientes, se modificó la encuesta de clientes para adaptarse mejor al tipo de usuario que acude al SEPRES.

Revisar y mejorar la eficacia de los comportamientos personales en el área de liderazgo.

El E.D. y el C.C. se reúnen semanalmente para revisar la puesta en marcha de los grupos de mejora, la implicación personal de cada líder en el proyecto y el logro de los resultados; asimismo en la encuesta de personas se incluyen ítems relativos a comprobar la percepción del personal sobre la eficacia del liderazgo.(3a).

Estimular y animar la delegación y asunción de responsabilidades por parte de los empleados y la creatividad e innovación.

El trabajo se organiza partiendo del principio de responsabilidad inicial de cada persona en su ámbito de trabajo y control y responsabilidad externa de los líderes. Para ello se ha creado la “Hoja de tramitación” que se aplica a todos los expedientes (inicialmente en el SEPRES y actualmente en toda la Consejería) en la que consta la persona que ha gestionado el expediente y los sucesivos controles de calidad que se han efectuado. Ello permite responsabilizar al empleado, así como valorar su trabajo, pero también exonerarle de responsabilidad ante los cargos políticos, ya que todas sus actuaciones aparecen validadas por uno o varios responsables.

Los líderes fomentan la creatividad del funcionario y tienen muy en cuenta sus aportaciones. Ejemplo del primer caso es la elaboración por los técnicos informáticos de aplicaciones complementarias de las que desarrolla la entidad responsable del software del Servicio (cuadro de mandos de PNC, intranet del Servicio, etc).

El Servicio es receptivo a las propuestas que se realizan por el personal, al menos en aquello que está dentro de su ámbito, y se han puesto en marcha varios proyectos a iniciativa del mismo, como por ejemplo:

- supresión de la ventanilla de atención al público (5d).

- sustitución de mobiliario y de equipos informáticos (4c).
- modificación del sistema de justificación de subvenciones (5b).
- nuevo reparto de tareas en subvenciones (1b y 3a).
- modificación del sistema de concesión de ayudas a personas con discapacidad (5b).
- realización de cursos formativos (3b).

Esto contribuye a generar un sentimiento de pertenencia y fomenta las buenas relaciones interpersonales del Servicio, un activo importantísimo del mismo.

Animar, apoyar y emprenden acciones a partir de las conclusiones extraídas de aprendizaje.

El Jefe de Servicio y los Jefes de Sección, conscientes de la importancia del aprendizaje como una de las fuentes para incorporar acciones de mejora, participan y estimulan la participación del personal en cursos de formación y Jornadas de Calidad (3 b) y han creado un proceso de Evaluación, Revisión y Mejora específico para incorporar mejoras derivadas del aprendizaje (5 b). Las principales acciones de mejora fruto del aprendizaje se señalan en los apartados de ERM de cada subcriterio.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA: El desarrollo por los líderes de la M/V/V del Servicio, así como su actuación conforme al modelo de referencia de la cultura de Excelencia, se mide a través de la encuesta de personas, que se analiza en el criterio 7 (valoración Liderazgo) y en la encuesta de clientes.

El C.C. dispone, además, de los siguientes indicadores para evaluar la eficacia del liderazgo en este ámbito:

AMBITO	INDICADOR	PERIODICIDAD	RESULTADO
Revisión M/V/V	Nº Revisiones M/V/V	Anual	6 revisiones 2 modificaciones
Implicación en acciones de mejora	% de procesos/grupos de mejora cuyo responsable es un líder	Anual	100%
Modelo de referencia en calidad	Nº horas de formación de los líderes en calidad	Anual	Figura 1a4.
Apoyo mejoras fruto de aprendizaje	Grado de cumplimiento de Planes de Mejora	Anual	95%

Se señalan las principales mejoras introducidas en este ámbito fruto del aprendizaje

AÑO	FUENTE/ APRENDIZAJE	MEJORA	RESULTADO/ IMPLANTACIÓN
2002	Consultora externa	Definición M/V/V	Año 2003
2002	Curso EFQM	Experiencia piloto C.Compromisos	Carta 2003
2003	Consejería AAPP	Carta de Compromisos	6 b y 9b
2005	Congreso AEC	Creación C.Calidad y Grupos de Mejora	Figura 1a3
2006	Consultora externa	Autoevaluación	Interno
2006	Colegio Ursulinas	Modificación liderazgo	Figura 1a1
2007	Evaluadores externos	Evaluación EFQM	Figura 1a2
2007	Comité de Calidad	Revisión V/V	Modificación V/V
2007	Consultora Externa	DAFO SEPRES	Plan Estratégico
2007	Plan Estratégico S Sociales	Aprobación P.E 2007-2010	2008 (Implantación 2007)

1b) LOS LÍDERES SE IMPLICAN PERSONALMENTE PARA GARANTIZAR EL DESARROLLO, IMPLANTACIÓN Y MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

ENFOQUE Y DESPLIEGUE: La implantación inicial de un proceso de modernización en el Servicio en el año 1998, de la Carta de Compromisos en el año 2002 y del sistema de EFQM en 2006 surgió a iniciativa de los líderes, desde el convencimiento de la necesidad de avanzar en la consecución de una mejor atención a los clientes desde el parámetro de la excelencia.

Son los líderes quienes han definido las 5 líneas de actuación de la Estrategia 3 del P.E. (gestión por procesos, gestión de RRHH, gestión de RRMM, gestión de clientes y gestión del cambio)

Por ello, la implicación de los líderes ha sido y es incondicional, personal y directa, promoviendo, participando y evaluando todas las actuaciones desarrolladas para conseguir dicho objetivo.

Adecuar la estructura de la organización para apoyar la implantación de la política y estrategia.

Definida la “visión” (1 a) vinculada a la **rapidez** en la concesión de las prestaciones, los líderes detectaron la necesidad de tener previsto un sistema de suplencias que garantice que, con independencia de las personas que se encuentren de baja, permiso, vacaciones etc., el Servicio continúa funcionando bajo los mismos parámetros

de calidad. Para ello, se establecen los imprescindibles “cuadros anuales de vacaciones”, y se ha modificado la forma de trabajo y la estructura organizativa de modo que en todo momento se pueda cumplir esta línea estratégica (Línea 3.4 del P.E.).

Para ello, en la Sección de Subvenciones y Ayudas se suprimió inicialmente en 1999, y de modo más sistemático en 2004 la asignación del personal no directivo a prestaciones concretas, sustituyéndose por su adscripción únicamente a nivel de Sección. Así, se modificaron los programas informáticos (4 d) eligiendo una herramienta única (CEX) que tramitase de modo análogo todas las prestaciones, y se formó a todo el personal en varias prestaciones; de este modo el personal de cada Sección puede atender y resolver cualquier incidencia o gestionar cualquier expediente que no corresponda a su ámbito habitual de trabajo, con lo que se consigue que las ausencias de los tramitadores habituales no repercutan significativamente en la gestión y , por ende, en la atención al cliente.

Así, los líderes han conseguido definir un nuevo activo en el Servicio: **la polivalencia del personal (3 a)**, como elemento de apoyo a la implantación de la P/E del mismo, que se aplica a las nuevas prestaciones. (p.ej prestaciones de dependencia 2008)

De igual modo se han generalizado los **Estudios de Necesidades (3 a)** en los que los líderes trasladan al Comité de Dirección de la Consejería las necesidades de modificación de la estructura organizativa. (P.ej, en 2007 se creó una sección de Prestaciones a la dependencia anticipándonos a la entrada en vigor de las mismas en 2008)

Desde enero 2006 existe un **Comité de Calidad, (1a)**, que a través de reuniones periódicas, tiene como función la de planificación y seguimiento de la P/E del SEPRES (En 2007 con la ampliación de los órganos directivos, está función la comparte con el **Equipo Directivo (1.a)**; Esta estructura organizativa permite mayor comunicación y una sistematización de la gestión y ha permitido a los líderes realizar la Autoevaluación, elaborar el DAFO y definir las Áreas de Mejora prioritarias del SEPRES, aprobar el P.E., el P.A.G., los Planes específicos, y los planes de Mejora (2 c), así como establecer sistemas de medición de satisfacción de clientes (5e) y de personas (3 c). Igualmente en 2006 se crean los Grupos de Mejora en desarrollo de la P/E. (1 a y 3 c)

Asegurar que se implanta un sistema de gestión por procesos, definiendo claramente a sus propietarios.

Durante los años 1999 a 2005 se desarrolló en el SEPRES un sistema de “gestión por procedimientos”, basado fundamentalmente en la diagramación de todos los procedimientos del Servicio y en la elaboración de manuales de procedimiento; la implicación de los líderes fue plena, al haber sido estos los que llevaron a cabo todo el proceso.

A partir de 2006 se compatibiliza esta gestión por procedimientos con la “**gestión por procesos**”, constituyéndose tres grupos de mejora para tal fin; la participación en cada uno de ellos de un líder y su supervisión en el Comité de Calidad (5a) pone de relieve la plena identificación de los líderes en este ámbito, según se señala en el apartado anterior.

El C.C. elaboró el Mapa de Procesos estructurado en tres niveles: estratégicos, operativos o claves y de apoyo. La consolidación del sistema llevó en la III revisión del Mapa en 2007 a definir un Mapa de subprocesos. (5 a)

Cada proceso tiene asignado un **responsable/propietario** que es a su vez miembro del Comité de Calidad; para la asignación de responsable del proceso se ha tenido en cuenta la competencia funcional de la persona en función de su cargo (jefatura servicio o sección) y/o conocimiento de las tareas que desarrolla. La definición del propietario se realiza en la ficha básica de cada proceso y se traslada a la Matriz de seguimiento de procesos (5 a)

Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso que permita el gobierno eficaz de la organización, así como medir, revisar y mejorar los resultados clave.

Los líderes han impulsado siete proyectos “**carta de compromisos**”, “**matriz de determinación y evaluación de objetivos**” “**cuadro de mandos**”, “**matriz de seguimiento de procesos**”, “**Plan Anual de Gestión**”, **proceso de evaluación, revisión y mejora**” e “**intranet**” para lograr dichos objetivos.

Tanto el diseño como el control de la eficacia de los mismos corresponden a los líderes.

La **carta de compromisos** (2b) establece los principales compromisos del servicio de cara a los clientes y sus indicadores que garantizan la eficacia en la gestión.

La **matriz de determinación y evaluación de objetivos** (ver Notas comunes a Resultados 6, 7, 8 y 9) permite comprobar trimestralmente todos los indicadores clave del Servicio.

A través de los **cuadros de mandos** (2b), los Jefes de Sección comprueban –al menos- los días 1 y 15 de cada mes el estado de tramitación de los expedientes y mensualmente se valoran los resultados con el Jefe de Servicio.

La **Matriz de seguimiento de procesos (5 a)** permite comprobar en las reuniones del C.C. la implantación del sistema de gestión por procesos.

El **Plan Anual de Gestión (4b)** permite el control trimestral de la gestión presupuestaria en base a los indicadores que le proporcionan los cuadros de mandos presupuestarios.

El **Proceso de evaluación, revisión y mejora (5 b)** “cierra el círculo”, al incorporar a la gestión las mejoras derivadas de la revisión y evaluación de planes y procesos.

Finalmente, la **intranet** (4e) es la principal herramienta de control de la gestión, especialmente en el ámbito presupuestario, por lo que los líderes no sólo la han incorporado como mecanismo de consulta y dirección, sino que impulsan su empleo tanto por el personal como por los órganos políticos.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN: La implicación de los líderes en la mejora continua se mide por el Grupo de Personas y por el Grupo de Clientes a través de las encuestas de personas (valoración Funciones Participación y Liderazgo) y de clientes, respectivamente.

Se señalan a continuación los principales indicadores específicos utilizados para la evaluación de la mejora continua:

AMBITO	INDICADOR	PERIODICIDAD	RESULTADO
Liderazgo en gestión por procesos	% de procesos con responsable en C.C.	Anual	100%
Asignación de propietarios a procesos	% de procesos implantados con propietario	Anual	100%
Gobierno eficaz de la organización	% de cumplimiento de Carta de compromisos	Trimestral	6 b
Gobierno eficaz de la organización	% de cumplimiento de objetivos	Trimestral	6,7,8 y 9

Gobierno eficaz de la organización	% de procesos implantados sobre los definidos en Mapa	Mensual	70%
Gobierno eficaz de la organización	% Ejecución presupuestaria	Trimestral	9 a
Gobierno eficaz de la organización	% de procesos/planes revisados sobre los implantados	Anual	100%

Finalmente se indican las principales mejoras introducidas fruto del aprendizaje:

AÑO	FUENTE/APRENDIZAJE	MEJORA	RESULTADO/IMPLANTACIÓN
2003	Curso formativo/proyecto piloto 2002	Carta de compromisos	6 b
2004	Jefe de Servicio	Ppio de polivalencia	9 b
2005	Congreso AEC	Cuadros de mando	9 a y 9b
2006	Consultora externa	Comité de Calidad	2006
2006	Taller de procesos	Gestión por procesos	80%
2007	Curso EFQM	Estudio de Necesidades	7 a
2007	Consultora externa	Matriz de seguimiento de procesos	80%
2007	Curso EFQM	Plan Anual de Gestión	9 a
2007	Consultora externa	Matriz de determinación y evaluación de objetivos	6,7,8 y9
2007	Fundación Novia Salcedo	Proceso E/R/M	6,7,8 y 9

1c) LOS LÍDERES INTERACTÚAN CON CLIENTES, ASOCIADOS Y REPRESENTANTES DE LA SOCIEDAD

ENFOQUE Y DESPLIEGUE: La Línea Estratégica 3.4 del P.E. “Mejora de las relaciones con los clientes”, implica que la orientación al cliente es uno de los principios que rigen en la implantación de un modelo de calidad en el SEPRES; esta exigencia hace que los responsables del Servicio tengan una participación activa en los sistemas y mecanismos de identificación y satisfacción de las necesidades de los grupos de interés, en el establecimiento por parte de los líderes de alianzas, así como una participación activa en foros de profesionales, tal y como se explica en la figura 1.c.1

Figura 1.c.1 Grupos de Interés

GRUPO DE INTERÉS	MECANISMOS DE RELACIÓN	LÍDER IMPLICADO
Personas individuales	Atención individual. Buzón Web de Quejas y Sugerencias. Encuesta.	Jefes Sección
Personas jurídicas	Atención individual. Encuesta. Avisos SMS	Jefa Sección Subvenciones
Servicios Sociales Municipales	Atención individual. Reunión anual. Correo electrónico. Grupo focal	Comité de Calidad/Equipo directivo
Consejería de Servicios Sociales	Reuniones. Intranet. Ficha de proyectos. Correo electrónico.	Jefe de Servicio
SGT	Reuniones. Correo electrónico. Encuesta.	Jefes de Servicio y Sección
IMSERSO	Convenio de colaboración. Reuniones. Correo electrónico.	Jefe de Servicio Jefes de Sección Pensiones
INSS	Convenio de colaboración. Comunicación telefónica y escrita.	Jefe de Servicio Jefes de Sección Pensiones

Dar respuesta a necesidades y expectativas.

Los líderes orientan la gestión del Servicio “hacia fuera”, comprendiendo las necesidades de los clientes y adaptando los procesos a sus expectativas.

Han identificado los Grupos de interés, han establecido el mecanismo de relación más idóneo y tienen asignada la responsabilidad de su funcionamiento tal como se explica en el gráfico 1.c.1

Esta orientación de la gestión “hacia fuera” ha permitido, por ejemplo, la modificación del sistema de justificación de subvenciones, con el fin de facilitar el trámite a las ONG’s y Ayuntamientos; especial valoración por parte de éstas ha sido la implantación de un trámite voluntario de justificación parcial en las subvenciones tramitadas vía convenio de colaboración, en las que éstas alcanzan cientos de documentos (5b).

Escuchada la queja de las entidades por la concentración del trámite a final de año, los líderes diseñaron en 2003 un procedimiento de justificación parcial, fraccionando la justificación en varios momentos del año y designando a un funcionario concreto para ayudar a las entidades en el trámite, disponiendo así, siempre, de un mismo interlocutor. Todas las entidades han valorado positivamente la iniciativa, lo que se acredita con la reiteración de la justificación parcial por parte de

todas ellas desde entonces (tratándose -no lo olvidemos- de un trámite voluntario).

De igual modo en 2007, y ante la sugerencia de alguna entidad que no presentó en plazo la solicitud de subvención o su justificación se ha establecido un sistema de avisos SMS, para evitar esa circunstancia (5e).

Establecer y participar en alianzas

Todas las alianzas, que han supuesto una mejora en la gestión del Servicio y se describen en el criterio 4 de esta Memoria han sido desarrolladas por los líderes del SEPRES.

Figura 1.c.2 Alianzas

ALIANZA	AÑO DE ESTABLECIMIENTO
INSS	1998
Catastro	2004
AEAT	2004
DGTributos	2005
Ayuntamientos(empadronamiento)	2000
Intervención Delegada	2004
Departamentos análogos	1998
S.Sociales Comunitarios	1998
C.Coordinación SS Comunitarios	2003

Dar reconocimiento a personas y grupos de interés.

Este aspecto se cuida especialmente desde el Servicio, tanto a nivel individual como de manera institucional.

Así, en los escritos dirigidos a los/as trabajadores sociales (revisión de prestaciones, convocatoria de subvenciones, instrucciones de aplicación normativa, etc.) se agradece su colaboración en la gestión, al igual que de modo personal cuando las circunstancias lo requieren.

Por otra parte, se han enviado -entre otros- escritos de agradecimiento al Alcalde de Logroño en relación con la colaboración del personal de Estadística en el proyecto de petición directa de datos relativos al empadronamiento y residencia de preceptores de prestaciones, así como al Subdirector General de Patrimonio y a los Centros de Coordinación de Servicios Sociales Comunitarios por la colaboración de su personal en la recepción de inversiones subvencionadas desde el Servicio.

Finalmente indicar que la Consejería tiene instituidos con carácter bianual los "Premios Servicios Sociales" que se conceden a personas y colectivos que han destacado en el ámbito de los

servicios sociales. La primera Orden reguladora de estos premios (1988) fue redactada por el Jefe de Servicio de Prestaciones, quien es a su vez vocal del Consejo de Servicios Sociales que otorga estos premios.

Participar en conferencias y seminarios y, en general, fomentar la excelencia.

La participación de los líderes del SEPRES en actividades de difusión de la excelencia se explica en el criterio 8 a), pudiéndose constatar que la mayor parte de las ponencias y cursos impartidos por los líderes corresponden al fomento de la cultura de la excelencia.

El fomento de dicha cultura, se articula también dedicando recursos presupuestarios a la **financiación de proyectos de ayuntamientos y ONG's que implanten sistemas de gestión de la calidad**. Así, en la convocatoria de subvenciones del año 2007 se incluyeron dos líneas de apoyo a estos proyectos, que se han mantenido (con un sustancial incremento de la cuantía) en la convocatoria para 2008.

Finalmente, uno de los líderes del SEPRES es evaluador EFQM.

Fomentar y participar en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente.

Dichas actuaciones se desarrollan en 4 c).

El Plan de Mejora 2008 contempla un Plan de Gestión Ambiental, en desarrollo de la medida 3.3.4 del P.E.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN: La eficacia del liderazgo en este ámbito se mide anualmente por el Grupo de Clientes y por el C.C. a través de los siguientes indicadores:

AMBITO	INDICADOR	RESULTADO
Clientes	ESC y ESCI	6 a
Sociedad	Encuesta CRSS	8 a
Aliados	Encuesta Grupo focal T. sociales	9 a
Difusión de Excelencia	Encuesta curso formación Galicia	8,24/10

Las principales **mejoras** implantadas en los últimos años fruto del aprendizaje se señalan en la ERM de los criterios 2 a, 4 a y 4 c.

1d) LOS LÍDERES REFUERZAN UNA CULTURA DE EXCELENCIA ENTRE LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN.

ENFOQUE Y DESPLIEGUE: En desarrollo de la Línea Estratégica 3.2 del P.E., todas las actuaciones que llevan a cabo los líderes en materia de calidad son transmitidas al personal, del que se requiere su participación activa en todos los procesos de mejora.

Comunicar personalmente la misión, visión, valores, política y estrategia a las personas que la integran.

Junto a la divulgación de la cultura de la excelencia a través de la intranet, debe destacarse que tanto con motivo de la implantación de la Carta de Compromisos en el año 2002, como del Modelo EFQM en el año 2006, el Jefe de Servicio explicó a todo el personal de la organización las ventajas que la Carta y el modelo de excelencia nos ofrecen, animando a todo el personal a participar en el mismo.

Los líderes se esfuerzan en que la calidad se vea como algo propio del trabajo, no como un añadido: se trabaja en calidad; no se trabaja y además se participa en un proceso de calidad.

De igual modo, tal y como se explica en el criterio 3 a, dentro del Plan de acogida, aparece como función del Jefe de Servicio transmitir personalmente la misión, visión y valores del Servicio, aspecto éste que se ha cumplido escrupulosamente con todas las personas que se han incorporado a la organización, según queda acreditado en la evaluación del mismo (7a).

Ser accesibles, infundir cohesión y responder a las personas que integran la organización.

Se trata de un aspecto muy cuidado desde el Servicio, según se explica en el criterio 3d) de la Memoria. El Jefe de Servicio fue el impulsor y redactor del Plan de Acogida y todos los líderes son accesibles y practican una política de “puertas abiertas” respecto al personal del SEPRES.

De igual modo, la responsable del “grupo de personas” impulsó un “buzón de sugerencias”, cuyo proceso y características se explican igualmente en el criterio 3d). Todas las sugerencias y quejas han sido debidamente constatadas (7 a)

Motivar y permitir a las personas participar en actividades de mejora.

La implantación del modelo EFQM en 2005/2006 se realizó de forma consensuada con el personal del mismo, mediante una reunión mantenida al efecto.

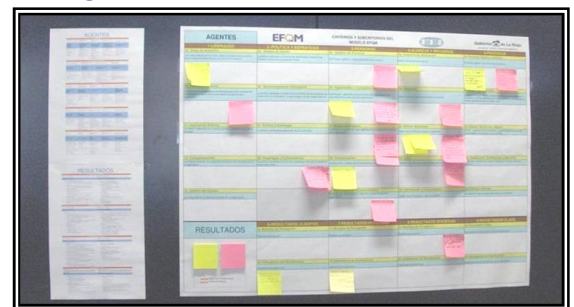
El Jefe del Servicio explicó al personal las ventajas del modelo, animándoles a participar directamente a través de los “grupos de mejora”. La respuesta fue altamente positiva; prueba de ello es que todo el personal participa al menos en un grupo de mejora (3 c y 7 b).

Tal y como se explica en 1 a), tras la no obtención del resultado esperado en la Evaluación EFQM 2007, los líderes animaron al personal a continuar con el modelo, siendo aprobada por unanimidad la propuesta.

De igual modo, los líderes gestionaron la posibilidad de que todo el personal del SEPRES pudiera acceder a los Cursos de calidad de la Escuela Riojana de Administración Pública (inicialmente previstos únicamente para grupos A1y A2) y -en el momento de la implantación del sistema de gestión por procesos- formaron a todo el personal en esta forma de gestión de la calidad, a través de una consultora externa.(3d)

Los líderes utilizan el Modelo EFQM como elemento de detección de oportunidades de mejora a nivel individual y colectivo. En este sentido debe destacarse, la existencia de un “mural” en una de las paredes del Servicio con los criterios del Modelo EFQM, para que todos los funcionarios puedan (mediante post-it’s) señalar los aspectos del modelo EFQM que ya se dan en el Servicio y las áreas de mejora que consideran necesario introducir (figura 1.d.1). Esta información es recogida, analizada y gestionada por el Comité de la Calidad.

Figura 1.d.1 Mural EFQM



Dar reconocimiento a los esfuerzos de personas y equipos.

Los líderes han impulsado un Plan de reconocimiento en cumplimiento de la medida 3.2.4 del P.E.

El desarrollo de la política de reconocimiento se efectúa en 3 e)

Fomentar la igualdad de oportunidades y la diversidad

Se trata de una actuación inherente al ámbito de los Servicios Sociales, por lo que no ha sido necesario implantar en el SEPRES grandes medidas distintas de las establecidas con carácter general en la Consejería (aparcamiento reservado para personas con discapacidad, rampas de acceso al edificio etc.); no obstante, se tiene siempre presente por los líderes como, por ejemplo, cuando se elaboró el Plan de autoprotección y emergencia del edificio (los líderes solicitaron que se establecieran medidas especiales para los trabajadores con movilidad reducida del edificio).

Por lo que se refiere a las políticas de igualdad, la Consejería de Servicios Sociales es el referente del Gobierno de La Rioja en el desarrollo de las políticas integrales de igualdad de género.

De los cinco integrantes del C.C. tres son mujeres, y de ellas, las dos que fueron elegidas sin ser líderes natos del SEPRES (Jefes de Servicio o Sección)

En la designación de equipos no cabe hablar de una implicación paritaria, ya que ésta sería perjudicial para las mujeres, al ser mayoría en el Servicio (16 frente a 6 hombres), por lo que su representación debe ser más amplia. Así, por ejemplo, para la elaboración del Plan de acogida descrito en el criterio 3a) se eligieron a 5 mujeres y a 2 hombres. No es de extrañar que la Responsable del Plan como su suplente sean mujeres.

Desde la Consejería se impulsó el Acuerdo de Consejo de Gobierno de 20 de mayo de 1997, por el que se aprueban los principios para la no discriminación por razón de sexo en determinadas actuaciones administrativas (Resolución de 25 de junio de 1997. BOR nº81 de 2943). Por lo que respecta al Servicio, se aplican en todas las normas y documentos administrativos –incluyendo la intranet- los criterios de “no discriminación en el

lenguaje” establecidos en el Acuerdo Segundo de la misma. Es más, con la colaboración del Centro Asesor de la Mujer, se redactó el Decreto 24/2001, de 20 de abril, desde las concepciones más avanzadas de “lenguaje no sexista” (el/la, los/las etc.). Si bien la experiencia tuvo una buena acogida, se abandonó en aras a una mayor claridad en la interpretación de las normas.

Finalmente, a partir de 2007, la Memoria de Presupuesto del SEPRES contempla indicadores de impacto de género.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA: La implicación de los líderes en el fomento de la cultura de excelencia en las personas se mide por el G. de Personas a través de la encuesta de personas, que se analiza en el criterio 7 a (valoración Liderazgo, Motivación/Reconocimiento y Comunicación e información) y también a través de la participación en los Grupos de Mejora (7 b).

Se señalan las principales mejoras derivadas del aprendizaje:

AÑO	FUENTE/ APRENDIZAJE	MEJORA	RESULTADO/ IMPLANTACIÓN
2005	Curso A.E.C.	Creación de Grupos de Mejora	7 b
2006	Consultora externa	Asamblea del SEPRES	7 a
2006	Grupo de Personas	Buzón de sugerencias	7 b
2007	Asamblea del SEPRES	Celebrar 2 Asambleas al año	7 a
2007	Evaluación EFQM	Plan de Reconocimiento	7 a
2007	Consejería AAPP	Complemento productividad a todo el personal	7 a y 7 b
2007	Comunidad Autónoma de Andalucía	Memoria de Presupuestos con indicadores de impacto de género	8 b

1e) LOS LÍDERES DEFINEN E IMPULSAN EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN.

ENFOQUE Y DESPLIEGUE: El SEPRES es un Servicio plenamente comprometido con la innovación, el cambio organizativo y la aplicación de las nuevas tecnologías. Somos, hemos sido y debemos seguir siendo pioneros en todas las iniciativas de mejora, cambio y modernización puestas en marcha en el Gobierno de La Rioja y en el establecimiento de

cualquier modelo de cambio o mejora interno aplicable en ámbitos competenciales análogos.

El P.E. contempla una línea estratégica específica para la Gestión del cambio (Línea 3.5)

Comprender los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio.

Los líderes, a través del **análisis DAFO**, tienen identificados los fenómenos impulsores del cambio que afectan al Servicio: los cambios legislativos y normativos, la tecnología y oportunidades de mejora provenientes de los clientes y personas.

Podemos establecer 3 **momentos clave** de reflexión organizativa interna en el ámbito de los servicios sociales: la elaboración de la Ley de Servicios Sociales (2002), el II Plan Estratégico de Servicios Sociales (2003) y la Ley de Calidad (2007); en todos ellos ha participado el Jefe de Servicio tanto en el debate como en la redacción de los mismos.

Lo mismo cabe decir de la Ley de promoción de la autonomía personal y atención a las personas en situación de dependencia (2006), que va a suponer un cambio sustancial en el ámbito de los servicios sociales; desde la Consejería se constituyó en 2006 un grupo de trabajo para valorar la implantación, difusión e incidencia de la misma, formando parte del mismo el Jefe de Servicio de Prestaciones Sociales.

Finalmente, el Jefe de Servicio forma parte del grupo de trabajo constituido a finales de 2007 para elaborar un proyecto de Ley de derechos sociales, que pretende modificar sustancialmente el ámbito de los servicios sociales.

En el ámbito más amplio del Gobierno de La Rioja, el Servicio fue el primero (2002) en establecer una **Carta de Compromisos**, que sigue siendo una referencia por lo que respecta a cumplimiento y medición regular de indicadores. Igualmente, ha sido una de las primeras unidades del Gobierno de La Rioja en implantar **el modelo EFQM** en la gestión administrativa (2005/6).

Identificar los cambios necesarios en la organización y liderar los planes de cambio.

Dentro de la estrategia 3 línea 1 del II Plan Estratégico de Servicios Sociales de la Consejería: “implantación de sistemas profesionales de gestión”, el Servicio ha sido pionero en todas las

aplicaciones informáticas corporativas de gestión de procedimientos que –aplicables al mismo en función de sus características- se han establecido por el Gobierno de La Rioja: SGIP, conexión SGIP-SICAP, CEX y versión web de esta última aplicación.

Igualmente, el P.E. contempla que el Servicio sirva de experiencia piloto para el desarrollo del sistema informático y de gestión corporativa del Sistema Público de Servicios Sociales “PROTECNIA” (Medida 3.5.1), así como para el proyecto de “Administración sin papel” (Medida 3.5.2)

Finalmente, los líderes han impulsado el “Plan de protección de datos de carácter personal del Servicio”, consistente en la elaboración de documentos de seguridad de todas las prestaciones (iniciativa pionera en el Gobierno de La Rioja)

Garantizar la implantación eficaz del cambio y comunicarlo a las personas de la organización y grupos de interés.

Todas las iniciativas de cambio descritas en los apartados anteriores han sido lideradas por el E D, que se ha relacionado directamente con los técnicos encargados de su implantación, siendo sensibles a todas las dificultades transmitidas por el resto del personal y encargándose personalmente de su resolución.

Así, la implantación de la Carta de Compromisos, la adopción del modelo EFQM, el resultado del D.A.F.O y el P.E. se difundieron en Asamblea a todo el personal, y para implantar la gestión por procesos se celebraron dos reuniones formativas con todo el personal del SEPRES.

Lo mismo cabe decir de los “cambios externos”. Así, para difundir la Ley de la Dependencia, el Jefe de Servicio participó junto con la Consejera y los altos cargos de la Consejería en 3 jornadas divulgativas de la Ley (diciembre de 2006) orientadas al personal directivo de la Consejería, a los servicios sociales comunitarios y al movimiento asociativo y -a nivel interno- en dos reuniones dirigidas al personal del SEPRES.

Compartir los conocimientos obtenidos.

La práctica totalidad de las actuaciones descritas en los apartados anteriores son plenamente adaptables a cualquier organización que gestione prestaciones económicas. Implantar una carta de

compromisos y controlar su cumplimiento; fijar objetivos de revisión o concesión; motivar exhaustivamente las resoluciones; eliminar trabas burocráticas; gestionar por procesos y controlar quincenalmente los mismos; establecer alianzas; enfocar la gestión al cliente sobre la base de una máxima implicación del personal...son todas ellas prácticas no exclusivas de un departamento o que se circunscriban a un territorio.

De hecho, con motivo de la creación en 2003 de la Consejería de Juventud, Familia y Servicios Sociales (anteriormente Consejería de Salud y Servicios Sociales) se comprobó que la concesión de subvenciones en el ámbito de Juventud era mejorable; ello llevó al Comité de Dirección de la Consejería a acordar que se implantase en ese Departamento el “**modelo de gestión de subvenciones**” del Servicio de Prestaciones.

Muchas han sido las reuniones que desde el Servicio se han mantenido con el personal directivo y los cuadros intermedios de la **Dirección General de Juventud**, para implantar el modelo y que se ha materializado en una primera fase en lo siguiente:

- Adaptación de la Orden de subvenciones.
- Creación de Comisión de Evaluación de solicitudes.
- Adaptación de documentos administrativos y
- Adaptación del programa informático.

Por otra parte, la denominada “hoja de tramitación” (criterio 1a) creada en este Servicio en 1998, se extendió al año siguiente a **toda la Consejería**, manteniéndose esta práctica hasta la fecha. Lo mismo cabe decir del Sistema de gestión de convenios (año 2005).

Otra práctica muy valorada del Servicio, como es el acompañar a las resoluciones de una hoja de cálculo en la que se explican detalladamente los cálculos efectuados, se ha puesto en práctica en la **Dirección Provincial de Guipúzcoa** en el ámbito de las pensiones no contributivas, a raíz de un intercambio de experiencias con motivo de la reunión anual del Grupo de trabajo de Prestaciones Económicas del IMSERSO.

EL SEPRES consiguió que La Rioja fuera la primera CCAA que adaptase las cuantías de los pensionistas no contributivos al cambio operado por las Leyes estatales 4/2005 y 8/2005. La forma de gestionar el proceso fue ofrecida al Instituto Navarro de Servicios Sociales y a la DG de Prestaciones de Cataluña.

Finalmente, al analizar en el criterio 4a) la política de alianzas, se detalla el apoyo que se ha dado desde el Servicio a **otros departamentos del Gobierno** para acceder telemáticamente a los datos fiscales de la AEAT o del INSS, y en el criterio 8 b) se recoge un gráfico con las **principales acciones de benchmarking** efectuadas por otras organizaciones sobre prácticas del SEPRES.

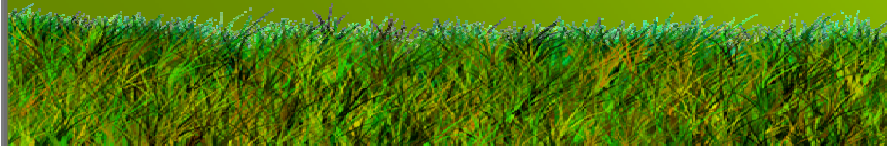
EVALUACIÓN Y REVISIÓN: La definición por los líderes del cambio en la organización se mide anualmente por G.Personas a través de la encuesta de personas (valoración Liderazgo), que se analiza en el criterio 7 a) y por el E.D. a través del número de procesos automatizados, que se estudia en 4 d).

Se señalan las principales mejoras:

AÑO	FUENTE/ APRENDIZAJE	MEJORA	RESULTADO/ IMPLANTACIÓN
2002	Curso EFQM	Carta de Compromisos	6 b
2005	Consejería AAPP	Inicio EFQM	2006
2006	Curso formación	Plan de protección de datos de carácter personal	100%
2006	Agencia del Conocimiento	Unificación de aplicaciones informáticas en soporte CEX	75%
2006	Curso AEC	Intranet	7 a
2006	Taller de procesos	Gestión por procesos	85%
2006/7	Consultora externa	Proyecto PROTECNIA	2008 (fase 2)
2007	Consultora externa	DAFO SEPRES	P.E.
2007	Curso EFQM	Plan Estratégico SEPRES	2008

02

Política y Estrategia



2

CRITERIO 2 - POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Si bien el SEPRES tiene un volumen de gestión económica y de clientes que supera a la práctica totalidad de las unidades análogas de la Administración Autonómica, no deja por ello de ser un Servicio, dependiente de una Dirección General, la cual a su vez depende de una Consejería; esto implica que las grandes líneas de política estratégica le vienen marcadas a nivel de Consejería, y en concreto a través del II Plan Estratégico de Servicios Sociales.

Ello no obsta a que desde el Servicio se lleve a cabo una planificación estratégica que aborda todos los ámbitos de su actuación, desde un marcado enfoque al cliente y en sintonía con la M/V/V previamente definidas. En 2007 se introduce una importante mejora, al aprobar el Plan Estratégico del SEPRES (2007-2010) y refundir la planificación de la Consejería y la específica del SEPRES a través del proceso de planificación (5 a)

2a) LA POLÍTICA Y ESTRATEGIA SE BASA EN LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS ACTUALES Y FUTURAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.

ENFOQUE Y DESPLIEGUE: El SEPRES no basa únicamente su política y estrategia en las directrices emanadas del Comité de Dirección de la Consejería. Las necesidades y expectativas de los grupos de interés, los mecanismos de relación, su frecuencia, los líderes implicados, y el uso de la información, se detallan en la figura 2.a.1.

Figura 2.a.1 Grupos de interés

GRUPO DE INTERÉS	FUENTE	FRECUENCIA	LÍDER	OBJETIVO
Clientes Personas individuales	Atención individual	Continua	Jefes Sección	Prestación del servicio. Detectar necesidades Medir satisfacción.
	Buzón Web de Quejas y Sugerencias	Continua		
	Encuesta	Continua		
Clientes Personas jurídicas	Atención individual	Continua	Jefa Sección Subvencions	Prestación del servicio. Detectar necesidades Medir satisfacción.
	Encuesta	Continua		
	Grupo focal T Sociales	Anual		
Personas (empleados públicos)	Reuniones	Periódica mente	Comité de Calidad	Detectar necesidades Medir satisfacción.
	email	Continua		
	Buzón interno de Sugerencias /quejas	Continua		
	Encuesta	Anual		
Servicios Sociales Municipales	Atención individual	Continua	Comité de Calidad	Detectar necesidades Medir satisfacción
	Reunión anual Grupo focal	Anual		
	email	Continua		

Consejería de Servicios Sociales	Reuniones	Continua	Jefe de Servicio	Recibir política y estrategia.
	Intranet	Continua		
	Ficha de proyectos	Trimestral		
	email	Continua		
SGT	Telefónica/ correo electrónico	Puntual	Jefe de Servicio	Ajustar Proceso. Medir satisfacción
	Encuesta	Anual		
IMRSO	Convenio de colaboración		Jefe de Servicio Jefe de Sección Pensiones	Ajustar Proceso.
	Reuniones	Anual		
	email	Puntual		
INSS	Convenio de colaboración		Jefe de Servicio Jefe de Sección Pensiones	Ajustar Proceso.
	Comunicación telefónica y escrita	Continua		

Recogida de información e identificación de necesidades de los grupos de interés.

Órganos directivos (políticos)

Junto con la transmisión directa de la política y estrategia de la Consejería, existe un procedimiento denominado “**presentación de proyectos**” (figura 2.a.2) y soportado por una aplicación informática, que articula de forma estratégica la relación con los órganos directivos.

En base a las líneas estratégicas transmitidas desde la Dirección General, el Servicio presenta anualmente (antes del 30 de octubre de cada año), una relación de proyectos. A partir de 2006 se recogen las áreas de mejoras consideradas prioritarias e incluidas en el Plan Anual de Mejora (2c) y en 2007 los proyectos se alinean con las líneas estratégicas del Plan Estratégico del SEPRES (2007-2010)

Analizados los mismos por el Comité de Dirección de la Consejería, se aprueban dichos proyectos, que sirven como instrumento para la evaluación trimestral del Servicio.

Personas

Con anterioridad al año 2006, existía únicamente una comunicación directa pero no sistematizada entre el personal y los responsables del Servicio.

A partir de ese año, se implantan las **encuestas de satisfacción de personas** (7 a) y se constituye un Grupo de Mejora de Personas (3 c). Ambas iniciativas contribuyen a sistematizar la transmisión de las necesidades y expectativas, que se materializan en los Planes anuales de mejora, como por ejemplo, la creación de un **Buzón de Sugerencias** (3d).

Figura 2.a.2 Ficha de proyectos

Gobierno de La Rioja Ficha de proyecto RSS.PRE.0.001

Identificación del proyecto		Proyecto	
Nombre	Resolución de proyecto	Fecha de inicio	
Función del proyecto			
Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4
Caracterización del proyecto			
Justificación del proyecto	Ampliación de la oferta de Compras		
Objetivo	Creación de nuevas prestaciones con sostenibilidad a las prestaciones		
Descripción	Mejorar la calidad de las prestaciones, establecer un compromiso de calidad con usuarios, proveedores y con las prestaciones y con los clientes de los servicios y acciones		
Tipificación del proyecto			
Tipo de intervención	Tipo de financiación	Código de clasificación (NAT/AN)	
Procedimientos y temporalización			
Procedimiento	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Procedimiento de ejecución
Procedimiento no estandarizado	01-06-06	31-12-06	Procedimiento de ejecución
Organismos colaboradores			
Tipo de organismo colaborador			
Indicadores de evaluación			
Nombre		Valor actual	
Objetivo		Valor actual	

Trabajadores Sociales/Órganos de participación.

El Servicio se caracteriza por tener en los trabajadores sociales municipales a su más importante colaborador. Ellos tienen quienes están en contacto directo con nuestros usuarios, y por eso es fundamental no sólo darles la máxima información sobre nuestro Servicio, sino también escuchar y valorar sus aportaciones.

Se trata de un aspecto muy cuidado desde la Consejería y del que se beneficia el Servicio.

Si bien el contacto directo o indirecto con estos agentes es permanente, debe destacarse el **encuentro anual** que todos los años organiza la Consejería y en el que participa activamente al menos un representante del SEPRES.

A partir de 2007, y como iniciativa del Grupo de Clientes se crea un **grupo focal de trabajadores sociales** (4a) con vocación de permanencia, constituido por un representante de cada uno de los distritos en los que se estructuran los servicios sociales.

La entrada en vigor de la Ley de la Dependencia (2007) hizo preciso celebrar reuniones explicativas con los trabajadores sociales, en las que participó un representante del SEPRES y que permitió captar sus principales demandas de información. Ello llevó a la Consejería a crear un **foro de profesionales** virtual vía web, en el que participa un representante del SEPRES

Finalmente debe destacarse como foro específico de participación el **Consejo Riojano de Servicios Sociales** que integra a representantes de todos los colectivos del ámbito de los servicios sociales, y en el que participa como vocal -desde su creación- el Jefe de Servicio de Prestaciones Sociales.

Otras Administraciones Públicas

La gestión compartida de determinadas prestaciones (PNC, LISMI, FAS) hace necesaria la coordinación administrativa, según se analiza en los criterios 2b) y 4a).

Clientes

Junto al trato directo con el cliente que se desarrolla en 5 e), la existencia de una red de trabajadores sociales municipales y la propia configuración del Sistema Público de Servicios Sociales, en el que los servicios sociales comunitarios (municipales) se definen como “puerta de entrada” del sistema, hace que la relación con los clientes sea en la mayor parte de las prestaciones indirecta (a través de los trabajadores sociales). Ello no obsta a que todas las sugerencias y aportaciones que se reciben en el Servicio se trasladen al E.D., con el fin de analizar la posibilidad de introducir cambios en la planificación estratégica u operativa del mismo. Así, por ejemplo, la queja formulada por varios solicitantes de ayudas a personas con discapacidad sobre el procedimiento de concesión por concurrencia competitiva supuso –tras el preceptivo análisis-, una modificación de la norma reguladora (5b).

Con carácter más sistematizado, se realizan desde 2004 **encuestas de satisfacción de clientes** (5e y 6a)

Por otro lado, dentro del Proceso de Reclamaciones y Recursos (5a), existe un **cliente interno (SGT)**; para conocer sus necesidades y expectativas se realiza desde 2006 una **encuesta de satisfacción del cliente interno** cuyos resultados se analizan en 6a).

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA: La política de “mejora continua” implantada en el SEPRES en 2005, lleva al C.C. a medir, revisar y mejorar anualmente todas las actuaciones del mismo; si bien, desde 2007 esta cultura se sistematiza a través del Proceso de Evaluación, Revisión y Mejora (5 b). Se señalan las principales actuaciones llevadas a cabo en este ámbito:

AÑO	FUENTE/APRENDIZAJE	MEJORA	RESULTADO/IMPLANTACIÓN
2005	Congreso AEC. Logroño	Encuesta de personas	7 a
2006	Grupo de clientes	Nueva encuesta de clientes	6 a
2006	Congreso de Esplugues	Buzón de Sugerencias y Quejas	7 a
2006	C.C.	Encuesta de Cliente Interno	6 a
2007	Grupo de Personas	Valorar los nuevos Planes en encuesta de personas	7 a
2007	Consultora externa	Grupo focal trabajadores sociales	9 a
2007	Consultora externa	Encuesta Consejo Riojano S. Sociales	8 a
2007	Grupo de clientes	Grupo focal de asociaciones	2008
2007	Ayuntamiento Alcobendas	“Proyecto quejas y felicitaciones informales”	2008

2b) LA POLÍTICA Y ESTRATEGIA SE BASA EN LA INFORMACIÓN DE LOS INDICADORES DE RENDIMIENTO, LA INVESTIGACIÓN, EL APRENDIZAJE Y LAS ACTIVIDADES EXTERNAS

ENFOQUE Y DESPLIEGUE: El Servicio basa su política y estrategia en la información proveniente de los indicadores internos de gestión y en la información proveniente de la implantación de las mejores prácticas desarrolladas por departamentos análogos.

Establecimiento de indicadores de rendimiento. La Carta de Compromisos. Otros indicadores.

Además de la información proveniente de los grupos de interés, el SEPRES utiliza información procedente de la gestión interna, mediciones de rendimiento de los procesos, de indicadores de carta de compromisos, de la “matriz de determinación y evaluación de objetivos” (MDEO), y la proveniente de las actividades de aprendizaje, siguiendo el esquema:

Datos de Gestión Interna	
Indicadores	Criterio
Ind. Económico. Presupuestario	9a
Resultados Clave	9
Indicadores Carta Compromiso	6b y 9b
Indicadores de Eficiencia procesos	9b
Datos de autoevaluación	
Identificación de Áreas de Mejora	2c
Autoevaluación EFQM 2006	2b
Evaluación EFQM 2007	2b
APRENDIZAJE / MEJORES PRACTICAS	
Grupo IMSERSO	2b
Congresos Calidad Mejores Practicas	2b
Evaluación Nuevas tecnologías	4d y 4e
Estudio Memorias EFQM (6 Memorias)	2 b

El SEPRES es pionero dentro del Gobierno de La Rioja en la definición, seguimiento y evaluación de una Carta de servicios, denominada Carta de Compromisos en esta Administración.

Cuando mediante el Decreto 40/2001, de 5 de octubre, se regularon estas cartas en el ámbito autonómico, pusimos en marcha un proyecto piloto de elaboración y evaluación de una carta en el Servicio. Los resultados superaron con creces nuestras expectativas, así que cuando la Consejería de AAPP puso en marcha en 2003 un programa consistente en la elaboración de una Carta por cada Consejería nos presentamos en representación de la entonces denominada Consejería de Salud y Servicios Sociales.

La iniciativa resultó enormemente enriquecedora, por cuanto nos introdujo de manera sistemática en la cultura de la calidad total. Se constituyó un grupo

de trabajo integrado por miembros del Servicio y tres asesores de la Consejería de AAPP. Se tuvo especial cuidado en que dentro del Servicio estuviesen representados todos los ámbitos de actuación y especialmente las personas que tenían un trato más directo con el usuario.

De igual modo, se focalizó el esfuerzo en dos aspectos:

- Identificar las necesidades y expectativas de los agentes y ajustar a éstas los compromisos e indicadores de cumplimiento.
- Fijar objetivos ambiciosos; no limitarnos a “comprometernos a hacer lo que ya hacemos”

Sin embargo, la Carta no abarcaba toda la actividad del Servicio, así que paulatinamente se fueron introduciendo indicadores de calidad para todos los procesos del mismo, especialmente para las nuevas prestaciones. Por ello, puede decirse que cuando “nace” una nueva ayuda, “nace” con sus indicadores de calidad.

Análisis de los datos de gestión. Los cuadros de mando.

Son los instrumentos informáticos de los que se sirve el equipo directivo para controlar la gestión del Servicio y que incorporan las mediciones de los indicadores de calidad. Ello permite, controlar quincenalmente el cumplimiento de los plazos de tramitación recogidos en la Carta y en la MDEO, así como la gestión presupuestaria.

En cumplimiento del Plan de Mejora 2007, existen cuadros de mando para todos los procesos que gestionan un número significativo de expedientes (más de 25/año), y además dos específicos:

- Cuadro de Mando de Gestión Presupuestaria(4 b).
- Cuadro de Mando de Inversiones subvencionadas (4 b)

Figura 2.b.1 Cuadro de mando

Intervención	Inicio	Acuse	Final	Tiempo	¿En Plazo?	¿Caducar?
Comunicación con subsanación	14/09/05		27/09/05	13		
Peticion documentación complementaria	23/09/05		05/10/05	12		
Peticion de certificado de empadronamiento	14/09/05		27/09/05	13		
Peticion al INEM	23/09/05		03/10/05	10		
Peticion a Centro Base	13/09/05			63		

Además, se trabaja en paralelo en la creación de un cuadro de mandos integral para toda la Consejería.

Matriz de determinación y evaluación de objetivos

Fruto del aprendizaje en un curso formativo sobre “elaboración de memorias EFQM”, el E.D. instauró la MDEO, que en su segundo año de implantación se ha constituido como un instrumento idóneo para recoger de forma sistemática toda la información sobre los indicadores de rendimiento del SEPRES.

Así, anualmente el E.D. parte de los plazos legales, los objetivos de la carta de compromisos, las comparativas existentes y el valor medio del indicador de los dos años anteriores para fijar los objetivos anuales, y trimestralmente el propio E.D. evalúa su cumplimiento. (ver Notas comunes a criterios 6, 7, 8 y 9).

Análisis de las mejores prácticas

La cultura de “calidad total” que ha asumido el Servicio como propia obliga inexorablemente a salir al exterior y buscar las mejores experiencias, tanto en el ámbito de los Servicios Sociales como en la implantación de sistemas de calidad.

a) Para lo primero, se cuenta (junto con la obligada consulta diaria del BOE), con el envío por parte del IMSERSO con carácter trimestral, de la publicación “Normativa General de Servicios Sociales”, que nos permite estudiar las distintas iniciativas de las Comunidades Autónomas en materia de **prestaciones sociales**. De igual modo, el Servicio participa en un foro de ámbito nacional sobre gestión de prestaciones:

El grupo de trabajo constituido por IMSERSO y todas las Comunidades Autónomas gestoras de pensiones no contributivas

Se trata de un foro que se reúne anualmente para intercambiar experiencias y establecer criterios comunes de gestión y en el que la participación del Servicio es muy activa como se refleja en las Actas del mismo.

Desde la creación del Servicio se han constituido dos subgrupos de trabajo, integrados por varias CCAA e IMSERSO y en ellos también ha participado la Comunidad Autónoma de La Rioja, a través del Servicio de Prestaciones:

- “Subgrupo de retrocesiones y reintegros”. Año 1999
- “Subgrupo para elaborar una propuesta de reforma de las pensiones no contributivas”. Año 2000-2001.

Finalmente con motivo de la implantación de la Ley de la dependencia se ha suscrito una “alianza” con la Subdirección General de Prestaciones de la

Junta de Andalucía (primera CCAA en implantar las prestaciones derivadas de la Ley) para conocer los problemas de la implantación y aprender de la experiencia de dicha Comunidad Autónoma.

b) Por lo que respecta a **experiencias en materia de calidad** en la gestión, la implantación del modelo de calidad EFQM, junto con la participación en cursos y jornadas relativas al mismo, ha permitido conocer y aplicar prácticas de gestión que han mejorado sustancialmente el Servicio. Así, por ejemplo, del Congreso de Calidad y Mejores Prácticas en las Administraciones Públicas (Logroño, 2005) surgieron el Plan de acogida (cuya aceptación se constató tanto en las entrevistas como en la evaluación efectuada por el grupo de Personas) y la intranet del Servicio, que ha revolucionado el sistema de comunicación interno del mismo.

Finalmente, el Servicio está atento a aplicar todas las mejoras tecnológicas que se introducen en la Administración autonómica, siendo pionero en los sistemas SGIP, conexión SGIP-SICAP y CEX; igualmente, ha sido escogido para la implantación piloto de la plataforma PROTECNIA.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA: La idoneidad de la información y del sistema de recogida de datos para la formulación de la política y estrategia del Servicio se revisa anualmente por el E.D. introduciendo mejoras, según se detalla:

AÑO	FUENTE/ APRENDIZAJE	MEJORA	RESULTADO/ IMPLANTACIÓN
2002	Curso formativo Cartas de servicio	Proyecto piloto Carta de servicio	6 b y 9 b
2003	Consejería AA Públicas	Carta de Compromisos	6 b y 9 b
2005	Congreso AEC. Logroño	Primer cuadro de mandos	9 a y 9 b
2006	Comité de Calidad	Extensión de indicadores a todos los procesos	6,7,8 y 9
2006	Consejería AAPP	Suscripción publicaciones jurídicas, sociales...	7 a
2007	Comité de Calidad	Generalización de los cuadros de mando	9 a y 9 b
2007	Curso EFQM	Matriz MDEO	6,7,8 y 9
2007	Consultora externa	DAFO SEPRES	PE 07/10
2007	Fundación Novia Salcedo	Proceso E/R/M	6,7,8 y 9

2c) LA POLÍTICA Y ESTRATEGIA SE DESARROLLA, REVISY ACTUALIZA

ENFOQUE Y DESPLIEGUE: En base a las necesidades y expectativas de los grupos de interés (2 a) y a los indicadores de rendimiento (2 b), y una vez estudiadas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del SEPRES, (análisis DAFO) se elaboró por el E.D. y C.C. un Plan Estratégico (PE), que responde a un triple objetivo: a) adaptarse a la planificación existente en los niveles superiores de la organización (II Plan Estratégico de Servicios

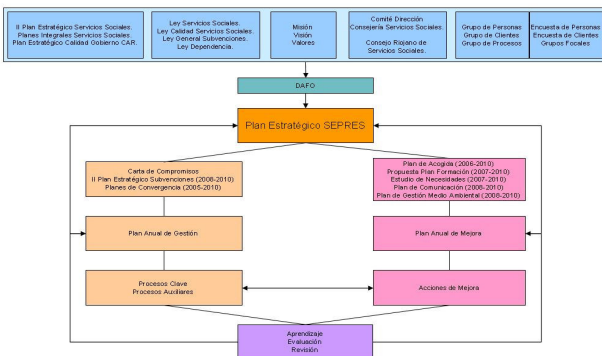
Sociales y Plan Estratégico de Calidad del Gobierno); b) integrar los distintos procesos estratégicos existentes en el SEPRES (Planes de convergencia, Estratégico de subvenciones, de acogida, planes de mejora...); y c) definir las grandes líneas sobre las que debe gravitar la política y estrategia del SEPRES en los años 2007-2010.

Tal y como se observa en la figura 2.c.1, el proceso de planificación (5 a) tiene como elemento vertebrador el PE, existiendo dos "ramas", netamente diferenciadas que despliegan la P/E. La primera desarrolla las estrategias 1 y 2 del PE, orientadas a la adecuada asignación de recursos, definida en la M/V/V y se instrumentaliza fundamentalmente en los Planes de convergencia y en el Plan anual de gestión. La segunda, desarrolla la estrategia 3 del PE, orientada a la implantación de la excelencia en la gestión, y su principal exponente son los Planes de Mejora.

Figura 2.c.1 Proceso de Planificación

Proceso de Planificación.

Versión: 2
Fecha: 27/03/2008



El Plan Estratégico

Se estructura en 3 estrategias, 9 líneas de actuación y 35 medidas, según se detalla:

Estrategia 1: Gestionar la cobertura de todas las prestaciones económicas esenciales

Líneas de Actuación	Medidas	Calendario
1.1 Desarrollo legislativo	1.1.1 Normativa prestaciones Ley de Dependencia	2007
	1.1.2 Ley de Derechos Sociales	2008
	1.1.3 Decreto de Cartera de prestaciones garantizadas	2009-2010
	1.1.4 Modificación de Ayudas a discapacidad	2008
1.2 Gestión presupuestaria	1.2.1 Desarrollo del proceso de gestión presupuestaria	2007-2008
	1.2.2 Implantar el Plan Anual de Gestión	2007-2008

Estrategia 2: Garantizar la adecuada asignación de recursos

Líneas de Actuación	Medidas	Calendario
2.1 Consolidar el sistema de distribución objetiva de las subvenciones	2.1.1 III Plan de convergencia (Mantenimiento Hogares)	2007
	2.1.2 IV Plan de convergencia (formación Mayores)	2008-2009
	2.1.3 V Plan de convergencia (Actividades Mayores)	2009-2010
2.2 Plan de lucha contra el fraude	2.2.1 Revisión 100% pensiones	2007-2010
	2.2.2 Revisión 100% prestaciones económicas	2007-2010

Estrategia 3: Conseguir una Administración eficaz y eficiente basada en los modelos de excelencia en la gestión

Líneas de Actuación	Medida	Calendario
3.1 Consolidar la gestión por procesos	3.1.1 Finalizar el desarrollo de procesos clave.	2007
	3.1.2 Revisión de objetivos e indicadores	2007
	3.1.3. III Revisión del Mapa de procesos. Completar el desarrollo del Mapa.	2008
	3.1.4 Establecimiento de sistema de control de calidad para nuevos productos (prestaciones)	2007
	3.1.5 Implantar la Auditoría interna de procesos	2007-2008
	3.1.6 Auditoría externa de procesos	2008-2009
	3.1.7 Interface de procesos	2008
	3.1.8 Revisión del modelo de "cuadro de mandos"	2008-2009
3.2 Desarrollo de un sistema de gestión de recursos humanos	3.2.1 Plan de Comunicación	2008
	3.2.2 Propuesta de Plan de Formación	2007
	3.2.3 Estudio de Necesidades de personal	2007
	3.2.4 Plan de Reconocimiento	2007
	3.2.5 Proyecto piloto de Evaluación del Desempeño	2008-2010
3.3 Desarrollo de un sistema de gestión de recursos materiales	3.3.1 Inventario y gestión del material del SEPRES	2007
	3.3.2 Inventario y gestión de los recursos informáticos	2007-2008
	3.3.3 Revisión de protocolos de seguridad de protección de datos	2008-2009
	3.3.4 Plan de gestión medioambiental	2008
3.4 Mejora de las relaciones con los clientes	3.4.1 Grupo focal trabajadores sociales	2007
	3.4.2 Grupo focal asociaciones	2007-2008
	3.4.3 II Carta de Compromisos	2008
	3.4.4 Proyecto "quejas/felicitaciones informales"	2008
	3.4.4 Comunicación vía SMS	2007-2008
	3.4.5 Reducción de documentación a aportar por clientes	2008-2010
3.4.6 Tramitar las prestaciones en el menor tiempo posible		2007-2010
3.5 Gestión del cambio	3.5.1 Proyecto PROTECNIA	2007-2010
	3.5.2 Proyecto "Administración sin papel"	2010

Evaluar riesgos equilibrando necesidades de Grupos de Interés. Los Planes de Convergencia

La Misión del Servicio establece la prestación de ayudas "mediante procedimientos administrativos que garantizan la adecuada asignación de recursos"

La adecuada asignación de recursos en la concesión de subvenciones es uno de factores más sensibles socialmente. La no discriminación entre colectivos sociales, así como la exigencia social de una utilización adecuada del dinero público a los fines propuestos justifican la elaboración de Planes de Convergencia.

Por lo tanto nuestro primer reto es el establecimiento de parámetros objetivos para la concesión, por lo que una vez detectadas las "áreas críticas", se establecen Planes anuales de convergencia (4b).

En 2004, con ocasión de la elaboración del IPlan Estratégico de Subvenciones (2005-2009) se observó que en determinados ámbitos, la concesión de subvenciones no respondía a parámetros adecuados, sino que únicamente se aplicaba anualmente un incremento (IPC), sobre la subvención concedida el año anterior.

Para corregir esta disfunción cada año el Comité de Calidad elige un "sector crítico", se estudia detalladamente su problemática, las diferencias existentes, la forma de establecer criterios objetivos

y las repercusiones de su implantación. Con esos datos se definen y presupuestan los “Planes anuales de convergencia” que se elevan a la Comisión de Evaluación de Subvenciones, que es la encargada de ponerlos en práctica.

El primer Plan de convergencia (guarderías) se realizó en los años 2004 y 2005, cumpliendo su objetivo al 100%. Esto impulsó que en 2006 se pudiera implantar plenamente el II Plan (asociaciones de mujeres) y en 2007 el III Plan de convergencia (mantenimiento de Hogares de Personas Mayores)

Áreas de Mejora Prioritarias. Factores Críticos de Éxito. Planes anuales de mejora

Fruto de la reflexión estratégica realizada por el Comité de Calidad en 2006, a través de la Autoevaluación, se identificaron Áreas de Mejora Prioritarias o factores críticos de éxito, que son necesarios lograr para alcanzar la Visión

CRITERIO	ÁREA DE MEJORA/ FACTORES CRITICOS DE EXITO
1	Medir el liderazgo mediante encuestas de satisfacción
2	Elaborar un Plan anual/plurianual de mejora
2	Elaborar cuadros de mando para todos los procesos claves (asociados a los indicadores de gestión)
3	Elaborar una propuesta de Plan de formación
3	Elaborar un proyecto de buzón de quejas y sugerencias
3	Elaborar una propuesta de necesidades de recursos humanos
4	Evaluar las alianzas del Servicio
5	Documentar todos los procesos del Servicio
5	Asignar propietarios a los procesos
6	Mejorar la encuesta de clientes y ampliar su ámbito
7	Elaborar una encuesta de satisfacción del personal
8	Elaborar un catálogo de prestaciones
9	Localizar unidades administrativas con las que comparar resultados claves

Igualmente, a partir de 2006 se planifican las mejoras a introducir en el SEPRES, a través de los Planes de Mejora (figura 2 c 2)

Figura 2.c.2 Plan de Mejora 2008

Origen/detección		ÁREAS DE MEJORA	RESPONSABLE	FINAL
CRITERIO	de la Mejora			
1/3	Grupo de Personas	Plan de Comunicación	Comité de Calidad/Grupo de Personas	31.12.08
2/5	Evaluación EFQM	Desarrollar Proceso de Planificación	Equipo directivo	31.07.08
2	Comité de Calidad	II Carta de Compromisos	Comité de Calidad	31.12.08
2	Directivos Consejería	Catálogo de Prestaciones	Comité de Calidad	31.12.08
2	Grupo de Clientes	Proyecto “quejas/felicitaciones informales”	Grupo de clientes	31.07.08
2	Aprendizaje	Grupo focal “asociaciones”	Grupo de clientes	31.07.08
3	Aprendizaje	Perfil de puestos	Comité de Calidad	31.12.08
3/5	Aprendizaje	Matriz de polivalencia	Comité de Calidad	31.12.08
3	Aprendizaje	Proyecto piloto Evaluación del desempeño	Equipo directivo	31.12.08
4	Evaluación EFQM	Plan de gestión medioambiental	Grupo ad hoc	31.07.08
4	Comité de Dirección	Revisión de documentos de seguridad	Informáticos	31.12.08
5	Aprendizaje	III Revisión del Mapa de procesos	Comité de calidad	31.07.08
5	Aprendizaje	Auditoria interna de procesos	Grupo de procesos	31.03.08

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA: La evaluación de la Carta de Compromisos efectuada por C.C. durante los años 2002-2007 constata el cumplimiento del 100% de los compromisos adquiridos (6 b).

La evaluación de los Planes de Mejora por C.C. refleja prácticamente un cumplimiento del 100% de los mismos.

De igual modo, los Planes de Convergencia evaluados por E.D. se han cumplido al 100%, anticipando incluso en un año el objetivo de convergencia (9 a).

En el siguiente gráfico se detallan las principales mejoras introducidas, fruto en gran parte del aprendizaje:

Año	Fuente/Aprendizaje	Mejora	Resultado/% implantación
2003	Curso formativo Calidad en AAPP	M/V/V	100%
2003	Consejería AA Públicas	Carta de Compromisos	6 b y 9 b
2004	Comité de Calidad	I Plan de convergencia. Guarderías 2004-2005	9 a
2005	II Plan Estratégico S.S. (metodología)	I Plan Estratégico Subvenciones	9 a
2005	Comité de Calidad	II Plan de convergencia Mujer 2006-2007	9 a
2006	Subdirección General de Calidad	Identificación de “factores críticos de éxito”	100%
2006	Subdirección General de Calidad	I Plan de Mejora (2006)	100%
2006	Comité de Calidad	II Plan de Mejora (2007)	100%
2006	Congreso AEC	Plan de acogida	100%
2006	Comité de Calidad	III Plan de convergencia Mayores(mant)2007-2008	9 a
2007	Colegio Ursulinas Vitoria	Revisión de M/V/V	Modificación de V/V
2007	Comité de Calidad	II Plan Estratégico Subvenciones	9 a
2007	Evaluación EFQM	Revisión Plan de Mejora 2007	95%
2007	Consultora externa	Propuesta de Plan de formación y Estudio de necesidades	7 a
2007	Comité de calidad	Plan Estratégico SEPRES	100%
2007	Fundación Novia Salcedo	Proceso de Planificación	100%
2007	Fundación Novia Salcedo	Proceso E/R/M	100%
2007	Curso EFQM	Plan de Gestión anual	2008
2007	Comité de Calidad	III Plan de Mejora (2008)	2008
2007	Comité de Calidad	IV Plan de convergencia mayores (cursos) 2008-2009	9 a

2d) LA POLÍTICA Y ESTRATEGIA SE COMUNICA Y DESPLIEGA MEDIANTE UN ESQUEMA DE PROCESOS CLAVE

ENFOQUE Y DESPLIEGUE:

La Política y Estrategia se comunica a los Grupos de Interés a través de 2 herramientas informáticas (intranet y web), y directamente por E.D. y C.C.; se despliega mediante la gestión por procesos; y se evalúa externamente por un órgano de carácter político y otro de carácter social.

1. Comunicación.

El Servicio tiene establecidos mecanismos internos y externos para la comunicación y el despliegue de su P/E, que por lo que respecta al cliente viene exigido por el valor **transparencia**, que se deriva de nuestra **visión**.

Tres son los principales sistemas que se han implementado para comunicar la estrategia del Servicio:

A) La intranet, para el personal y la Directora General (4e). Toda la P/E del SEPRES se encuentra en la Intranet, no sólo los Planes o acciones de mejora, sino el seguimiento de los resultados derivados de los mismos. La evolución de los indicadores, el grado de cumplimiento de los objetivos (MDEO), el grado de cumplimiento de los Planes de mejora, la revisión de los procesos y planes, el seguimiento presupuestario y de las inversiones subvencionadas se actualizan en tiempo real en la Intranet, lo que permite que todo el personal acceda a la misma información y a la vez, tanto por lo que respecta a las nuevas acciones o proyectos implantados, como al seguimiento de los resultados obtenidos.

B) La web para los clientes (4 e); integrada dentro del portal web del Gobierno de La Rioja, se halla la página web de Servicios Sociales.

Esta web se organiza por colectivos, huyendo de la tendencia de la Administración a mostrarse bajo su organización departamental, difícil de interpretar para el ciudadano, y también cambiante (reestructuración de Consejerías)

La actuación de este Servicio afecta a distintos colectivos: Infancia, Mujer, Personas Mayores, Discapacidad, Exclusión Social, Inmigración, Pensiones, Ayudas, Subvenciones y Convenios.

Todas las prestaciones y ayudas que gestiona este Servicio se encuentran recogidas en la web, con información estadística sobre las mismas.

C) El correo electrónico para los aliados (trabajadores sociales). En 2005, se financió al 100% a los servicios sociales municipales equipos informáticos con conexión a internet. Esta actuación ha permitido tener un contacto permanente con ellos, de tal forma que cualquier nueva norma o criterio de aplicación del SEPRES se les comunica de forma inmediata.

2. Despliegue de la Política y Estrategia

El despliegue de la P/E se realiza E.D. y C.C. y, a partir del año 2006, por los Grupos de Mejora, dentro del sistema de gestión por procesos.

El Equipo Directivo y el Comité de Calidad

Tienen una doble función en el despliegue de la política y estrategia:

Como receptores de la estrategia global de la Consejería.

La política de la Consejería se traslada al personal a través del E.D. y C.C. En las reuniones semanales de los mismos, el primer punto del orden del día es siempre la transmisión por parte del Jefe de Servicio de aquellos aspectos transversales, que afectan a todo el Servicio (o a varios procesos) y, por ende, a todo (o a un número importante) de su personal; correspondiendo a los miembros del mismo su difusión y, en su caso, ejecución.

En segundo lugar, se transmite por separado a cada líder aquellas estrategias o proyectos que les afecten.

Como creadores y evaluadores de la política y estrategia propia del Servicio.

Los miembros del Comité (responsables de todos los Grupos de Mejora y Grupos de Procesos) trasladan en dichas reuniones semanales al resto del Comité los problemas detectados en la gestión de los procesos, así como las propuestas o sugerencias de clientes y del personal

Dicha información es esencial para efectuar el seguimiento de los proyectos y procesos implantados, así como para la elaboración y aprobación por el E.D. y C.C. de los nuevos planes, procesos y proyectos.

Los procesos y las reuniones de los grupos de proceso

Junto con los procesos propiamente estratégicos, el SEPRES tiene identificado los procesos

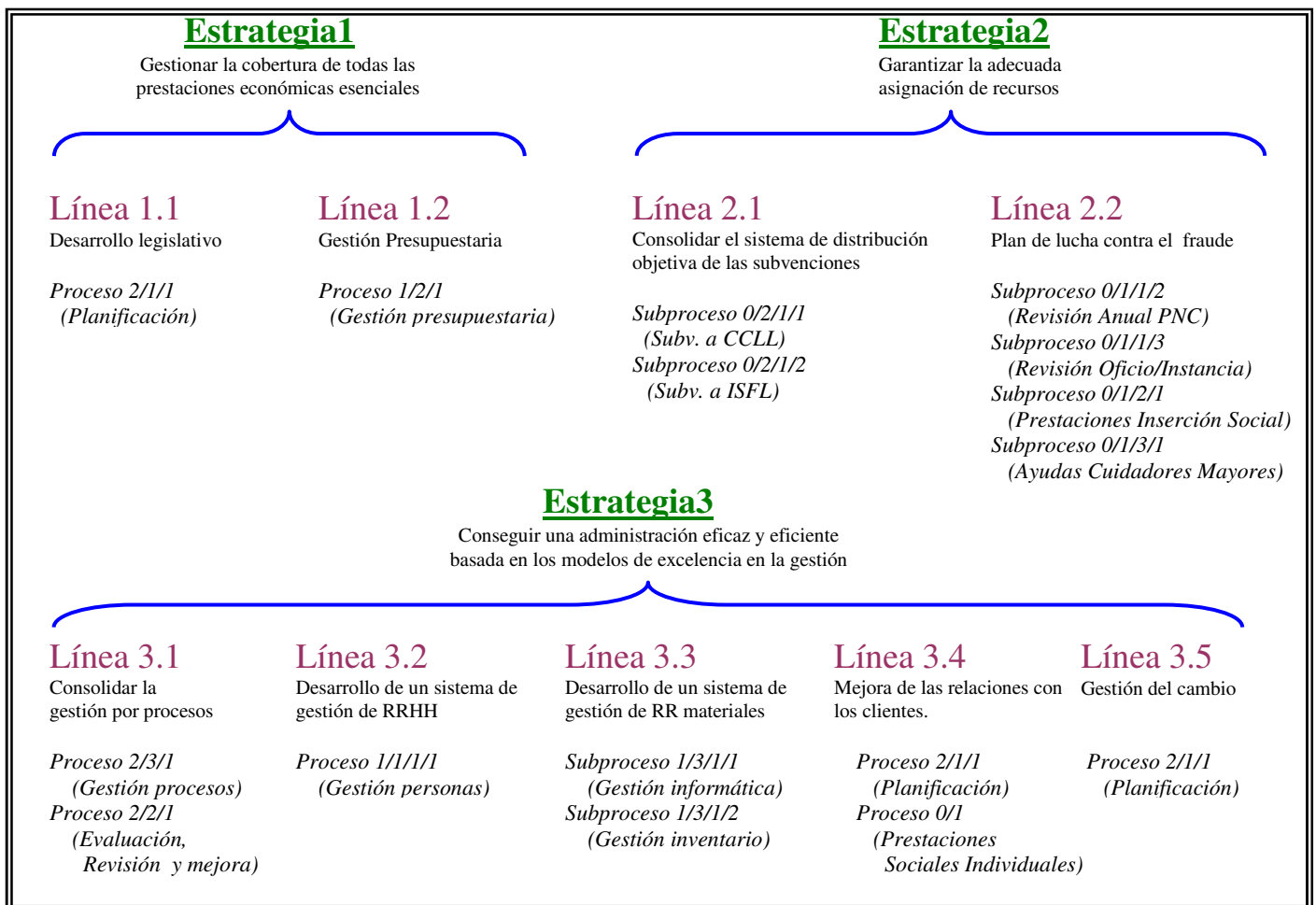
considerados como claves u operativos por el impacto directo en la prestación del servicio al cliente (5a) que son los que más inciden en el desarrollo de la P/E.

El responsable del proceso (1b) realiza el seguimiento del mismo, recopila y analiza la información de los indicadores (2b) y cumplimiento de objetivos, que posteriormente traslada al E.D. para su análisis y priorización de acciones de mejora.

De igual modo, la gestión por procesos facilita la comunicación al personal de la P/E. En una de las secciones del SEPRES, responsable de tres procesos clave, se celebra una reunión semanal desde 2003. Esta práctica interna se extenderá en 2008 a todos los procesos (Sugerencia en el B.S.)

El despliegue de los procesos “en cascada” y su alineación con el P/E se detallan en la figura 2 d 1.

Figura 2.d.1 Despliegue de la P/E a través de procesos



La Asamblea con todo el personal.

Este proyecto de reciente implantación (2006) tiene por objeto, precisamente, transmitir a todo el personal las líneas estratégicas del Servicio, así como animarles para efectuar aportaciones y transmitir las deficiencias/forma de solventarlas que puedan detectar.

Para tal fin –y sin perjuicio del proyecto “Buzón de sugerencias” elaborado en diciembre de 2006 por el Grupo de Personas- se ha colocado en el Servicio un mural en el que se recogen los criterios de la EFQM, para señalar (con pos-it’s) lo que hace

el Servicio en cada criterio y las áreas de mejora propuestas, según se señalaba en el criterio 1d).

En la Asamblea 2007 se decidió dar carácter semestral a la misma, lo que ya se ha desarrollado en 2008, al celebrar la primera reunión en febrero.

Obviamente, junto con esta reunión periódica se desarrollan otras puntuales cuando las circunstancias lo aconsejan; así, por ejemplo, a finales de 2006 se celebraron dos reuniones del Jefe de Servicio con cada una de las Secciones para explicar la incidencia en el mismo de la inminente entrada en vigor de la Ley de la Dependencia.

3. Rendición de cuentas. Evaluación y Revisión de la Política y Estrategia

Dos son los foros donde el Servicio de Prestaciones rinde cuenta de su gestión: el Comité de Dirección de la Consejería y el Consejo Riojano de Servicios Sociales.

El primero es un órgano interno compuesto por los altos cargos de la Consejería, que evalúa semestralmente los proyectos que se desarrollan en la misma. Desde 2003 se presentan ante el Comité de Dirección los resultados de la gestión así como los nuevos proyectos, habiendo sido objeto de reiteradas felicitaciones por parte del mismo.

El segundo es un órgano de participación de los agentes sociales y entidades que actúan en el ámbito de los servicios sociales. Anualmente los distintos departamentos de la Consejería explican los proyectos más destacados. Desde 2004 este Servicio ha ofrecido al Consejo los resultados de los indicadores de gestión establecidos.

Finalmente está el control del cumplimiento de la Carta de Compromisos que corresponde efectuar a la Consejería de Administraciones Públicas. Este Servicio ha presentado sus resultados puntualmente todos los años, y además ha anticipado -igualmente todos los años de vigencia de la Carta- datos semestrales a los responsables directos de la misma.(6 b)

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA: La valoración del despliegue de la P/E se realiza por E.D. mediante el proceso de E.R.M. (5 b), aplicado a los procesos vinculados a la P/E.

La valoración de la comunicación interna y externa se realiza por los Grupo de Personas y Clientes a través de las encuestas de personas y clientes (6 a y 7 a).

Las principales mejoras adoptadas se detallan a continuación:

Año	Fuente/Aprendizaje	Mejora	Resultado
2003	Sección de Pensiones	Reunión semanal	7 a
2005	Consejería de AAPP	Creación del Comité de Calidad y de los Grupos de Mejora	7 a
2006	Congreso AEC	Creación de la intranet	7 a
2006	D.G. Acción Social	Transmisión de P/E a los aliados por correo electrónico	9 a
2006	Consejería de AAPP	Modificación de la web	6 a
2006	Taller de procesos	Introducción de la "gestión por procesos". Despliegue de P/E a través de procesos.	6,7,8 y 9
2006	Consultora externa	1ª Asamblea	7 a
2006	Consejería de S. Sociales	Información a T Sociales del Sistema Riojano de Dependencia	9 a
2006	Consejería de S. Sociales	Información al personal del Sistema Riojano de Dependencia	7 a
2007	Comité de Calidad	Presentación al Consejo Riojano de Servicios Sociales de los resultados de la P/E (1ª encuesta)	8 a
2007	Comité de calidad	Difusión del PE y del Proceso de Planificación	7 a
2007	Asamblea	Establecimiento de dos Asambleas anuales	2008

03

Personas



3 CRITERIO 3 - PERSONAS

3a) PLANIFICACIÓN, GESTIÓN Y MEJORA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

ENFOQUE Y DESPLIEGUE.

Dentro del ámbito de gestión de un Servicio, la selección de Recursos Humanos es limitada. No se puede elegir un currículum concreto, sino un puesto entre los clasificados en la Relación de Puestos de Trabajo (Auxiliar, Administrativo, Gestión, Técnico, Administración Especial...). Es la Escuela Riojana de Administraciones Públicas (ERAAPP) la encargada de los procesos de selección de las personas que formarán parte de esta Administración; y la puntuación obtenida por las personas en el proceso de selección y la relación de puestos vacantes, la manera de asignar un puesto a una persona determinada.

Por lo tanto, la planificación y gestión de los recursos humanos en el Servicio de Prestaciones tiene como finalidad la transmisión de las necesidades de creación de puestos de trabajo a los órganos de selección de la C.A.R, para unas funciones determinadas y posteriormente, cuando recibimos a las personas seleccionadas, actuar en temas relacionados con su incorporación, formación, adecuación al puesto, expectativas, participación, y satisfacción.

Dentro de este marco de actuación, la política de R.R.H.H del SEPRES recoge en la Estrategia nº 3 del P.E del SEPRES 2007-2010 “*Conseguir una Administración eficaz y eficiente basada en los modelos de excelencia en la gestión*”. En concreto, la Línea Estratégica 3.2 establece el “*Desarrollo de un sistema de gestión de recursos humanos*”, tal y como se explica en el criterio 2. Su despliegue se realiza a través del proceso de Gestión de Personas (fig 3.a.3)

Asimismo, el SEPRES incorpora proyectos concretos de mejora a través de los Planes Anuales de Mejora y establece como objetivo, en la MDEO, obtener una valoración del personal entre 6-7. (fig 3.a.1 y fig 3.a.2).

Figura 3.a.1. Plan de Mejora 2007.

Área de Mejora	Responsable	Fecha Final
Puesta en marcha y evaluación del Buzón Sugerencias (BS).	Grupo de Personas/Comité de Calidad.	31.12.07
Elaborar Propuesta de Plan de Formación	Grupo de Personas /Comité de Calidad.	30.04.07
Elaborar Propuesta de Necesidades de Recursos Humanos	Comité de Calidad	30.04.07

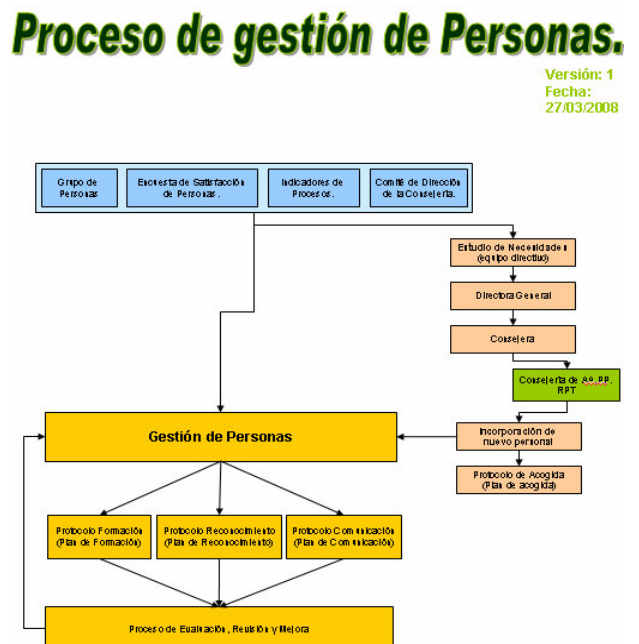
Figura 3.a.2. Matriz de Determinación y Evaluación de Objetivos.

Indicador	Comparativa	Valor Medio 2 Años >	Objetivo 2007
Valoración de Personas	Laboratorio Regional	6,75	6-7

El Equipo Directivo gestiona anualmente las políticas de personal mediante el proceso de apoyo “Gestión de Personas” (figura 3.a.3). El proceso se inicia mediante la captación de las necesidades de personal a través de distintos canales: el Grupo de Personas (GP), las Encuestas de Satisfacción de Personas (en adelante E.S.P), los Indicadores de los procesos (7b) y el Comité de Dirección.

La incorporación de la persona al Servicio va precedida de un Estudio de Necesidades que realiza el Equipo Directivo y eleva a la aprobación de los altos cargos de la Consejería (Directora General y Consejera) y que posteriormente se traslada a la Consejería de Administraciones Públicas y Política Local. Una vez seleccionada la persona por la Consejería competente en selección del personal, se incorpora al Servicio y se desarrolla el proceso mediante la aplicación del Plan de Acogida (PA) y de los distintos instrumentos de gestión de las personas: el Plan de Formación (PF), el Plan de Reconocimiento (PR) y algunas de las medidas ya existentes en materia de comunicación y que se sistematizarán en el año 2008 como Plan de Comunicación, tales como el Buzón de Sugerencias (BS), el correo electrónico o la Intranet.

Figura 3.a.3. Proceso de Gestión de Personas.



Planificación de necesidades de RRHH.

La planificación de recursos humanos se efectúa en base a las necesidades existentes en el Servicio y en función de las proyecciones de nuevas cargas de trabajo.

El PE del SEPRES 2007-2010 contempla como medida, realizar anualmente, en el mes de mayo, un Estudio de necesidades de personal. (Estrategia 3.2.3.). Asimismo, el Plan de Mejora 2007 incluye, como Área de Mejora, elaborar por el CC una Propuesta de necesidades de recursos humanos antes del 30 de abril de 2007 (fig. 3.a.1). En el año 2007, la entrada en vigor de la Ley de la Dependencia hizo necesario realizar un segundo Estudio de necesidades ante la previsible falta de personal que iba a suponer la gestión de una nueva prestación.

El proceso de planificación de las necesidades de RRHH empieza con la detección de la necesidad por el Equipo Directivo y su aprobación por la Directora General, se concreta en el traslado a la Secretaría General Técnica de la Consejería de estas necesidades, correspondiendo a la misma las gestiones ante la Consejería competente en materia de provisión de puestos de trabajo. Para efectuar la valoración de la necesidad se cuenta con el apoyo de un indicador de carga de trabajo

Figura 3.a.4 **Ratio de Personal/Clientes**

	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007
RATIO CLIENTES/ PERSONAS SERVICIO	170,35	165,80	201,55	195,81	180,136

Incorporación. Plan de Acogida. Adecuar competencias de las personas a las necesidades del Servicio.

La incorporación de nuevo personal al Servicio está organizado bajo lo que denominamos el 'Plan de Acogida' (PA). El PA se configura como el instrumento adicional, previo al Proceso de Gestión de Personas, que está orientado a facilitar la incorporación del nuevo personal al SEPRES. El PA persigue sistematizar las tareas que debemos realizar cuando una persona empieza a trabajar en este Servicio y quién debe llevarlas a cabo.

Se pretende que todos los empleados públicos adquieran desde el primer momento un conocimiento elemental de la organización: sus características, su misión, visión y valores.

De igual forma es precisa una adaptación al entorno laboral, conocer a sus compañeros, las instalaciones, los programas informáticos, las

medidas de seguridad, en definitiva, adecuar sus conocimientos y competencias al puesto de trabajo.

Finalmente, una óptima acogida pasa por efectuar un seguimiento constante –más bien un apoyo– durante los primeros meses, con el fin no sólo de facilitar la adaptación exclusivamente laboral, sino de detectar cualquier otro problema de adaptación al puesto de trabajo y buscar la mejor solución al mismo.

En el año 2007 se extiende al grado de satisfacción global del personal con el PA, el objetivo estratégico común establecido para la Encuesta de Satisfacción de Personas en la Matriz de Determinación y Evaluación de Objetivos: entre los valores 6 - 7. (fig. 7.a.4 y fig. 7.a.5.).

La gestión y control del proceso de acogida corresponde al Responsable del Plan designado a tal efecto y al suplente.

El Plan de Acogida consta de las siguientes Fases:

1. Recepción por el/la Directora/a General.
2. Entrevista con la Jefatura del Servicio.
3. Entrevista con la Jefatura de Sección y asignación de tutor/a.
4. Presentación de los compañeros.
5. Información sobre equipos y aplicaciones informáticas.
6. Seguimiento del Plan.
7. Evaluación del Plan.

Con el fin de facilitar la ejecución del Plan, se desarrolla una aplicación informática, en la que se recogen todas las fases del protocolo, y sirve tanto de guía en las tareas a realizar, como de control de su cumplimiento.

Figura 3.a.5 **Aplicación informática Plan de Acogida**

Encuestas a personas

El Grupo de Personas (2006) consideró necesario identificar las necesidades y medir la satisfacción

de las personas que trabajan en el mismo. Se eligió el método de la encuesta anónima, destinada a todos los miembros del Servicio.

El Comité de Calidad aprobó la encuesta y decidió su realización y evaluación con periodicidad anual.

La Encuesta (E.S.P) -que se basa en un modelo remitido por la Subdirección General de Calidad y Participación- se compone de 47 preguntas, agrupadas en items que identificamos como indicadores del grado de satisfacción global del personal.

Al final de la E.S.P se pide una calificación global del Servicio, y se pregunta sobre las 3 cuestiones de la encuesta que han parecido más relevantes.

La E.S.P finaliza con 2 preguntas abiertas con la finalidad de detectar oportunidades de mejora.

- ¿Qué consideras lo mejor del Servicio?
- ¿Qué cambiarías?

En el año 2007, el Grupo de Personas mejora el diseño de la E.S.P para adecuarla al ámbito específico del SEPRES, y se introducen una serie de preguntas específicas relacionadas con las Áreas de Mejora que se han ido implantando: PA, BS, Propuesta de PF y PR.

Metodologías organizativas innovadoras.

Ya en 1999 se detecta por los líderes el problema de la 'propiedad' del trabajo por parte de las personas que habitualmente se encargan de determinadas tareas. Esta 'propiedad' dificulta el normal desarrollo del trabajo ante la ausencia de la persona propietaria del trabajo.

Para subsanar este problema se llevaron a cabo una serie de actuaciones:

a) Polivalencia de Gestión: La Sección de Subvenciones y Ayudas gestionaba en 1998 distintas prestaciones o ayudas, cada una de ellas a través de una persona. El problema se presentaba ante la ausencia del responsable, situación que paralizaba los expedientes. Las medidas correctivas que se tomaron fueron:

- Formar a todo el personal para que sea capaz de tramitar todas las prestaciones y ayudas de la Sección.
- Habilitar el acceso a las distintas aplicaciones informáticas, sin necesidad de utilizar nombres de usuario ajenos. Además, las aplicaciones informáticas mantienen una interfaz similar, lo que facilita su manejo.

El resultado es una preparación polivalente de gestión, en la que cualquier persona está capacitada para tramitar expedientes de distintas prestaciones. Sigue existiendo la figura del responsable de una prestación, pero éste no tiene la exclusividad en su tramitación.

b) Intranet.

Página web del Servicio en la que se encuentran publicados internamente los documentos de trabajo y toda la información y normativa relacionada con las prestaciones que se gestionan en el Servicio.

c) Otras metodologías.

La gestión por procesos ha permitido identificar a todos los propietarios responsables de los procesos (5a).

El Plan Anual de Mejora 2008 permite contemplar una mayor sistematización de las tareas con la Matriz de Polivalencia.

Garantizar la equidad en el empleo y fomentar la igualdad de oportunidades.

En el Servicio de Prestaciones, como Administración Pública, las personas acceden a sus puestos de acuerdo con las normas establecidas en la Comunidad Autónoma de La Rioja sobre función pública. Esta normativa recoge los sistemas de cobertura, legalmente establecidos que respetan los principios constitucionales de igualdad, mérito, capacidad y publicidad.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA.

El SEPRES dispone de los siguientes indicadores para evaluar la planificación de los RRHH.

Ámbito	Indicador	Seguimiento Indicador	Responsable	Resultado
Gestión RRHH	Valoración E.S.P	Anual	G.P/C.C	7a
Acogida	Valoración E.I.P.A	Puntual	G.P/C.C	7a
Acogida	Cumplimiento PA	Anual	G.P/C.C	7b
Gestión RRHH	% Absentismo	Anual	G.P/C.C	7b

Se señalan a continuación las principales mejoras introducidas en los últimos años fruto del aprendizaje continuo.

Año	Fuente/Aprendizaje	Mejora	Resultado/Implantación
2005	Congreso AEC Logroño	PA.	7 a
2006	Congreso AEC	Inicio E.S.P.	7 a
2006	Consultora Externa	Estudio de necesidades 2007	2007
2007	Consultora Externa	Revisión PA: Elaboración Encuesta Individual (E.I.P.A).	7a
2007		Revisión PA: modificación plazos	2008

	E.S.P / EIPA	/preguntas entrevistas, forma de designación de tutor y ajustes a la redacción PA.	
2007	Consultoría Externa	Mejora del diseño de E.S.P; segmentación por niveles y se introducen preguntas específicas sobre Planes de Mejora del Servicio.	7a
2007	Curso de EFQM	Proceso de gestión de personas	2008
2007	E.S.P	Elaboración de Plan Comunicación. Mejoras BS; PA, PF, PR.	2008
2007	Comité de Calidad	Se fija objetivo de valoración global del nuevo personal sobre el PA: entre los valores 4-4,5.	2008

3b) IDENTIFICACIÓN, DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DEL CONOCIMIENTO Y LA CAPACIDAD DE LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN.

ENFOQUE Y DESPLIEGUE:

Desde su creación en 1.998 el Servicio de Prestaciones considera a las personas como el pilar fundamental de la prestación de sus servicios, por lo que es fundamental obtener el máximo potencial y capacidad de las personas para lograr unos resultados excelentes.

Para la realización y participación en actividades formativas se contemplan los aspectos relevantes de la Política y Estrategia y, en especial, los valores de la *Eficacia, Transparencia, Proximidad/Empatía e Intimididad/Seguridad Jurídica.*

La realización de los cursos de formación al personal de la Comunidad Autónoma de La Rioja es competencia de la ERAAPP, que cada año publica la relación de cursos que va a impartir.

Los cursos que organiza la ERAAPP responden a las necesidades que detecta la propia Escuela, o a las peticiones que realiza el propio personal de la Comunidad Autónoma. Una de las líneas de actuación que incluye el PE 2007-2010 es la elaboración de una Propuesta Anual de Plan de Formación (PF) al Plan de Formación de la ERAAPP (Estrategia 3.2.2, 2c). El Plan de Mejora 2007 atribuye la elaboración de la Propuesta de PF de manera consensuada al Grupo de Personas y al Comité de Calidad. Según la Matriz de Determinación y Evaluación de Objetivos 2007 el objetivo en formación es conseguir una puntuación entre los valores 6-7. (figura 3.a.1 y figura 3.a.2).

Plan de formación externo.

Los funcionarios de este Servicio estudian el Plan de Formación que oferta la Escuela Riojana, y solicitan su asistencia. Esta oferta de formación

también es estudiada por los líderes, que animan a la participación en los cursos que valoran como necesarios o interesantes.

En el año 2007, desde el Grupo de Personas y con el objeto de procurar que la oferta formativa de la Escuela se adecue lo máximo posible a nuestras inquietudes en materia de formación, se realiza un Estudio de Necesidades formativas. Este estudio consta de las siguientes fases:

1. Recopilación de sugerencias del personal sobre nuevos cursos de formación u otras propuestas.
2. Estudio de sugerencias y de las funciones y conocimientos necesarios de cada puesto de trabajo por el G.P.
3. Elaboración de una Propuesta de PF por el G.P.
4. Validación de la Propuesta del PF por el Comité de Calidad.
5. Envío a la ERAAPP de la Propuesta del PF 2008 del SEPRES.

El SEPRES propuso a la ERAAPP 6 nuevos cursos. Del total de cursos propuestos, el Plan de Formación 2008 de la Escuela ha incluido cuatro.

Asimismo, se incluyen dos sugerencias a la ERAAPP.

Figura 3.b.1. Nuevos Cursos incluidos en el PF.

Cursos Propuestos	Curso Aceptados
SQL Inicio	SI
SQL Avanzado	SI
Seguridad Social(prestaciones y nóminas)	SI
IRPF(orientado a la gestión de ayudas y subvenciones)	SI
Calidad(orientada a los grupos C y D)	NO*
Curso para la preparación de oposiciones de promoción interna del Cuerpo Auxiliar Administrativo al Cuerpo Administrativo).	NO

*En cuanto a la solicitud de cursos de calidad orientados específicamente a los Grupos C y D se debe señalar que si bien el curso no ha sido incluido en el Plan de Formación de la ERAAPP, se consigue que todos los funcionarios puedan acudir a los cursos de calidad convocados sin que la admisión al curso esté condicionada al Grupo de pertenencia del funcionario.

En los dos últimos años destaca el incremento del número de cursos realizados por el personal del SEPRES (figura 3.b.2) y en el año 2007 se han autorizado todos los cursos solicitados.

Figura 3.b.2. Evolución de la formación.

AÑO	Nº DE CURSOS	Nº DE HORAS
2005	30	785
2006	46	944
2007	48	1186

Ante la demanda planteada por el personal en la Asamblea General del SEPRES celebrada en abril de 2007, de una mayor formación en calidad, se impartieron por una consultora externa dos charlas formativas en Talleres de Procesos.

Los resultados de formación aparecen recogidos en el criterio 7b).

Formación interna tutorizada.

Con la implantación del PA, los líderes detectan otro tipo de formación necesaria sobre el desarrollo del trabajo en este Servicio dirigida a las personas de nueva incorporación y relativa a la adaptación al puesto de trabajo y otros aspectos específicos derivados de la gestión de la calidad.

Dentro del PA, plan que estructura la incorporación de nuevas personas en el Servicio, se recoge una fase de formación en el sistema informático de la Comunidad Autónoma, formación en los procesos que le corresponden gestionar y en las aplicaciones informáticas en las que se apoya esta gestión. El Plan de Acogida también recoge un apartado de formación sobre la Ley de Protección de Datos Personales, y sobre su aplicación práctica en este Servicio.

Esta formación que se suministra a las personas de nueva incorporación, (3a) como la formación sobre la cultura de la calidad, se publica en la Intranet del Servicio; así cada funcionario/a puede consultar la información que necesite, encontrándola fácilmente desde su ordenador; el responsable de esta formación es el tutor asignado a cada persona dentro del Plan de acogida. Actualmente la formación publicada es:

- Ley de Protección de Datos, y medidas a adoptar en el trabajo.
- Adaptación del lenguaje administrativo para un uso no sexista.
- Modelo EFQM, qué es y situación del Servicio respecto al Modelo EFQM.

La capacidad de las personas se desarrolla, además, mediante la participación en los Grupos de Mejora y el trabajo en equipo. Dos miembros del C.C realizaron un curso sobre “ Desarrollo de la

capacidad de las personas a través del trabajo en equipo”.

La asignación de objetivos, el análisis de la información, la elaboración de propuestas en cada Grupo motivan y estimulan este desarrollo profesional.(1a y 3c).

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA.

El SEPRES dispone de los siguientes indicadores para evaluar la formación de los RRHH.

Ámbito	Indicador	Seguimiento o Indicador	Responsable	Resultado
Formación	E.S.P	Anual	G.P/CC	7a
Formación	Índice de Formación	Anual	G.P/CC	7b

Se señalan a continuación las principales mejoras introducidas en los últimos años fruto del aprendizaje continuo.

Año	Fuente/Aprendizaje	Mejora	Resultado/Implantación
2005	Comité de Calidad	Aplicación del principio de polivalencia a todo el Servicio	6b/9b
2006	Congreso AEC	Incorporación de Formación Interna a través del PA	7a
2007	Consultora Externa	Talleres de Procesos	7b
2007	Estudio de necesidades 2007	Elaboración de Propuesta de PF 2008	7a
2007	Comité de Calidad	1ª revisión del PF	2007

3 C) IMPLICACIÓN Y ASUNCIÓN DE RESPONSABILIDADES POR PARTE DE LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN.

ENFOQUE Y DESPLIEGUE

Para que las personas puedan asumir responsabilidades en las tareas que realizan el trabajo está claramente identificado y asignado; de tal forma que todos sepan qué funciones deben asumir, y qué funciones corresponden a sus compañeros.

Cada funcionario/a conoce las tareas que debe desarrollar. Este reparto de trabajo se refleja en las fichas detalladas de cada proceso en cumplimiento de la Línea estratégica 3.1.” *Consolidar la gestión por procesos*”. Cada tarea que realiza una persona tiene a otra persona asignada para labores de sustitución, de tal forma que el trabajo nunca quede paralizado por vacaciones o bajas. (Ver polivalencia, 3a). Finalmente se han identificado en el Plan Anual de Mejora 2008 cuatro proyectos de actuación en este área: Plan de Comunicación, Perfil de puestos, Matriz de Polivalencia y Proyecto Piloto evaluación del desempeño.

Esta asignación de tareas ayuda a los líderes a controlar y repartir la carga de trabajo y a detectar posibles errores o anomalías en la tramitación de expedientes.

Identificación de procesos y responsables.

Los Grupos de Mejora de Procesos han elaborado las fichas de procesos, en las que se identifican las tareas que se realizan con las personas que las llevan a cabo. En las "fichas detalladas" de cada proceso se reflejan los responsables y los sustitutos que hay asignados para cada tarea. El desarrollo de los mismos se efectúa en el criterio 5a).

Participación en la implantación del Modelo de Calidad.

Todo el Servicio ha querido formar parte de los Grupos de Mejora (1a). La implicación de todo el personal en la Mejora constituye uno de los puntos fuertes del SEPRES. Estos Grupos se reúnen periódicamente (figura 1.a.2). Como resultado de estas reuniones se han implantado las siguientes prácticas en el Servicio, vinculadas a la asunción de responsabilidad por las personas de la organización.

- **Grupo de Clientes:** Gestiona las encuestas de clientes (externo e interno) y la del Grupo Focal de trabajadores sociales. Las mejoras introducidas en las encuestas abarcan tanto el modelo como el ámbito, forma de realización, revisión de resultados, etc. (5e).
- **Grupo de Personas:** El Grupo gestiona la E.S.P, destinada a conocer la satisfacción general del personal con su entorno laboral y el BS, instrumento que posibilita la presentación de sugerencias de mejora. Asimismo, se ha detectado la necesidad de implantar nuevos medios que permitan detectar las necesidades y mejorar la satisfacción de las personas con su entorno laboral, la formación y el reconocimiento a las personas y a la organización.

En el año 2007 se ha diseñado un modelo de Encuesta Individual sobre el Plan de Acogida (E.I.P.A), una Propuesta de Plan de Formación y un Plan de Reconocimiento (3a, 3b y 3e).

- **Grupo de Procesos:** Este Grupo está dividido en 11 subgrupos, cada uno de ellos se encarga de desarrollar los subprocesos que integran los 3 procesos identificados como clave en este Servicio: Gestión Prestaciones Sociales Individuales, Gestión Prestaciones Sociales a

Entidades e Informes sobre Reclamaciones y Recursos (figura 1.a.2).

Participación en eventos relacionados con Calidad.

Este Servicio está claramente encaminado hacia una Gestión de Calidad. Sus líderes fomentan la participación en eventos (congresos, concursos) relacionados con la calidad (1c).

Así por ejemplo en el año 2005 todos los miembros del Comité de Calidad asistieron al Congreso de la Semana Europea de la Calidad celebrado en Logroño. Igualmente, el SEPRES organizó un viaje al acto celebrado en Madrid por el Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos con ocasión de la entrega de un obsequio por el "Premio Ciudadanía 2006". Se invitó y animó al personal para que asistiera a dicho acto, decidiéndose mediante sorteo las personas que acudieron al evento en representación del Servicio.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA.

El SEPRES dispone de los siguientes indicadores para evaluar la participación de los RRHH.

Ámbito	Indicador	Seguimiento Indicador	Responsable	Resultado
Implicación	E.S.P	Anual	GP/C.C	7a
Participación	Participación en Encuestas	Anual	GP/C.C	7b
Participación	Participación Global G. Mejora	Anual	GP/C.C	7b
Participación	Participación Individual G.Mejora	Anual	GP/C.C	7b

Finalmente se indican las principales mejoras de los últimos años fruto del aprendizaje, implicación y asunción de responsabilidad.

Año	Fuente/Aprendizaje	Mejora	Resultado/Implantación
2005	Consultora externa	Aplicación del principio de polivalencia a todo el SEPRES.	6b/9b
2006	Consultora externa	Constitución de Grupos de Mejora	7b
2007	Comité de Calidad	Creación de Subgrupos de Procesos	7b
2007	Plan Anual de Mejora 2008	Matriz de Polivalencia, Perfil de puestos y Proyecto Piloto de Evaluación del Desempeño.	2008

3d) EXISTENCIA DE UN DIÁLOGO ENTRE LAS PERSONAS Y LA ORGANIZACIÓN.

ENFOQUE Y DESPLIEGUE

La comunicación entre los trabajadores del SEPRES se considera punto prioritario para la correcta organización del trabajo, aprendizaje de

las buenas prácticas que se implantan en el Servicio y para el control del desarrollo del trabajo.

El DAFO realizado en 2007 identificó como una de las debilidades del Servicio el “*déficit de comunicación ascendente/descendente*” y establece como actuación necesaria en materia de recursos humanos la elaboración de un “Plan de Comunicación” (Estrategia 3.2.1). El Plan Anual de Mejora 2008 lo incluye como proyecto para ese año. (figura 3.a.1).

El SEPRES tiene habilitados varios canales de comunicación: ascendente y descendente.

Comunicación ascendente.

Existen 4 mecanismos de comunicación ascendente: las Encuestas de Satisfacción de Personas, los Grupos de Mejora, el Buzón de Sugerencias (BS) y las Asambleas Generales.

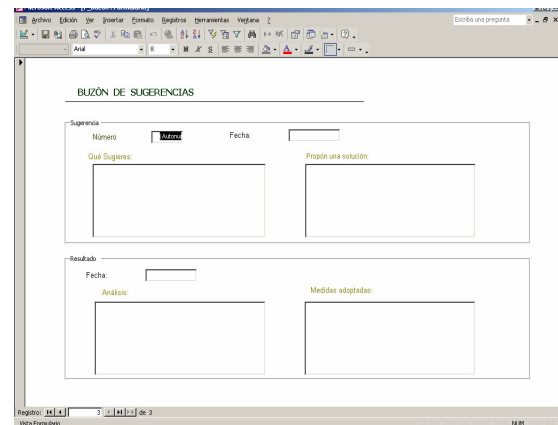
- Las Encuestas a Personas se realizan con periodicidad anual, en el mes de noviembre. (3a).
- La propia creación de los Grupos de Mejora y de los Grupos de Procesos, cuyos responsables forman parte del Comité de Calidad, constituye por sí misma, un excelente mecanismo de comunicación ascendente.
- El Buzón de Sugerencias. Aplicación informática que tiene la finalidad de mejorar la comunicación y motivar la formulación de propuestas dentro del Servicio. Todos/as los funcionarios/as disponen de un medio informático para efectuar las sugerencias de modo anónimo o personalizado, según su elección.
- Asambleas Generales. Se realizan dos reuniones al año con todo el personal del Servicio. En estas reuniones, el E.D. explica los proyectos del Servicio e informa de los resultados alcanzados (comunicación descendente), se proponen iniciativas y sugerencias y se aclaran o resuelven las cuestiones que se plantean por el personal.

Diseño e implantación del Buzón de Sugerencias. Se diseña en 2006 a propuesta del Grupo de Personas, instalándose en la Intranet del Servicio con un enlace que permite el acceso directo a sus contenidos (figura 3.d.1).

El Grupo de Personas es responsable de la gestión del Buzón. Su puesta en marcha y evaluación forma parte del Plan de Mejora 2007.

Funcionamiento: La aplicación informática garantiza la posibilidad de que la sugerencia sea anónima. Toda sugerencia se puede acompañar de una propuesta de corrección o mejora.

Figura 3.d.1 Aplicación informática Buzón de Sugerencias



Dos personas pertenecientes al Grupo de Personas consultan diariamente el Buzón de Sugerencias y canalizan la sugerencia al líder a quien corresponde hacerse cargo de la misma e introducir la contestación en el Buzón.

La valoración por el personal del BS se realiza mediante dos preguntas específicas en la E.S.P, haciendo extensible a éstas el objetivo común establecido en la Matriz de Determinación y Evaluación de Objetivos para las personas (3.a.2 y 7a). En el año 2008, se establece el objetivo estratégico entre los valores 6,5 - 7.

En el primer año de funcionamiento del BS se han formulado 13 sugerencias. Todas ellas han sido atendidas y contestadas por los responsables.

Comunicación descendente.

Los canales utilizados para la comunicación descendente son: los medios tradicionales como reuniones, o los medios que permiten las nuevas tecnologías: la Intranet o el correo electrónico interno.

- Reuniones semanales. Con el fin de optimizar la organización del trabajo, de mejorar el rendimiento colectivo del personal y de fomentar el trabajo en equipo, se realiza una reunión semanal en las Secciones de Pensiones no Contributivas, que permite la puesta en común por el personal del trabajo a realizar en cada semana. A iniciativa del personal(BS) se extenderá esta medida en 2008 a todo el SEPRES.
- Intranet: Zona común y organizada desde la que podemos ‘publicar’ internamente los documentos de trabajo, permitiendo a cada

trabajador un conocimiento general (características, normativa) de las prestaciones que se gestionan en el Servicio y acceder a todo tipo de información relacionada con las mismas.

- Correo electrónico. Se potencia el diálogo vertical informando a todo el personal a través de este medio de las novedades normativas que afectan a las prestaciones y ayudas gestionadas por el Servicio, de los nuevos proyectos aprobados, de resultados y reconocimientos alcanzados por la organización, así como de cualquier novedad que afecte o pueda interesar al personal.

El siguiente cuadro resume los medios de comunicación de los que dispone el Servicio:

Figura 3.d.2. Instrumentos de comunicación SEPRES.

MEDIO DE COMUNICACIÓN	TIPO DE COMUNICACIÓN	PERIODICIDAD	RESULTADO 2007
Buzón de sugerencias	Ascendente	Puntual	13
Encuesta a Personas	Ascendente	Anual	7a y 7b
Reuniones de Grupos de Mejora	Desc / Asc	Semanal	90
Correo electrónico	Descendente	Puntual	-
Intranet	Descendente	Puntual	-
Reuniones: nivel de Sección	Asc / Desc	Semanal	(PNC)
Asambleas Generales	Desc / Asc	Semestral	2

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA.

El SEPRES dispone de los siguientes indicadores para evaluar la comunicación de las personas en la organización.

Ámbito	Indicador	Seguimiento o Indicador	Responsable	Resultado
Comunicación	E.S.P	Anual	GP/CC	7a
Comunicación ascendente	Nº Sugerencias Buzón	Anual	GP/CC	3.d.2
Comunicación Ascendente / Descendente	Nº de reuniones GM	Anual	GP/CC	3.d.2
Comunicación Ascendente / Descendente	Nº Asambleas	Anual	GP/CC	3.d.2.

Finalmente se indican las principales mejoras de los últimos años fruto del aprendizaje, implicación y asunción de responsabilidad.

Año	Fuente/Aprendizaje	Mejora	Resultado
2006	Consejería de	E.S.P.	7a

	Administraciones Públicas		
2006	Curso AEC	Diseño del BS	2007
2007	Comité de Calidad	Creación y puesta en funcionamiento del BS	7a
2007	Grupo de Personas	Revisión diseño E.S.P: Se introducen dos preguntas específicas sobre el BS.	7a
2007	Asamblea Extraordinaria	Realizar anualmente dos Asambleas Generales con todo el personal de SEPRES.	2008
2007	PE SEPRES/E.S.P.	Plan de Comunicación	2008

3e) RECOMPENSA, RECONOCIMIENTO Y ATENCIÓN A LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN.

ENFOQUE Y DESPLIEGUE:

El DAFO realizado en 2007 identificó como una de las debilidades del Servicio la “baja retribución del personal y la escasa promoción profesional” y establece como actuación necesaria en materia de reconocimiento en la Línea 3.2.4. del P.E la elaboración de un Plan de Reconocimiento. El Plan incluye una serie de medidas de reconocimiento a las personas y a la organización.

En este Plan se establece la voluntad del SEPRES de aspirar a un mayor reconocimiento mediante la participación en las convocatorias de premios o certificados de calidad y excelencia que se convoquen en los siguientes ámbitos:

- Certificados de Excelencia. Presentación a reconocimiento del modelo EFQM.
- Presentación a Premios de calidad en el ámbito de los Servicios Sociales.
- Presentación a otros Premios que se convoquen por otras instituciones o entidades.

En cuanto a los reconocimientos individuales se recogen una serie de medidas que tienen el objeto de estimular al personal y contribuir con ello al buen funcionamiento de la organización:

- Emisión de un certificado por el Jefe de Servicio a todas las personas que hayan participado en Grupos de Mejora continua del Servicio.
- Complemento de productividad por la implantación del sistema de calidad.
- Acto de reconocimiento a todo el personal de la organización en caso de obtener los certificados de excelencia del modelo EFQM.

- Felicitaciones por parte del Jefe/a de Servicio/Sección por la formulación de sugerencias que contribuyan significativamente a la mejora de la calidad, por el buen trabajo realizado o resultados obtenidos.

El Plan ha tenido el siguiente desarrollo:

1. En diciembre del año 2007 se obtiene el complemento de productividad para la calidad por todo el personal del SEPRES.(criterio 7b).
2. El SEPRES organizó un viaje al acto celebrado en Madrid por el Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos con ocasión de la entrega de un obsequio por el "Premio Ciudadanía 2006" reconocido al Servicio. Se invitó y animó al personal para que asistiera a dicho acto, decidiéndose mediante sorteo las personas que acudieron al evento en representación del Servicio.
3. Asimismo existen reconocimientos personales que se efectúan por los líderes a los funcionarios que realizan actuaciones especialmente relevantes; en ocasiones, incluso se informa a la Directora General, para que el reconocimiento se haga a un nivel más alto.
4. En el BS y con motivo de la Evaluación, revisión y mejora de los procesos y planes se incluyen felicitaciones a las sugerencias planteadas o resultados obtenidos por el personal.

En el Criterio 8b), se recogen las felicitaciones que recibe el Servicio.

Por último, el personal del Servicio tiene acceso al Plan de Ayudas Sociales y al Estudio, que

anualmente aprueba el Gobierno (guarderías, préstamos sin interés, ayudas sanitarias, becas, etc.)

PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

El Servicio cuenta con un Plan de Prevención de Riesgos Laborales que se gestiona para todo el personal de la Comunidad Autónoma de La Rioja. Dicho Plan se encuentra a disposición de las personas en la Intranet del Servicio.

Asimismo en la Intranet existe un apartado dedicado a la salud, de tal manera que las personas del Servicio pueden consultar aspectos relacionados con la prevención y salud. En concreto, se han publicado dos artículos de interés: "Salud Visual" y "Qué hacer si sufres un infarto y estás sólo".

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA.

El SEPRES dispone de los siguientes indicadores para evaluar el reconocimiento a las personas y a la organización.

Ámbito	Indicador	Seguimiento Indicador	Responsable	Resultado
Reconocimiento	ESP	Anual	GP/CC	7a
Retributivo	% personal con complemento de productividad.	Anual	GP/CC	7b
Atención a las personas	Rotación	Anual	GP/CC	7b

Finalmente se indican las principales mejoras de los últimos años fruto del aprendizaje, implicación y asunción de responsabilidad.

Año	Fuente/Aprendizaje	Mejora	Resultado
2006	Consultora Externa	Elaboración Plan de Reconocimiento 2007/08.	7a
2007	Consejería de Administraciones Públicas	Complemento de Productividad ' 07	7b
2007	Grupo de Personas	Revisión Plan de Reconocimiento 07/08.	2008

04

Alianzas y Recursos



4 CRITERIO 4 - ALIANZAS Y RECURSOS

4a) GESTIÓN DE ALIANZAS EXTERNAS

ENFOQUE Y DESPLIEGUE: La gestión administrativa del Servicio no puede desarrollarse sin contar con la información de que disponen otras Administraciones Públicas o sin la función fiscalizadora de la Intervención Delegada en la

Consejería; es algo dado, un punto de partida, pero la forma de relacionarse con estas entidades no. Por ello llevamos muchos años esforzándonos en crear una política de alianzas con los principales agentes que intervienen en nuestra gestión. Tal política se resume en la figura 4 a 1.

Figura 4.a.1 Alianzas

ALIADO	TIPO / OPORTUNIDAD	LÍDER IMPLICADO	PROCESO ASOCIADO	OBJETIVOS	INDICADOR
INSS	Acceso información.	Jefe de Servicio	Prest. Sociales individuales.	Rapidez concesión Reducir documentación aportar por el cliente	Número de consultas Reducción de plazos
Catastro	Acceso información.	Jefe de Servicio	Prest. Sociales individuales	Rapidez concesión Reducir documentación aportar por el cliente	Número de consultas Reducción de plazos
DG Tributos	Acceso información.	Jefe de Servicio	Prest. Sociales entidades	Rapidez concesión Reducir documentación aportar por el cliente	Número de consultas Reducción de plazos
AEAT	Acceso información.	Jefe de Servicio	Prest. Sociales individuales Pres. Sociales entidades	Rapidez concesión Reducir documentación aportar por el cliente	Número de consultas Reducción de plazos
Ayuntamientos (empadronamientos)	Acceso información.	Jefe de Servicio	Prest.Sociales individuales	Rapidez concesión Reducir documentación aportar por el cliente	Número de consultas Reducción de plazos
Intervención Delegada	Compatibilizar y compartir el conocimiento	Jefe de Servicio Jefes de Sección	Prest. Sociales individuales	Eficacia y rapidez	Número de reparos Reducción de plazos
Departamentos Análogos	Aprendizaje	Jefe de Servicio Jefe de sección Pensiones	Prest. Sociales individuales	Mejora de procesos	Número de reuniones
Servicios Sociales Comunitarios	Proximidad Clientes	Jefe de Servicio Jefes de sección Ayte. Administrativo	Prest. Sociales individuales	Transmitir la política y estrategia Detectar necesidades	Grado de satisfacción
Centros de Coordinación de Servicios Sociales	Proximidad Clientes	Jefe de Servicio Jefes de sección Ayte. Administrativo	Prest. Sociales individuales	Transmitir la política y estrategia Detectar necesidades	Grado de Satisfacción

Identificación de las competencias de las alianzas

El objetivo de las alianzas está relacionado con nuestra Visión: lograr una mayor **eficacia y eficiencia**, simplificando los trámites al usuario/cliente. El PE contempla en su estrategia 3, una línea específica (3.4 mejora de las relaciones con los clientes) con dos medidas la 3.4.1 (Grupo focal trabajadores sociales) y 3.4.5 (reducción de documentación a aportar por los clientes) destinadas a esta finalidad.

Para ello los líderes han realizado alianzas con los proveedores de la información legalmente requerida en nuestros procesos; se han establecido canales de transferencia de información con utilización de las nuevas tecnologías y se ha compatibilizado criterios de actuación con otros organismos de la propia CAR que intervienen en el proceso (Intervención Delegada). Asimismo, el Servicio aprende de los departamentos análogos en foros profesionales.

Por último, transmite su P/E y detecta las necesidades del cliente mediante nuestros principales aliados: los Servicios Sociales comunitarios y los Centros de Coordinación de Servicios Sociales Comunitarios.

Mejorar procesos. Administraciones proveedoras de información

Por la naturaleza de las prestaciones, se necesita recabar información de distintas entidades públicas (del Instituto Nacional de la Seguridad Social, del Catastro, de la Dirección General de Tributos dependiente de la Consejería de Hacienda, de la Agencia Estatal de Administración Tributaria, de los Ayuntamientos, etc.).

Inicialmente el encargado de suministrar esta información era el solicitante de las prestaciones y ayudas, que tenía que desplazarse a las dependencias de cada organismo para obtener esta información.

Para evitar que sean los beneficiarios los que recaben estos certificados, nos hemos provisto de medios para obtener directamente entre administraciones estos certificados. Con el INSS, el catastro y la AEAT se han firmado convenios de intercambio de información. La Dirección General de Tributos nos ha habilitado una conexión. Los Ayuntamientos nos remiten los certificados previa petición de este Servicio.

La implantación de estos intercambios de información o acceso directo a los mismos ha supuesto un esfuerzo mutuo entre las entidades implicadas (adecuación de las tecnologías). Este esfuerzo ha sido ampliamente recompensado por los beneficios obtenidos (obtención de la información sin participación de los beneficiarios de prestaciones y ayudas).

Para cada intercambio de información hemos adoptado las especificaciones técnicas necesarias:

- Conexión con el INSS (año 1998): Se trata del acceso a una aplicación informática que se encuentra en los servidores del INSS en Madrid. A esta aplicación acceden actualmente 12 usuarios, con una periodicidad de acceso diaria.
- Conexión al catastro: La primera versión de conexión al catastro se realizaba a través de una comunicación punto a punto con un ordenador de las oficinas del catastro de Logroño. Desde el año 2004, la obtención de los certificados se efectúa desde la web de la Oficina Virtual del Catastro. La obtención de estos certificados se centralizan a través de 2 usuarios, que se conectan con una periodicidad semanal.
- Acceso a la Dirección General de Tributos: acceso a través de la intranet del Gobierno de La Rioja (año 2005). Disponemos de 1 usuario, que se conecta con una periodicidad anual.
- Intercambio de información con la AEAT: Intercambio de información a través de ficheros cifrados y firmados digitalmente, que intercambiamos a través de correo electrónico. Utilizamos este intercambio de información con periodicidad semanal; son 3 los usuarios registrados en la AEAT. Nuestra experiencia ha servido de ayuda a otras unidades del Gobierno de La Rioja, con quienes hemos colaborado como apoyo en su proceso de implantación del intercambio de ficheros con la AEAT (Servicio de Acción Social, Servicio de Infancia, Mujer y Familia y Servicio Riojano de Empleo).
- Ayuntamientos: en el año 2.000 comenzamos a solicitar directamente los certificados de

convivencia a los ayuntamientos, sin intervención de nuestros beneficiarios. Empezamos con el Ayuntamiento de Logroño, posteriormente incluimos a los ayuntamientos de las cabeceras de comarca, y finalmente todos los ayuntamientos de La Rioja.

Como ejemplo significativo, el ayuntamiento de Logroño soportaba una afluencia de alrededor de 1.200 beneficiarios de PNC, que cada año tenían que aportarnos el certificado de convivencia entre los meses de enero y marzo.

Compatibilizar y compartir el conocimiento. La Intervención Delegada

Un requisito necesario para la tramitación de cualquier prestación que suponga la realización de un pago es su fiscalización por la Intervención, en nuestro caso la Intervención Delegada en la Consejería de Servicios Sociales (ID). Dada la necesidad de este proceso externo a nuestro funcionamiento y que a veces nos ocasionaba retrasos excesivos en el tiempo de tramitación de los expedientes, desde el SEPRES se fomentó una política de colaboración con la Intervención Delegada (ID) para el desarrollo de alianzas que nos reportaran un beneficio mutuo.

Para cada prestación en la que se tenga que realizar una valoración de la capacidad económica de los usuarios, se consensúa el dato exacto que se va a computar (concepto de la nómina, casilla de la Declaración de IRPF a tener en cuenta,...).

Estos criterios establecidos se van revisando y ampliando cada vez que surge un problema de interpretación que pudo no haberse tenido en cuenta en el momento inicial. Como ejemplo, diremos que cada año se actualizan los conceptos a imputar, teniendo en cuenta los nuevos formatos de declaración de IRPF.

Con esta práctica se consigue que las personas encargadas de la gestión de las prestaciones trabajen de un modo más seguro, teniendo la certeza de que sus valoraciones serán ratificadas por Intervención (salvo error material), ganando así tiempo en la tramitación. Igualmente se facilita el trabajo a las personas encargadas de realizar la fiscalización.

La aplicación de esta práctica ha dado también como resultado la disminución del número de "reparos" realizados por la Intervención. De hecho, desde que en 2005 se fijaron por escrito los criterios, el número de reparos es muy bajo (figura 4.a.3)

Otro problema que se detectó en el Servicio es el tiempo que transcurría desde que los expedientes eran enviados a Intervención para su fiscalización hasta que nos los devolvían para continuar con su tramitación, que se consideró que a veces era excesivo. Este tiempo es ajeno a nuestro proceso, pero influye en nuestros tiempos de tramitación, un indicador que tenemos establecido en nuestra Carta de compromisos (2c). Por ello se “concienció” a la ID de la importancia social de la tramitación rápida de determinadas prestaciones (víctimas de violencia, ingreso mínimo de inserción..). Actualmente, estas prestaciones se fiscalizan prácticamente en el día.

También se llegó a un acuerdo para el caso de las prestaciones que van acompañadas para su pago de una nómina mensual (PNC, IMI, AIS, ayuda a familias acogedoras y prestaciones para cuidadores de mayores dependientes) sobre el último día del mes que se pueden enviar a fiscalizar y el día límite de devolución al Servicio, para que este proceso permita pagar todas las nóminas en los primeros días de cada mes. Desde la implantación de la práctica este objetivo se ha cumplido al 100%.

Aprendizaje Externo. Departamentos análogos

El Servicio de Prestaciones participa en un foro de ámbito nacional sobre gestión de prestaciones:

- El grupo de trabajo constituido por IMSERSO y todas las Comunidades Autónomas gestoras de pensiones no contributivas.

Dicho foro ha sido desarrollado en el criterio 2b).

Proximidad al Cliente. Los servicios sociales comunitarios

Uno de los elementos de nuestra visión es la **proximidad al cliente**; el instrumento para el logro de este objetivo es la red de trabajadores/as sociales comunitarios, que abarca el 100% del territorio de nuestra Comunidad y les corresponde competencialmente desarrollar las prestaciones sociales básicas, entre las que se encuentra la de “información valoración y orientación”. Es decir, tramitan –sobre todo fuera de la capital- nuestras prestaciones.

La relación con estos profesionales se lleva a cabo a través de una Sección (Servicios Sociales Comunitarios) integrada en otra Dirección General (Familia y Acción Social), pero puesto que su actuación incide directamente en nuestros

objetivos, la colaboración entre ambos departamentos es fluida y eficaz.

Son muchas las actividades relacionadas con nuestro Servicio que afectan a esta alianza, por lo que significaremos únicamente las más relevantes:

- Financiación del 50% del coste del personal de los servicios sociales comunitarios.
- Financiación de los equipamientos municipales (despachos de los trabajadores/as sociales).
- Financiación al 100% de los equipos informáticos, condicionado al compromiso municipal de mantener una conexión a internet.
- Participación en el foro anual de coordinación de servicios sociales comunitarios.
- Participación en grupos de trabajo (sobre todo con ocasión de la creación de nuevas prestaciones).
- Envío vía e-mail -al día siguiente de su publicación en el BOR-, de todas las normas y convocatorias de subvenciones del Servicio. Dicho envío se realiza con una carta explicativa o instrucciones concretas de aplicación.
- Elaboración de criterios de aplicación normativa. Se han realizado con ocasión de la publicación de tres prestaciones especialmente complejas, las prestaciones de inserción social, las ayudas a cuidadores de personas mayores dependientes y prestaciones a la dependencia.
- Comunicación telefónica diaria.
- Grupo focal de trabajadores sociales

Los Centros de Coordinación de Servicios Sociales Comunitarios

Se trata de unidades dependientes de la Dirección General de Familia y Acción Social, que actúan como una delegación de la misma en el territorio. En 2003, desde el Servicio se estableció una alianza con el Centro de Coordinación de Rioja Alta, para que sus funcionarios/as efectuasen la comprobación material de los equipamientos, que hasta entonces realizaba el propio Servicio. Con ello se han evitado desplazamientos en el momento de mayor carga de trabajo de la Sección de Subvenciones y Ayudas, e indirectamente se ha potenciado la imagen de los propios Centros.

Al crearse el segundo Centro, el de Rioja Baja, se estableció una nueva alianza (2006), con los mismos excelentes resultados.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA:

Con objeto de poder efectuar una correcta valoración de la política de alianzas, se han definido y analizado por E.D. los siguientes indicadores:

Consultas Efectuadas

La información recibida de forma telemática en función de las alianzas durante los años 2.006/7 se recogen en el siguiente figura (4.a.2):

Figura 4.a.2 Consultas telemáticas efectuadas

ENTIDAD	AÑO 2006	AÑO 2007
INSS	7500	7700
CATASTRO	700	800
DG TRIBUTOS	32	40
AEAT	300	3000
AYUNTAMIENTOS (EMPADRONAMIENTO)*	2500	2500

* No consulta telemática, sino envío directo en formato papel

Fiscalización expedientes

Los resultados de la política de alianzas se manifiestan en un porcentaje muy reducido de reparos de ID, según se detalla en el figura (4.a.3)

Figura 4.a.3 Reparos por prestaciones (concesiones)

	2005	2006	2007
PNC	0	0	1
IMI/AIS	0	0	0
AYUDAS A CUIDADORES	0	1	0
AYUDAS PROTECC. MENORES	0	0	0
AYUDAS A DISCAPACITADOS	11	4	2
AYUDAS VÍCTIMAS VIOLENCIA	-	1	2
AYUDAS CUIDADORS MAYORES		0	2
TOTAL	11	6	7

Debe tenerse en cuenta el incremento anual de expedientes sujetos a fiscalización, así como la incorporación anual de nuevas prestaciones (9 a).

Con todo, el principal resultado de la política de alianzas se refleja en una reducción sustancial de los plazos de tramitación (ver 9b) y en una excelente valoración por parte de nuestros clientes (ver 6 a).

Finalmente, una vez al año realizamos un grupo focal con nuestro principal aliado (trabajadores sociales), y realizan una encuesta de satisfacción referida a la alianza (9 a)

Se incorpora un figura con las principales mejoras introducidas en los últimos años, fruto del aprendizaje:

AÑO	FUENTE APRENDIZAJE	MEJORA	RESULTADO
2004	Grupo de trabajo IMSERSO/ CCAA	Conexión al catastro a través de Oficina Virtual	6 b y 9 b
2004	Grupo de trabajo IMSERSO/ CCAA	Finalización de la extensión de la alianza para solicitar directamente certificado de empadronamientos a todos los Ayuntamientos	6 b y 9 b
2005	Subdirección General de Calidad	Acceso a bases de datos de DG Tributos	6 b y 9 b
2005	Grupo de trabajo IMSERSO/ CCAA	Acceso telemático a bases de datos de AEAT	6 b y 9 b
2005	Comité de Calidad	Consensuar con I D gestión de ayudas a cuidadores	6 b y 9 b
2006	D.G.Familia y Acción Social	Envío de información vía e-mail a Trabajadores sociales	9 a y 9 b
2006	Comité de calidad	Consensuar con I D gestión de ayudas a víctimas de violencia	6 b y 9 b
2006	Comité de Calidad	Ampliación de la alianza para recepción de subvenciones al Centro de Servicios Sociales Rioja Baja	9 b
2007	Grupo de trabajo IMSERSO/ CCAA	Ampliación del acceso a bases de datos del INSS (PFHC)	6 b y 9 b
2007	D.G. Salud	Modificación del acceso a bases de datos del INSS (acceso vía web)	6 b, 9 a (reducción del gasto) y 9 b
2007	Consejería de Servicios Sociales	Reunión con trabajadores sociales para explicar Ley Dependencia	9 a
2007/8	Comité de calidad	Reunión con I D tramitación de prestaciones a la dependencia	2008
2007/8	Consultora externa	Grupo focal Trabajadores Sociales	9 a

4b) GESTIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

ENFOQUE Y DESPLIEGUE: Un departamento con el volumen de gestión del SEPRES (9 a) no puede trabajar en calidad si no cuenta con una gestión óptima de los recursos económicos, que en el ámbito administrativo equivale a una adecuada gestión presupuestaria.

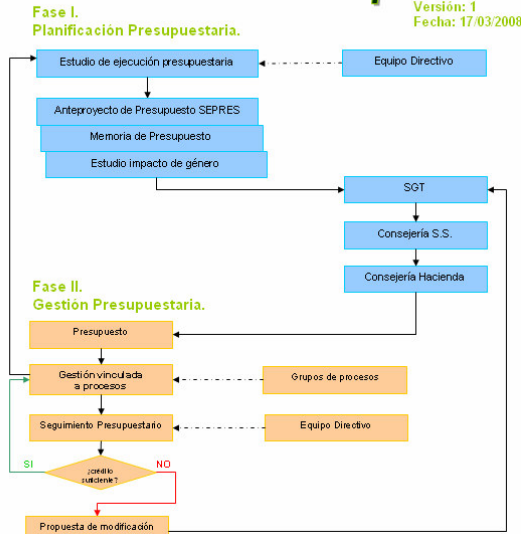
El PE contempla en su estrategia 1 una línea de actuación específica para este ámbito (1.2 gestión presupuestaria), con dos líneas de actuación (1.2.1 Desarrollo del proceso de gestión presupuestaria y 1.2.2 Implantar el Plan de gestión anual)

El SEPRES cuenta con un sistema propio de elaboración y seguimiento presupuestario, compatible con el sistema de gestión establecido en la Administración autonómica.

Por otra parte, una correcta gestión de los recursos económicos exige que la asignación de recursos vía subvención sea equitativa, para lo que elaboran anualmente Planes de convergencia (2 c)

Finalmente la P/E descrita se despliega a través del proceso 1/2/1 de gestión presupuestaria (5 a)

Proceso de Gestión Presupuestaria



La elaboración del presupuesto.

Se trata de un momento fundamental en la planificación del Servicio (efectuado anualmente en el mes de mayo), ya que los errores que pudieran cometerse se arrastrarían todo el año; por ello, el SEPRES dispone de un sistema de elaboración (figura 4.b.1) basado en el análisis de la ejecución del ejercicio anterior (si el presupuesto es para el año x, sería del año x-2); del presupuesto vigente (x-1) y de la previsión de ejecución del mismo (x-1), basada en proyecciones matemáticas. A ello se añaden las nuevas necesidades que nos aportan desde la Dirección General de Familia y Acción Social (nivel técnico) y del Comité de Dirección de la Consejería (nivel político) (figura 4.b.1).

Figura 4.b.1 Elaboración de Presupuesto

Núm. BO	Ejercicio 2005	Presupuesto 2006	Presupuesto Subvenc. 2006	Presupuesto 2007	Observaciones
401 AYUNTAMIENTOS	2.314.905,30 €	2.930.000,00 €	2.741.788,00 €	5.437.000,00 €	Var. detalle
01 PROGRAMAS	1.988.218,16 €	2.270.000,00 €	2.205.548,00 €	4.807.000,00 €	Incremento Ayuda a Domicilio. Plan de convergencia guarderías
02 COCYS PERIÓDICA	440.687,24 €	560.000,00 €	536.239,00 €	630.000,00 €	4 nuevos trabajadores sociales (Marzo, Mayo, Domingo, y 2 Lardero)
402 MANCOMUNIDADES	806.104,35 €	1.156.000,00 €	1.120.693,00 €	2.095.000,00 €	Var. detalle
01 PROGRAMAS	625.105,69 €	880.000,00 €	840.258,00 €	1.745.000,00 €	Incremento Ayuda a Domicilio
02 COCYS PERIÓDICA	271.027,66 €	290.000,00 €	280.435,00 €	350.000,00 €	3 nuevos trabajadores sociales (Leza, Iregua, Alhama-Linarez y Citácor)
403 OTROS ENTIDADES LOCALES	—	1.000,00 €	—	1.000,00 €	
400 AYUDAS A INSTITUCIONES SIN FIN LUCRO	2.825.459,55 €	2.740.000,00 €	2.988.850,00 €	3.061.000,00 €	Var. detalle
401 AYUDAS SOCIALES	153.491,91 €	225.000,00 €	220.000,00 €	250.000,00 €	Incremento de la demanda
02 PERMISO RESERVA DISCAPACITADOS	153.491,91 €	225.000,00 €	220.000,00 €	250.000,00 €	

Seguimiento presupuestario.

Tan importante como su elaboración es el correcto seguimiento del mismo, para lo que contamos con dos instrumentos informáticos: el primero el SICAP, sistema de información contable del Gobierno de La Rioja, que refleja la situación actual de la ejecución presupuestaria; el segundo, un sistema

desarrollado por el Servicio para controlar no sólo la ejecución, sino para poder anticiparse a futuras necesidades presupuestarias.

En efecto, el SICAP nos aportaba una valiosísima información de la gestión presupuestaria actual, pero no permitía reaccionar a tiempo ante necesidades futuras. Para ello, el SEPRES dispone de un Plan de gestión anual, gestionado a través de un cuadro de mandos de gestión presupuestaria, ubicado en la intranet (figura 4.b.2) en la que con una periodicidad al menos trimestral se recogen las proyecciones de gasto anual, de tal modo que si el E.D. detecta que, por ejemplo, a final de año pudiera ser insuficiente el crédito presupuestado en una partida de gasto, se puede articular con tiempo la oportuna modificación presupuestaria, que permita la existencia de crédito suficiente y adecuado para equilibrar todas las necesidades.(figura 4.b.2).

Figura 4.b.2 Seguimiento Presupuestario

AY. INDIV. ESTADIALES RESID. (DISCAPACITADOS)		AYUDAS EN FAMILIA		AYUDAS PERIÓDICAS DISCAPACITADOS		AYUDAS PARA PERSONAS DEPENDIENTES	
Part. presupuestaria	10.03.01.3113.481.02	Part. presupuestaria	10.03.01.3113.4820.1	Part. presupuestaria	10.03.01.3113.482.02	Part. presupuestaria	10.03.01.3113.48203
Crédito inicial	225.000,00	Crédito inicial	400.000,00	Crédito inicial	88.000,00	Crédito inicial	735.000,00
Modificaciones	0,00	Modificaciones	0,00	Modificaciones	37.000,00	Modificaciones	275.000,00
Crédito final	225.000,00	Crédito final	400.000,00	Crédito final	125.000,00	Crédito final	1.010.000,00
Ayudas concedidas	192.277,27	Ayudas concedidas	61.746,00	Ayudas concedidas	130.276,56	Nóminas hasta oct.	803.799,00
		Nóminas hasta oct.	258.977,60			Total	803.799,00
		TOTAL	311.723,60				
Saldo a 08/11/06	32.722,73	Saldo a 08/11/06	68.276,40	Saldo a 08/11/06	-5.276,56	Saldo a 08/11/06	206.202,00
Gasto estimado	32.800,00	Gasto estimado	88.000,00	Saldo vinculación*	973,44	Gasto estimado	196.246,00
				Gasto estimado	10.000,00	Mod. Pendiente	9.200,00
Total final créditos	770,73	Total final créditos	770,00	Total final créditos	170,44	Total final	0,00

Seguimiento de inversiones subvencionadas

Uno de los aspectos que más incide en la correcta ejecución presupuestaria es la justificación en plazo de las inversiones subvencionadas tanto a corporaciones locales como a ONG's, ya que se trata de cuantías importantes y, en el caso de los ayuntamientos, existía un tradicional retraso en la ejecución de las obras.

Para solventar este problema se crearon en 2003 dos "cuadros de mando de seguimiento de inversiones" (figura 4.b.3), uno por cada cliente. Con una periodicidad bimensual y -cuando se acerca el plazo de justificación- semanal, el responsable del proceso llama telefónicamente a todas las entidades a las que se ha subvencionado alguna inversión de construcción o reforma, para comprobar el ritmo de ejecución.

Con esa misma periodicidad se informa al Jefe de Servicio.

Esta práctica ha conseguido mejorar la justificación de este tipo de inversiones y, en consecuencia, la ejecución presupuestaria, que se analiza en el criterio 9a).

Figura 4.b.3 Seguimiento de inversiones en obras

PROYECTO	ACTIVIDAD	FECHA DE EJECUCIÓN	IMPORTE PRESUPUESTADO	IMPORTE EJECUTADO	AVANCE (%)	FECHA DE EJECUCIÓN	IMPORTE PRESUPUESTADO	IMPORTE EJECUTADO	AVANCE (%)	FECHA DE EJECUCIÓN	IMPORTE PRESUPUESTADO	IMPORTE EJECUTADO	AVANCE (%)	FECHA DE EJECUCIÓN	IMPORTE PRESUPUESTADO	IMPORTE EJECUTADO	AVANCE (%)	FECHA DE EJECUCIÓN	IMPORTE PRESUPUESTADO	IMPORTE EJECUTADO	AVANCE (%)
CONSTRUCCIÓN DE LA PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES DE LA ZONA DE SAN JUAN DE LOS RIOS	CONSTRUCCIÓN DE LA PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES DE LA ZONA DE SAN JUAN DE LOS RIOS	2006	1.400.000	1.400.000	100	2006	1.400.000	1.400.000	100	2006	1.400.000	1.400.000	100	2006	1.400.000	1.400.000	100	2006	1.400.000	1.400.000	100
CONSTRUCCIÓN DE LA PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES DE LA ZONA DE SAN JUAN DE LOS RIOS	CONSTRUCCIÓN DE LA PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES DE LA ZONA DE SAN JUAN DE LOS RIOS	2006	1.400.000	1.400.000	100	2006	1.400.000	1.400.000	100	2006	1.400.000	1.400.000	100	2006	1.400.000	1.400.000	100	2006	1.400.000	1.400.000	100
CONSTRUCCIÓN DE LA PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES DE LA ZONA DE SAN JUAN DE LOS RIOS	CONSTRUCCIÓN DE LA PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES DE LA ZONA DE SAN JUAN DE LOS RIOS	2006	1.400.000	1.400.000	100	2006	1.400.000	1.400.000	100	2006	1.400.000	1.400.000	100	2006	1.400.000	1.400.000	100	2006	1.400.000	1.400.000	100

Planes de convergencia. Gestión de Riesgos.

Íntimamente ligados a nuestra Misión de "correcta asignación de recursos", y vinculado a la línea estratégica 2,1 del PE están los Planes de convergencia.

Para ello, y en base al II Plan Estratégico de Subvenciones de periodicidad cuatrienal, que enmarca las actuaciones en este ámbito, el E.D. realiza anualmente estudios destinados a estandarizar los programas subvencionables, con la finalidad –intrínseca a la naturaleza del proceso y a las exigencias de los clientes- de hacer más objetiva la concesión.

En este proceso se detectó una concesión basada fundamentalmente en un criterio incrementalista de las concedidas en años anteriores, especialmente en tres ámbitos: mantenimiento de guarderías, ayudas a programas del ámbito de mujer y ayudas a programas llevados a cabo por las asociaciones de personas mayores.

Para corregir esta disfunción se elaboran anualmente "Planes de convergencia" (2c), que se caracterizan básicamente por la concesión de las subvenciones en función de ratios o módulos. Dichos planes se presentan a la Comisión de Evaluación de Subvenciones para su aprobación y aplicación en la correspondiente convocatoria.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA:

Para la evaluación del seguimiento presupuestario se dispone de los siguientes indicadores:

AMBITO	INDICADOR	PERIOD.	RESPONSABLE	PROCESO PLAN ASOCIADO
Ejecución presupuestaria	% de ejecución presupuestaria (9 a) n° de modificaciones presupuestarias	Trimest.	Jefes Servicio Jefes de Sección	Plan gestión anual Proceso gestión presupuestaria
Inversiones subvencionadas	Grado de ejecución	Mensual (2º sem.)	Jefes Servicio Jefes de Sección	Plan Estratégico de Subvenciones. Subprocesos de subvenciones (0/2/1/1 y 0/2/1/1)
Planes de convergencia	Nº de entidades a las que se le aplica (9 b)	Annual	Jefes Servicio Jefes de Sección	Plan Estratégico de Subvenciones. Subprocesos de subvenciones (0/2/1/1 y 0/2/1/1)
Cobertura presupuestaria de necesidades	Nº de ayudas no concedidas por falta de disponibilidad presupuestaria (9 a)	Annual	Jefes Servicio Jefes de Sección	Plan de gestión anual/proceso gestión presupuestaria

Se indican a continuación, las principales mejoras fruto del aprendizaje:

AÑO	FUENTE PRENDIZAJE	MEJORA	RES.
2000	Administración General del Estado	Nuevo sistema de elaboración presupuestaria	9 a
2003	SEPRES	Cuadro de mando de seguimiento de inversiones subvencionadas	9 a
2004	SEPRES	Cuadro de mando de gestión presupuestaria	9 a
2004	SEPRES	Plan de convergencia guarderías 2004-2005	9 b
2005	Administración General del Estado	I Plan Estratégico de subvenciones 2004-2008	9 a 9 b
2005	SEPRES	Modificación del Plan de convergencia guarderías	9 b
2006	Congreso de calidad AEC	Incorporación a la Intranet de los cuadros de mando del proceso presupuestario	9 a
2006	SEPRES	Plan de convergencia de mujeres	9 b
2007	Administración General del Estado	II Plan Estratégico de subvenciones 2007-2010	9 a 9b
2007	SEPRES	Plan de convergencia mayores (mantenimiento)	9 b
2007	Consultora externa	Elaboración del proceso de gestión presupuestaria	9 a
2007/8	Curso EFQM	I Plan de gestión anual	2008
2007/8	SEPRES	Plan de convergencia ayuntamientos y mayores (cursos)	2008

4c) GESTIÓN DE LOS EDIFICIOS, EQUIPOS Y MATERIALES

ENFOQUE Y DESPLIEGUE: Si bien el mantenimiento del edificio y la adquisición de nuevos equipos y materiales son funciones asignadas a la Secretaría General Técnica, nuestro PE contempla una línea estratégica (3.3 Desarrollo de un sistema de gestión de RR materiales), con cuatro medidas concretas en este ámbito (ver 2 c). El SEPRES estudia las necesidades que detecta y realiza las correspondientes peticiones. Dichas peticiones las enviamos a la Secretaría General Técnica, desde donde se encargan de gestionar las adquisiciones y hacernos llegar el material que solicitamos.

Desde el SEPRES comprobamos que todas las peticiones realizadas se reciben correctamente.

Gestión de mobiliario y material de oficina.

El SEPRES tiene inventariado todo su mobiliario y dispone de una aplicación informática para gestionar el inventario. Dicha aplicación contempla la amortización del mobiliario, por lo que su utilidad no es meramente descriptiva, sino que se configura

como un elemento de gestión económica del material.

Por otra parte, una vez al mes realizamos peticiones de material de oficina, que trasladamos a la Secretaría General Técnica. Recibido el material, comprobamos el pedido y conformamos las facturas.

Igualmente existe un plano descriptivo de puestos de trabajo (hoja de presentación del criterio) que nos sirve para una correcta ubicación de los recursos materiales comunes del Servicio (fotocopiadora, fax, etc...).

La P/E descrita se despliega a través del proceso de gestión de inventario. En la actualidad existe un inventario de recursos materiales y un inventario de aplicaciones informáticas.

Solicitud de nuevas necesidades o adaptaciones en aplicaciones informáticas y gestión de maquinaria.

A) Las aplicaciones informáticas las desarrolla la Agencia del Conocimiento y la Tecnología, ente público dependiente de la CAR. Las peticiones de las aplicaciones (o de modificaciones) se estudian por el equipo del proceso para que el resultado se ajuste de la manera más acertada a las necesidades del Servicio. Del mismo modo, se validan las aplicaciones resultantes.

La finalidad que perseguimos en las aplicaciones son: que automatice todos los procesos posibles de cálculo, de obtención de estadísticas, de cuadro de mandos, de generación de informes y de validación de datos.

B) Para la adquisición de equipos y material informático estudiamos los modelos homologados, entre los que elegimos los que se ajustan más en prestaciones y precio a nuestras necesidades.

C) El control del mantenimiento de las máquinas (fotocopiadora, fax) que realizan las empresas, se efectúa conformando las facturas, que se remiten posteriormente a la Secretaría General Técnica.

La P/E descrita se despliega a través del proceso de gestión informática que está compuesto de dos subprocesos para la gestión del hardware y del software (4d).

Gestión medioambiental

El SEPRES tiene una marcada conciencia medioambiental que se concreta en 4 medidas concretas implantadas:

- El reciclaje de papel, para utilizarlo como “papel de borradores”.
- La existencia de un contenedor de papel en el Servicio, gestionado por una ONG.
- El establecimiento de un sistema de turnos para regar las plantas del Servicio y la contratación de una empresa de mantenimiento de las plantas.
- La impresión de documentos “a doble cara” con la finalidad de ahorrar el 40% del papel

El Plan de Mejora 2008 contempla un Plan de Gestión Ambiental, en desarrollo de la medida 3.3.4 del P.E.

Seguridad del edificio y accesibilidad

La sede del SEPRES cuenta con un Plan de Seguridad y de protección antiincendios, disponible en la Intranet.

Dos de los líderes del Servicio son responsables de seguridad, habiendo recibido formación al respecto.

Igualmente, el edificio es accesible para personas con discapacidad y cuenta con una plaza de aparcamiento reservado a tal efecto.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA:

A través de la encuesta a las personas el E.D. comprueba el grado de funcionalidad de los equipos en relación con el puesto de trabajo (Ítem Valoración Condiciones Físicas del Puesto de Trabajo, ver 7 a).

Se indican a continuación, las principales mejoras introducidas fruto del aprendizaje:

AÑO	FUENTE/APRENDIZAJE	MEJORA	IMPLANTACIÓN RESULTADO
2004	SEPRES	Introducción del reciclaje de papel	100%
2004	SEPRES	Sistema de turnos para el riego de plantas	50%
2005	Consejería de Salud	Plan de seguridad del edificio	7 a
2006	Consejería de S Social	Contratación de empresa para mantenimiento de plantas	100%
2006	Comité de Calidad	Creación de plano descriptivo de puestos de trabajo.	7 a
2007	Consultora externa	Proceso gestión informática	7 a
2007	Consultora externa	Proceso de gestión de inventario	7 a
2007	Curso EFQM	Inventario mobiliario	7 a
2007	Curso EFQM	Inventario informático	7 a
2007	Comité de Calidad	Impresión “a doble cara”	50%
2007	Informáticos	Revisión plano descriptivo de puestos de trabajo.	7 a
2007/8	SGT Administraciones Públicas	Plan de gestión medioambiental	2008

4d) GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA

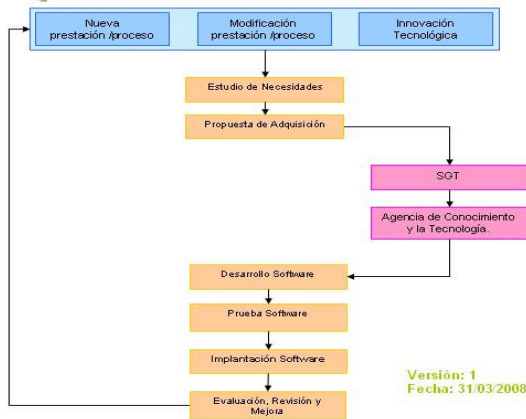
ENFOQUE Y DESPLIEGUE: Desde el SEPRES evaluamos continuamente las mejoras tecnológicas existentes que puedan repercutir en una mejora de los servicios prestados, así como en la mejora de los procesos desarrollados para prestar dichos servicios.

Los objetivos a conseguir son una mejora en la eficiencia, simplificación y agilización de trámites. Todo ello, en cumplimiento del P.E. (línea 3.3. medida 3.3.2: Inventario y gestión de los recursos informáticos)

Gestión del software. Estrategia y desarrollo.

En desarrollo de la P/E, se ha aprobado un proceso de gestión informática-software (1/3/1/2), según se indica en la figura

Subproceso de Petición de Software



Cuando se crea una nueva prestación o se detecta la necesidad de actualizar el Sistema de Información (S.I.) implantado en una prestación existente, se ha de realizar un estudio detallado de necesidades para determinar que S.I. será el adecuado para implantar las aplicaciones de gestión. Los principales vectores que determinen que S.I. se basa en las posibilidades de futuro de la aplicación, eligiendo el sistema que más prestaciones ofrece: posibilidad de eliminar papel (administración sin papel interna), sistemas integrales de información, utilización de sistemas telemáticos. ...

El Servicio tiene en la actualidad múltiples aplicaciones de gestión de las distintas prestaciones. Además existen varias aplicaciones de apoyo a la gestión principal (cuadros de mando, envío/recepción de datos para la tramitación de expedientes, envío/recepción de nómina, etc...)

Los Sistemas de Información disponibles son:

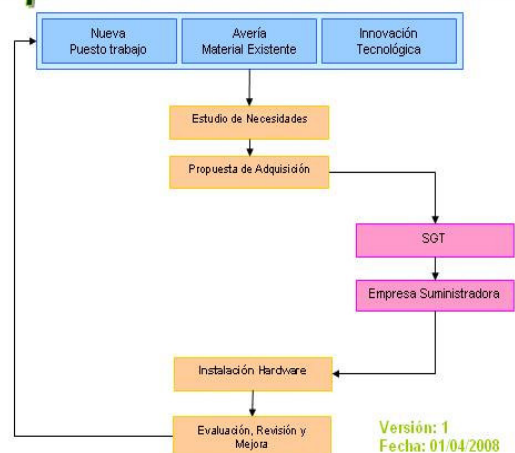
- Sistema CEX: Se implantó en 2006 para la gestión de ayudas y subvenciones. Actualmente se ha consolidado como el SI que mejor se adapta a la gestión del SEPRES, por lo que se han migrado la mayor parte de las aplicaciones a este sistema, compatible, además, con PROTECNIA.
- Sistema AS/400: Contiene la aplicación de PNC.
- Protecnia: Nuevo sistema informático (fase final de implantación 2007) para el colectivo de Trabajadores Sociales, que trabajan en distintas localizaciones geográficas, y no tenían un medio de consulta de expedientes completos.
- Intranet: como sistema de organizar y compartir documentos (4 e). Groupwise: para la comunicación interna, gestión de citas y calendario, etc...
- Existen varias aplicaciones auxiliares de gestión que nos permiten la eliminación de envíos postales de soportes informáticos para distintas prestaciones (nómina de PNC, FAS...).

La relación de las distintas prestaciones del Servicio, la tecnología utilizada en su informatización, y los usuarios que tienen acceso a dicha aplicación así como las mejoras introducidas constan en un cuadro de mando gestionado por los Técnicos Informáticos.

Gestión de hardware. Estrategia y desarrollo

En desarrollo de la P/E, se ha aprobado un proceso de gestión informática-hardware (1/3/1/1), que se detalla en la figura

Subproceso de Petición de Hardware



Junto con la tradicional gestión de adquisición y reparación de impresoras, fotocopiadoras, fax, destaca dentro del proceso, la "Gestión de garantías". (Por ejemplo, en 2007 se realizan 5 actuaciones sobre el parque informático existente.)

Gestión de la cartera tecnológica

El SEPRES dispone de un inventario del parque informático, así como una aplicación auxiliar para la gestión del mismo.

Del mismo modo se ha realizado un inventario de software y se ha realizado una asociación de aplicaciones-personal para determinar que aplicaciones usa cada persona. De este modo en el caso de nuevas incorporaciones, sabiendo qué funciones va a desarrollar esta persona, se puede identificar rápida y eficazmente que aplicaciones necesitará y se podrá preparar su equipo informático para que esté operativo desde el primer día de incorporación (plan de acogida 3 a)

Desarrollo de tecnología innovadora y su apoyo a la mejora

El SEPRES ha utilizado la tecnología para desarrollar alianzas con sus principales proveedores (4 a) mediante la existencia de conexiones telemáticas para obtener la documentación necesaria para la tramitación de los expedientes, evitando así el envío/recepción en papel. Con ellos se consigue una economía en los tiempos de tramitación, se avanza hacia la gestión sin papel de la Administración y se reduce la documentación que debe aportar el cliente.

Las mejoras tecnológicas son continuas, señalando como ejemplo, las principales introducidas en 2007:

- Implantación de un servicio de SMS para la notificación de publicación de ayudas/subvenciones, así como fechas de presentación de solicitudes y justificación del gasto.
- Sustitución de línea telefónica de conexión punto a punto con la TGSS, por conexión a través de Internet. Se obtiene un ahorro mensual de 850 €.
- Adquisición de un nuevo servidor para albergar la nueva versión 2 de la Intranet y gestión de backup de aplicaciones de apoyo no centralizadas.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA

La evaluación de la eficacia en la gestión de la Tecnología en relación con la consecución de los objetivos se realiza principalmente a través de los indicadores de rendimiento (9b).

Tenemos identificados, además, los siguientes indicadores auxiliares de impacto tecnológico (figura 4.d.2):

Figura 4.d.2 Indicadores auxiliares impacto tecnológico

AMBITO	INDICADOR	PERIOD.	RESPONSABLE	PROCESO PLAN ASOCIADO
Software	% de procesos informatizados	Anual	Técnicos informáticos	Proceso g.informática-software
Software	% de procesos en formato web	Anual	Técnicos informáticos	Proceso g.informática-software
Hardware	Nº de reposiciones de hardware	Anual	Técnicos informáticos	Proceso g.informática-hardware
Apoyo a la mejora	% asociaciones que acceden información de subvenciones vía SMS	Anual	Técnicos informáticos	Proceso g.informática-software

También se identifican las principales mejoras operadas en los últimos años fruto del aprendizaje.

Figura 4.d.3 Mejoras impacto tecnológico

AÑO	FUENTE/APRENDIZAJE	MEJORA	IMPLANTACIÓN/ RESULTADO
2004	Secretaría General Técnica	Renovación de todo el hardware	7 a
2005	Congreso de Calidad AEC	Creación de la Intranet	7 a
2006	Agencia del Conocimiento	Migración de aplicaciones a CEX y entorno web	7 a y 9 b
2007	D.G. Calidad	Implantación SMS	6 a y 9 b
2007	D.G. Salud	Conexión TGSS vía web	9 a
2007	Consultora externa	2 Procesos gestión informática	9 b
2007	Curso EFQM	Inventarios de software y hardware	7 a
2007	Consultora externa/ Servicio Planificación	Proyecto PROTECNIA	2009
2007/8	Técnicos Informáticos	Nueva versión intranet	2008

4e) GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y DEL CONOCIMIENTO

ENFOQUE Y DESPLIEGUE:

El SEPRES tiene identificada dentro de la Línea 3.2 del PE una medida específica "Plan de Comunicación" para gestionar la información y el conocimiento en apoyo de la P/E del mismo.

Los requisitos de información y conocimiento de la organización se identifican en el Grupo de Personas (3 c), en las reuniones de las diferentes Secciones y por transmisión directa tanto interna como externa.

La información y el conocimiento se gestionan y estructuran según su origen y su finalidad. Para ello se ha implantado una estructura informatizada para mejorar la comunicación, accesibilidad por parte de las personas y su correcta manipulación, y así, con la colaboración de todo el SEPRES la comunicación es más fluida y la información más actualizada.

Su estructura se basa fundamentalmente en la vía telemática, si bien existe un fondo documental sobre normativa, leyes, calidad, procesos..., algo desplazado desde la implantación de la Intranet.

La intranet y otros medios de gestión de la información/ conocimiento interno

La Intranet está organizada por categorías (normativas, leyes, procedimientos administrativos, procesos, estadísticas, P/E, modelo EFQM y personas), donde se encuentra toda la documentación e información actualizada diariamente del SEPRES, a la cual se tiene acceso desde cada ordenador del servicio, previa validación en la aplicación Novell de la CAR.

Para la comunicación directa e intercambio de información tanto interna como externa, se utiliza la aplicación de correo y notificación Groupwise, al cual también tiene que validarse cada una de las personas del SEPRES.

A través de este medio, el Jefe de Servicio, que está suscrito a cuatro Base de Datos en materias jurídicas, administrativas y de calidad, comunica a las personas las últimas noticias en el ámbito de competencia del Servicio, así como otra información de interés para el personal del SEPRES.

Gestión de la comunicación externa

A parte de la comunicación ya menciona por medio del correo Groupwise, también esta a disposición, dentro de la página Web de la CAR, el apartado del SEPRES.

En dicha página se puede encontrar toda la información de interés sobre el servicio: normativa, impresos, documentación requerida y una aplicación para el cálculo de las pensiones no contributivas, donde se puede calcular la cuantía de la pensión correspondiente a la situación introducida en el formulario. La aplicación recibe cada vez más consultas por los Grupos de Interés (particulares, trabajadoras sociales, funcionarios del CAR, otras CCAA, ...)

Cálculo PNC 1 Beneficiario

(A) Rentas Solicitante (anuales)	- €
(B) Rentas UEC (anuales)	- €
(C) Grado de Consanguinidad	
(D) Numero miembros UEC	1
(E) Fecha efectos económicos	01/01/2008
	- €

Instrucciones para su cumplimentación:
 (A) Rentas Personales del solicitante.
 (B) Rentas de su unidad económica de convivencia.
 (C) Introduzca un 1, en el caso de convivientes de primer grado (Padres, Hijos).
 Introduzca un 2, en el caso de convivientes de segundo grado (Hermanos, Abuelos, Nietos, Cónyuge).
 (D) Debe anotar el número de miembros empadronados en su domicilio y que forman parte de su unidad económica de convivencia, incluido el solicitante.
 (E) Fecha de efectos económicos: se toma como referencia el día actual.

IMPORTANTE: Este documento contiene MACROS y debe habilitarlas para un correcto funcionamiento del mismo.
 El resultado obtenido es orientativo y está sujeto a la veracidad de los datos introducidos y a su comprobación por parte de la Administración.

Para mejorar la comunicación con las entidades se ha implantado una aplicación de envío masivo de

SMS, para comunicar la información del SEPRES que puede ser de interés a dichas entidades.

Seguridad y protección de datos

En materia de seguridad y protección de datos, para la integridad de la información, se dispone de documentos de seguridad para cada prestación, adaptado a la legislación vigente LOPD. (Experiencia pionera en la CAR)

Para la integridad de la información, reseñar que se realiza diariamente un "offside backup" (copia de seguridad fuera del edificio) de los datos de los servidores y equipos informáticos del SEPRES, para su posible recuperación en cualquier momento.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA:

A través de la encuesta de personas el G.P. valora la eficacia de la gestión de la información y del conocimiento

Existe, además, un indicador específico de gestión del conocimiento y de la información, consistente en el número de correos electrónicos enviados por el E.D. al personal..

Categoría	2006	2007
Calidad	15	55
Transmisión del Conocimiento	5	38
Varios	3	14

Igualmente, se miden por C.C. anualmente otros indicadores de menor entidad, para evaluar los efectos de una determinada mejora, como por ejemplo el número de entidades suscritas al servicio de envío SMS (84 en 2007).

Por último se resumen las principales mejoras introducidas en los últimos años:

AÑO	FUENTE/APRENDIZAJE	MEJORA	IMPLANTACIÓN/ RESULTADO
2006	Curso AEC	Creación de intranet	7 a
2006	Curso de formación en protección de datos	Creación de documentos de seguridad para todos los procesos claves	6 a
2006	Congreso de Calidad Esplugues	Transmisión del conocimiento vía e-mail	7 a
2007	D.G. Calidad	Implantación SMS	6 a y 9 b
2007/8	Servicio de Protección a la Infancia	Revisión de protocolos de Seguridad de protección de datos	2008
2007/8	Técnicos Informáticos	Nueva versión intranet	2008



05 Procesos



5 CRITERIO 5 - PROCESOS

5a) DISEÑO Y GESTIÓN SISTEMÁTICA DE LOS PROCESOS.

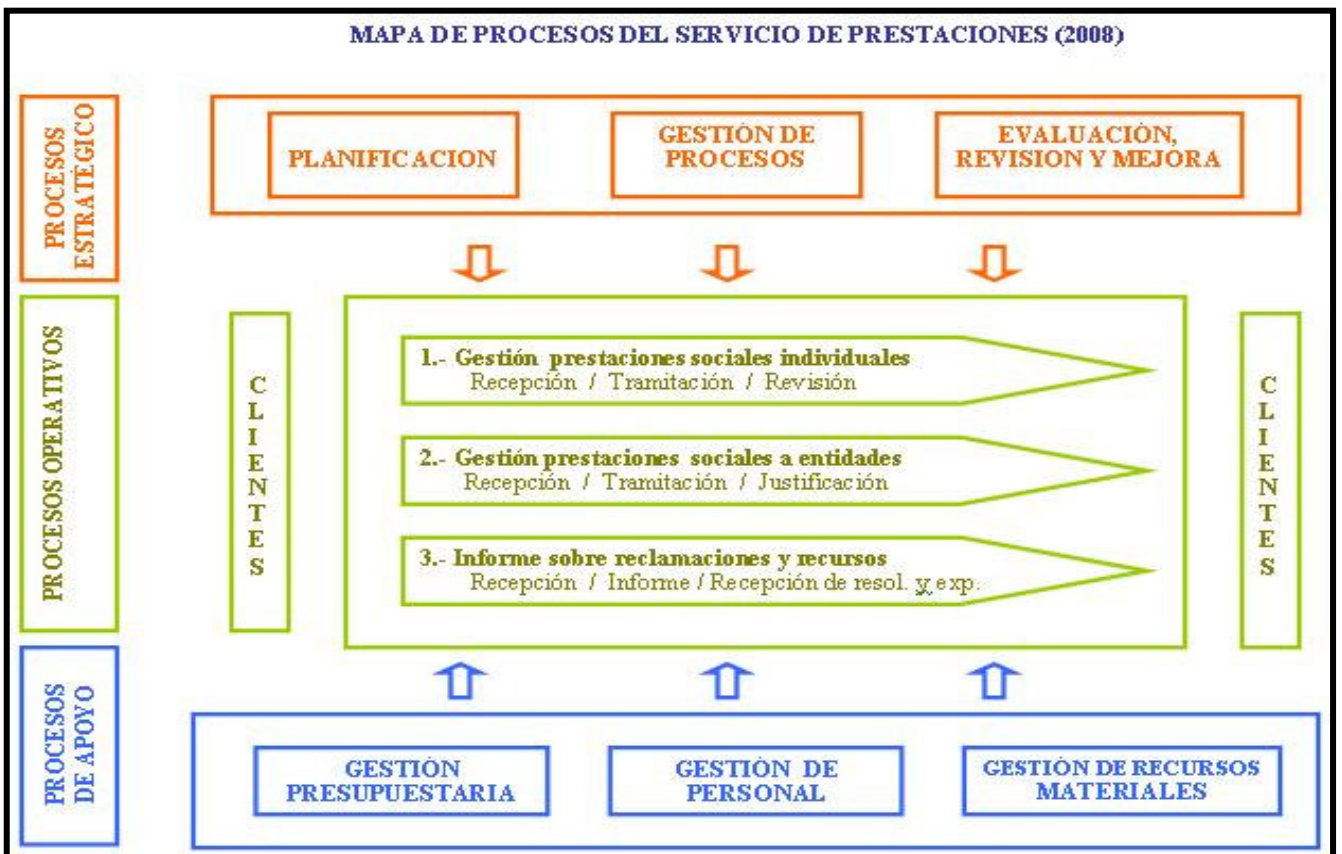
ENFOQUE Y DESPLIEGUE: Para la correcta gestión de las prestaciones sociales, Misión del SEPRES, así como para que dichas prestaciones lleguen a los destinatarios adecuados en el plazo más breve posible, definido en nuestra Visión, hemos desarrollado un sistema de gestión por procesos cuyo enfoque está planificado fundamentalmente a través de la línea estratégica 3.1 “consolidar la gestión por procesos” del P.E.

Todos los procesos están asociados a líneas estratégicas como se indica en la figura 2.d.1.

La gestión por procesos ha sido una de nuestras prioridades en los últimos años, fundamentalmente a raíz de la Autoevaluación EFQM (2006) que la identificó como área de mejora.

El SEPRES inició este camino en el año 1999 con el establecimiento de manuales de procedimiento para la gestión de las distintas prestaciones que tramitaba. En el año 2004 definimos nuestro primer mapa de procesos, que ha sido revisado en 3 ocasiones.

Figura 5.a.1 Mapa de Procesos. V3.00



En la parte superior del mapa se sitúan los procesos estratégicos, en la inferior los de apoyo, y en la parte central los operativos o claves relacionados antes y después con los clientes.

Se han identificado tres procesos clave en relación a los tres tipos de clientes identificados:

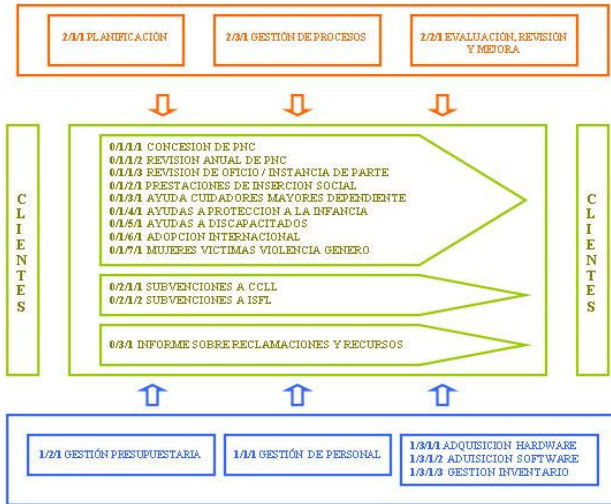
PROCESO CLAVE	TIPO DE CLIENTE	
P1. GESTIÓN PRESTACIONES SOCIALES INDIVIDUALES	CLIENTE EXTERNO	PERSONAS FÍSICAS
P 2. GESTIÓN PRESTACIONES SOCIALES A ENTIDADES		PERSONAS JURÍDICAS
P 3. INFORME SOBRE RECLAMACIONES Y RECURSOS	CLIENTE INTERNO	SEC. GENERAL TÉCNICA

Además, para identificar estos procesos clave se elaboró una “Matriz de Priorización de Procesos” analizando el impacto que tenía cada uno de ellos en los clientes, otros grupos de interés, personas, Gobierno y sociedad.

Para el despliegue del mapa se formó en 2006 un grupo de procesos de donde surgió la necesidad de desarrollar dos de ellos (prestaciones sociales individuales: personas físicas; y prestaciones sociales a entidades: asociaciones sin fin de lucro y corporaciones locales) a través de subprocesos coincidiendo básicamente con las prestaciones que

gestionamos, siendo la gestión de cada bloque muy similar. (fig 5.a.2) Se mantuvo el otro proceso clave diferenciado de los anteriores, por estar dirigido al cliente interno (informe sobre reclamaciones y recursos).

Figura 5.a.2 Mapa de SubProcesos. V1.00



Una vez identificados y ubicados los procesos, se les asigna un grupo de proceso en función de la prestación que gestionan o de la formación técnica que poseen, de tal manera que la totalidad de las personas del Servicio están integradas en uno o mas grupos (1a y 7b).

El Equipo Directivo. asigna un responsable de proceso, responsable que a su vez forma parte del Comité de Calidad para un mejor flujo de información entre cada grupo de proceso y el Comité.

Una vez definido y ubicado el proceso, identificados los clientes y sus expectativas, y asignado su grupo y responsable, se estructura y diseña el proceso mediante un sistema estandarizado a través de:

-Ficha básica de proceso que recoge la siguiente información:

- Nombre del proceso
- Tipo de proceso
- Misión
- Propietario/responsable
- Equipo o grupo de proceso
- Inicio/fin del proceso
- Proveedores
- Clientes
- Otros Grupos de Interés
- Procesos relacionados.

Figura 5.a.3 Ficha básica de proceso

Ficha Básica de Proceso		
Nombre del Proceso CONCESION DE PNC		Tipo del Proceso Operativo
Fecha		Nº de proceso 01/11
Misión del proceso RECONOCER EL DERECHO A PRESTACION NO CONTRIBUTIVA A MAYORES Y O DISCAPACITADOS Y OTRAS CATEGORIAS DE BENEFICIARIOS SUJECOS A IGUALDAD		Nº de edición 1
Proveedores JE A SECCION CONCESION PNC		Inicio del proceso 2008/08
Inicio del proceso SOLICITUD DEL INTERESADO		Fin del proceso RESOLUCION
Proveedores • RESI FAMILIA • INEM • REAF • CASAPRO • AYUNTAMIENTOS • CENTRO BASE • COPOLECA		Clientes SOLICITANTES
Actividades del subproceso Recepcion -> Tramitacion -> Resolucion		Grupos de interés • SERVICIOS SOCIALES COMUNITARIOS UITS • MIEMBROS DE LA UNIDAD FAMILIAR
Procesos relacionados (entradas)		Procesos relacionados (salidas) REVISION
Ocasionalmente Aprobado Equipo Fecha: 30/05/2007 Firma:		Ocasionalmente RECLAMACION
Aprobado C. Calidad Fecha: 02/10/2007 Firma:		
Aprobado Directores Fecha: 04/10/2007 Firma:		

Para resolver los conflictos de interfase y establecer la coordinación y alineación entre los diferentes procesos, se identifican los relacionados antes y después con el que estamos diseñando, que generalmente corresponden a la misma prestación, y son causa y consecuencia unos de otros (por ejemplo: Concesión de PNC => Revisión de PNC=> Pago).

-Ficha detallada donde se refleja el flujograma del proceso, las personas responsables de cada actuación, la documentación adjunta y las salidas y entradas del proceso.

-Ficha de indicadores del proceso establecidos por el grupo en función de las características de cada proceso.

A estos indicadores se les asigna dentro del grupo un responsable de su medición con la periodicidad establecida para cada uno y la traslada a la hoja de seguimiento de indicadores. (fig 5.a.4)

Además, con periodicidad quincenal, los responsables / propietarios de los procesos, evalúan las posibles “alarmas” o anomalías que se pudieran producir como consecuencia del retraso en la tramitación de algún expediente. Es decir, no solo se analizan los tiempos medios de tramitación, sino también las posibles desviaciones en el tiempo de tramitación total de cada expediente. Estas alarmas se trasladan al E.D. para su análisis y establecimiento de las posibles soluciones.

Para facilitar la medición de los indicadores existen “cuadros de mando” que permiten controlar de manera automatizada los indicadores de calidad. La información que proporcionan esos indicadores es sistematizada y analizada para establecer los objetivos de rendimiento que se plasman en la MDEO (2b).

Figura 5.a.4 Seguimiento de Indicadores

PROCESO: REVISIÓN ANUAL DE PNC
RESPONSABLE: JEFE SECCION REVISION PNC

Año 2008		INDICADORES		
Periodo		TOTAL DECLARACIONES REVISADAS (Porcentaje)	ENCUESTA SATISFACCIÓN CLIENTES	DECLARACIONES ANUALES ENVIADAS EN EL MES DE ENERO (Porcentaje)
	1er Trimestre			
	2do Trimestre			
	3er Trimestre			
	4to Trimestre			

-**Ficha de revisión** del proceso donde, con periodicidad anual, se sitúan los indicadores de satisfacción y rendimiento con sus tendencias, objetivos y comparaciones, para su análisis por el grupo correspondiente y proponer las mejoras correspondientes para su aprobación por el E.D. (5b).

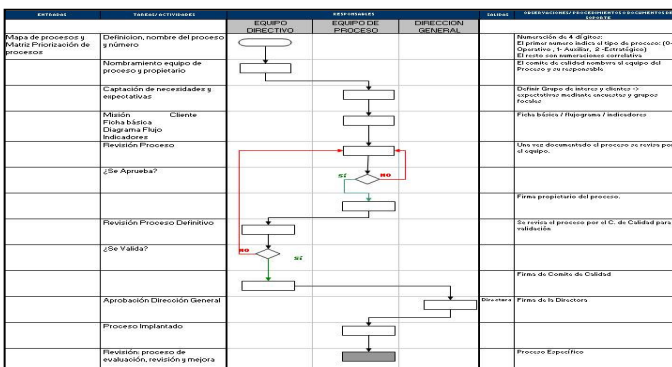
En el año 2008 se han realizado auditorias internas a dos subprocesos (0/1/1/1 Concesion PNC y 0/1/4/1 Ayudas para la Proteccion a la Infancia) con el fin de comprobar su correcta implantación.

Se crearon dos equipos de auditores que seleccionaron al azar tres expedientes por cada subproceso.

El resultado ha sido muy satisfactorio, no solo por no haberse detectado ninguna anomalía, sino tambien por cuanto ha consolidado el sistema de gestión por procesos dentro del SEPRES.

Para la sistematización en el diseño de los procesos, la identificación de nuevos o mejora de los existentes, disponemos del Proceso de Gestión de Procesos

Figura 5.a.5 Proceso de gestión de procesos



Persigue establecer la sistemática para la documentación de los procesos del Servicio con el fin de que éstos sean claros y concretos, contemplen las necesidades y expectativas de los grupos de interés, así como su revisión y mejora a través del proceso E/R/M, haciendo posible la gestión coordinada de todos los procesos y su alineación con la política y estrategia del SEPRES.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA: A través del Proceso de Gestión de Procesos mediante los siguientes indicadores:

AMBITO	INDICADOR	PERIOD	RESPONSABLE	RESUL 2007
Implantación de procesos	Procesos implantados sobre los definidos	Anual	E.D.	70%
Grado de satisfacción de las personas	Pregunta 11 E.S.P.	Anual	Grupo Personas	6,41

A continuación se detallan las principales mejoras implantadas en los últimos años fruto del aprendizaje:

AÑO	FUENTE/ APRENDIZAJE	MEJORA	RESULTADO/ IMPLANTACIÓN
1999	Otras administraciones	Manuales de procedimientos y normalización de formularios	9 b
2004	Seminario sobre el Modelo de Excelencia	Primer Mapa de Procesos	2004
2006	Consultora Externa	Matriz de priorización de procesos	2006
2006	Taller de Gestión por Procesos	2º Mapa de Procesos Ficha básica de proceso Ficha detallada Ficha de indicadores	2006/7
2006	Taller de Satisfacción de Clientes	Identificación de clientes/proceso	6 a
2006	Comite de Calidad	Extensión de indicadores a todos los procesos	6,7,8,9
2007	Consultora Externa	Matriz de determinación y evaluación de objetivos	6,7,8,9
2007	E.D.	3er Mapa de Procesos	2007
2007	Lectura Memorias	Proceso de Gestión de Procesos	2008
2007	Consultora externa	Auditoría interna	2008

5b) INTRODUCCIÓN DE LAS MEJORAS NECESARIAS EN LOS PROCESOS MEDIANTE LA INNOVACION, A FIN DE SATISFACER PLENAMENTE A CLIENTES Y OTROS GRUPOS DE INTERES, GENERANDO CADA VEZ MAS VALOR

ENFOQUE Y DESPLIEGUE: La gestión por procesos y su consolidación definida en la Línea Estratégica 3.1, es algo dinámico que nos obliga continuamente a reformular los mismos, introduciendo las mejoras que se ponen de manifiesto a través tanto de las sugerencias formuladas por los clientes y las personas del Servicio, como del análisis de la satisfacción del cliente y la valoración de los indicadores clave del rendimiento de la organización.

Las fuentes de información que sirven para detectar oportunidades de mejora y su impacto en

la consecución de los objetivos planteados para los procesos son de tres tipos:

1.- AM detectadas a través de

- Encuestas de satisfacción de clientes, grupos focales y personas.
- Quejas y sugerencias recibidas.
- Información de otras administraciones.
- Resultados de la autoevaluación.
- Evaluación EFQM.

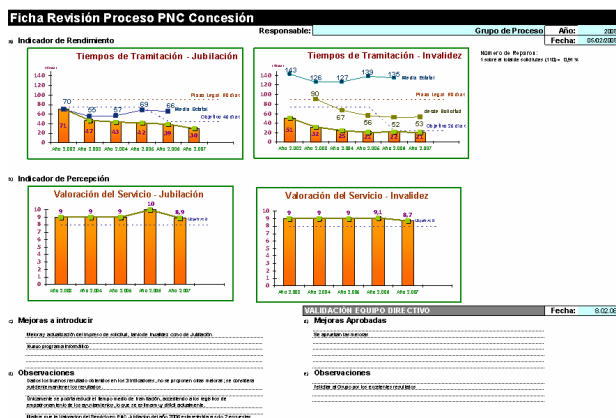
2.- Aprendizaje exterior. (Cursos, lecturas de memorias, congresos, etc)

3.- AM detectadas a través de las Fichas de Revisión de Procesos y de Planes.

Para cada proceso/plan se elabora una Ficha de Revisión (figura 5.b.1.) donde el Grupo responsable realiza las propuestas de mejora una vez analizados los resultados de los indicadores de rendimiento y satisfacción que se reflejan en la parte superior de la ficha. El responsable del proceso, que a su vez forma parte del Comité de Calidad, traslada a éste las propuestas de mejora para su análisis y, en su caso, aprobación por el ED, pudiendo formularse las observaciones que se consideren pertinentes. Esta revisión se efectúa con una periodicidad anual.

Una vez que el ED posee todas las áreas de mejora detectadas, se priorizan en función de su impacto y se trasladan al Plan de Mejora de cada año (ver subcriterio 2c), donde se anotan las AM, su criterio relacionado, el responsable, la fecha final de implantación y el grado de cumplimiento conseguido.

Figura 5.b.1 Ficha de Revisión



El primer Plan de Mejora se elaboró para en el año 2006, como consecuencia de la Autoevaluación efectuada por los miembros del Comité de Calidad.

A comienzos del año 2007 se realizó el plan mejora para el año 2007. Sin embargo como consecuencia de las A.M. detectadas en la Evaluación EFQM, se elaboró el segundo Plan de Mejora para dicho año. Para ello se elaboró la Matriz de Priorización de Mejoras.

En dicha matriz se pusieron en relación los subcriterios con menor valoración con las mejoras propuestas, evaluándose su impacto en cada subcriterio.

Toda esta metodología que hemos ido aplicando, la hemos sistematizado a través del Proceso de Evaluación, Revisión y Mejora. (Figura 5.b.2).

A la hora de introducir las mejoras en los distintos procesos, el Comité de Calidad en colaboración con el responsable de cada proceso, analiza si las personas que van a abordar dichas mejoras, necesitan algún tipo de formación técnica o complementaria, y en su caso, proponer a la Escuela Riojana de Administración Pública el curso de formación necesario (3b Plan de Formación).

Los cambios o mejoras a introducir se comunican a los grupos de interés por diversos canales:

1.- Personas:

- A través de los Planes Anuales de Mejora “colgados” en la Intranet a la que pueden acceder todas las personas del SEPRES.
- Directamente en las reuniones periódicas de los grupos de procesos donde el responsable, que a su vez pertenece al Comité de Calidad, informa de las mejoras concretas a introducir para cada proceso.

2.- Clientes:

- Directamente a través de los puntos de información existentes en el SEPRES.
- A través de los aliados (Trabajadores Sociales)
- Página Web.

3.- Aliados:

- A través de las reuniones de los grupos focales.

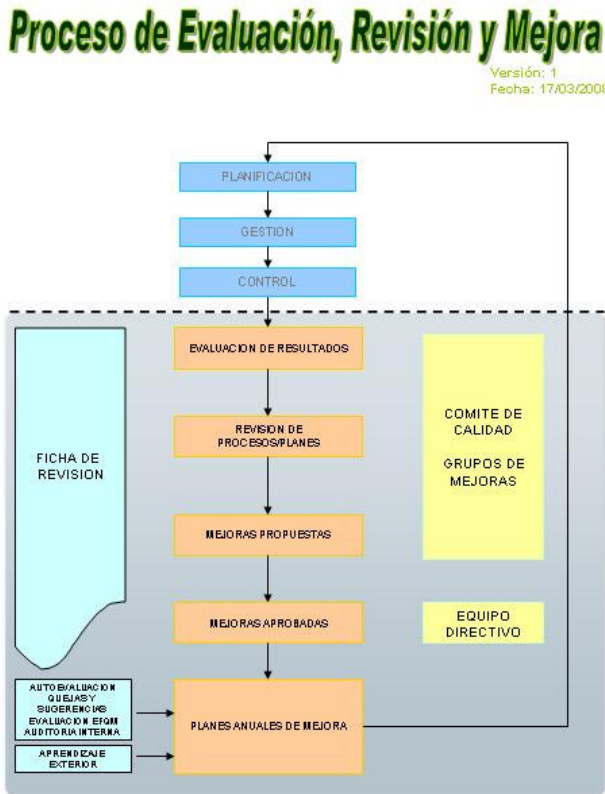
4.- Consejería:

- Reuniones del líder del SEPRES con los altos directivos de la Consejería.
- En la reunión anual del Consejo de Servicios Sociales.

AUDITORIAS.

En 2008 se han realizado 2 auditorias internas de proceso (5a)

Figura 5.b.2 Proceso Evaluación, Revisión y Mejora.



Calidad			
2006	Comité de Calidad	Plan anual de mejora 2007	100%
2006	Comité de Calidad	Cálculo de la pensión en la página Web.	6 a
2007	Comité de Calidad	Matriz de Priorización de Mejoras	2007
2007	Comité de Calidad	Plan anual de mejora (2007 rev. 2)	100%
2007	Evaluación EFQM	Revisión Plan Anual de Mejora	90%
2007	Lectura Memorias y Consultora externa	Proceso de Evaluación, Revisión y Mejora	2007
2007	E.D:	Ficha de Revisión de procesos	9 b
2007	Grupo de Proceso	Nuevo modelo de solicitud de PNC	2008
2007	Grupo de Proceso	Nuevo programa Informático para PNC	2008

5c) DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS BASANDOSE EN LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES.

ENFOQUE Y DESPLIEGUE:

Como se indica en la Introducción de la Memoria, el SEPRES es un Servicio que en la actualidad está encuadrado orgánicamente dentro de la Dirección General de Política Social Comunitaria y Prestaciones, que a su vez pertenece a la

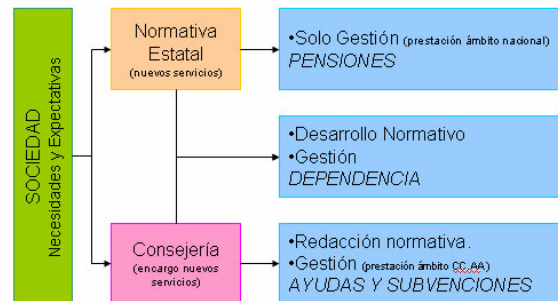
EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA: La revisión se realiza a través de los indicadores del Proceso de E/R/M por el Equipo Directivo:

AMBITO	INDICADOR	PERIOD	RESPONSABLE	RESUL 2007
Revisión de procesos	Procesos revisados sobre los implantado	anual	Equipo Directivo	100%
Mejoras Aprobadas	Mejoras Aprobadas sobre las propuestas	anual	Equipo Proceso	100%
Infor. Recibida	ESP preg. 38	anual	Grupo Personas	5,86
Infor. Recibida	ESC preg. 4	Trimes.	Grupo Clientes	9,51

A continuación se detallan las principales mejoras implantadas en los últimos años fruto del aprendizaje:

AÑO	FUENTE/ APRENDIZAJE	MEJORA	RESULTADO/ IMPLANTACIÓN
2001	Equipo Directivo	Motivación exhaustiva de las Resoluciones (Hoja de Cálculo)	6 a
2002	Responsables de la prestación	Modificación proceso de concesión PNC: pedir grado de minusvalía al centro base en el momento de recibir la solicitud	9 b
2003	Responsables de la prestación	Estandarización y publicación de las subvenciones.	6 a
2003	Consej. AAPP	Carta de Compromisos	6b 9b
2003	E.D.	Modificación del sistema de justificación de subvenciones	2003
2005	Responsable de la prestación	Modificación proceso concesión de ayudas a personas con discapacidad: nueva Orden reguladora de la concesión.	9 a 6 a
2006	Subdirección General de	Plan anual de mejora 2006	100%

Figura 5.c.1 Diseño y Desarrollo de nuevos Servicios



Consejería de Servicios Sociales. Esto hace que nuestra labor o competencia esté muy limitada en cuanto al diseño autónomo de nuevos servicios (prestaciones) sólo en base a las necesidades y expectativas de los clientes (sociedad), ya que el diseño de estos servicios, debe estar totalmente alineado con las expectativas de los grupos de interés anteriormente mencionadas.

Corresponde o bien a la Administración General del Estado (Creando directamente nuevos servicios de ámbito nacional-Pensiones-), o bien a la Consejería, es decir, a la Dirección General competente en el ámbito sectorial (con el encargo por parte de los órganos políticos al SEPRES de la redacción de la normativa reguladora del servicio/prestación que se pretende crear o modificar) detectar las necesidades sociales.

Por tanto, la labor del Servicio empieza con la gestión de las prestaciones de ámbito nacional, en el primer caso, o con la redacción o desarrollo de las normas, en el segundo caso. Para ello sí se tienen en cuenta y se miden las necesidades y expectativas de los clientes, como se ha desarrollado a lo largo de la Memoria.

En cuanto a la redacción de normas o al desarrollo normativo, el Jefe de Servicio, con el asesoramiento del ED (en particular del Jefe de Sección directamente relacionado con la prestación), redacta las normas, cuyo enfoque está planificado en la L.E. 1.1 “Desarrollo Legislativo”, de conformidad con:

A) Nuestra Visión y Valores (1a).

Así por ejemplo, en la redacción de las ayudas en el ámbito de la adopción internacional (30 de diciembre de 2006), se ha producido una importantísima reducción de la documentación a presentar por los ciudadanos, y aún más importante, la introducción por parte del Servicio de una Disposición Adicional en el Proyecto de Ley de Calidad de Servicios Sociales, que ha permitido sustituir en todo el Servicio los certificados de empadronamiento, por volantes o por el acceso telemático a las bases de datos municipales.

Por otro lado, destacamos que en algunos casos se ha contribuido a la elaboración o revisión de las normas estatales.

B) Decálogo de Compromisos con el ciudadano del Gobierno de La Rioja.

Supone un sistema de Control de Calidad que aplica el SEPRES en la producción de la normativa que le afecta. El Decálogo es un listado de 10 compromisos en relación con criterios de calidad (reducción de trámites, reducción de los tiempos de respuesta de la prestación, lenguaje claro, motivación de actos, uso de tecnologías de la información y comunicación, quejas y sugerencias, etc.).

Para comprobar la correcta aplicación de los compromisos del Decálogo a la norma, elaboramos una Ficha de Control de Calidad de la Normativa del Servicio donde se enumeran los parámetros a medir, su cumplimiento y revisión (fig 5.c.2).

A la vez que se tramita la norma, se realiza la petición del Software de gestión de la nueva prestación o modificación de ésta y un estudio previo o análisis (ED, Grupo de Proceso y Técnicos

Informáticos junto con la Agencia del Conocimiento y la Tecnología) para determinar las necesidades que se pretenden cubrir con la aplicación informática (4d).

Figura 5.c.2 Control de Calidad de la Normativa.

CONTROL DE CALIDAD DE LA NORMATIVA DEL SERVICIO		
NORMA: Orden 2/2006, de 31 de marzo.		
Ayudas víctimas de violencia de género.		
DECÁLOGO DEL GOBIERNO	CUMPLIMIENTO	REV. (6.06.07)
1. ACCESIBILIDAD	a) Atención presencial y telefónica b) Red de trabajadores sociales c) Coordinación socio-laboral-judicial c) Información e impresos en página web	SI SI SI SI
2. REDUCCIÓN DE TRÁMITES	a) Diagramación del proceso evitando duplicidades b) Acceso directo a bases de datos (INSS, AEAT, catastro)	SI SI
3. REDUCCIÓN DE PLAZOS	a) Reducir el plazo legal gradualmente	SI
4. MOTIVACIÓN RESOLUCIONES	a) Exhaustiva. Anexo con hoja de cálculo	SI
5. INDICADORES DE GESTIÓN	a) de proceso: tiempos de respuesta b) de volumen: solicitudes presentadas, concedidas y denegadas c) de percepción: encuesta de clientes	SI SI SI
6. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	a) información y solicitudes vía web b) proyecto PROTECNIA	SI NO
7. COMPROMISO TERRITORIALIDAD	a) destinatarios: 100% municipios b) información presencial: 100% municipios	SI SI
8. MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN	a) encuesta de clientes	SI
9. QUEJAS Y SUGERENCIAS	a) Buzón de Quejas y Sugerencias	SI
10. PARTICIPACIÓN CIUDADANA	a) Informe al Consejo Riojano de Servicios Sociales	SI

Por último, señalamos una relación de la normativa en función de las prestaciones que se han diseñado en los últimos cuatro años:

AÑO	PRESTACION
2004	AYUDAS PROTECCIÓN INFAN.
2005	PRESTACIONES CUIDADORES DE MAYORES
2005	SUBV. SERVICIOS SOCIALES
2005	AYUDAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD
2006	AYUDAS VICTIMAS DE VIOLENCIA
2006	AYUDAS ADOPCIÓN INTER.
2007	PRESTACIONES ECONÓMICAS PARA LA DEPENDENCIA

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA: La revisión se realiza a través de los siguientes indicadores:

AMBITO	INDICADOR	PERIOD.	RESPONSABLE	RESULTADO
Adquis. Software	Tiempo Medio tramitación propuestas adquisición de software	anual	Jefe Sección	2008
Control Calidad Normas	Normas con Control de Calidad sobre total de normas	anual	Jefe Servicio	100%
ESC	Indicadores ESC	anual	Grupo Clientes	6a

A continuación se detallan las principales mejoras fruto del aprendizaje.

AÑO	FUENTE/ APRENDIZAJE	MEJORA	RESULTADO/ IMPLANTACIÓN
2003	ED	Estandarización y publicación de las subvenciones.	6 a
2005	Responsable de la prestación	Modificación proceso concesión de ayudas a personas con discapacidad: nueva Orden reguladora de la concesión.	9 a 6 a
2006	Consultora externa	Aplicación de Control de Calidad a las normas	100%
2007	Grupo de Proceso	Nuevo modelo de solicitud de PNC	2008
2007	Comité de Calidad y Técnicos Informáticos	Subproceso de Petición de Software	2008

5d) PRODUCCIÓN, DISTRIBUCIÓN Y SERVICIO DE ATENCIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

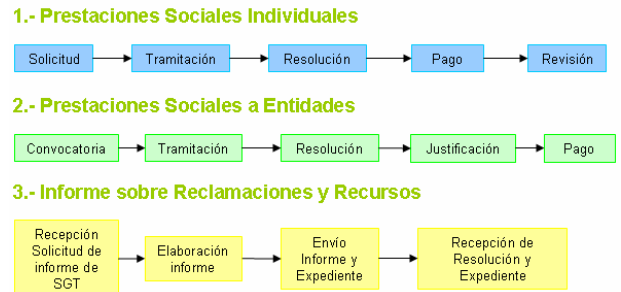
ENFOQUE Y DESPLIEGUE: La producción y distribución de las prestaciones dirigidas al cliente, se realiza a través del Proceso Clave y Subproceso correspondiente, en consonancia con la L.E. 3.1

Todas las prestaciones gestionadas a través del sistema de gestión por procesos establecido en el Servicio, van dirigidas a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, por lo que es esencial que los mismos tengan la mayor y mejor información posible sobre nuestros servicios, incluso antes del inicio de la relación con nosotros. Del mismo modo tenemos, sistematizados los medios de relación con el cliente, una vez demanda un servicio de acuerdo con nuestra estrategia (L.E. 3.4 “Mejora de las relaciones con los Clientes).

A) PRODUCCION Y DISTRIBUCION

Se pueden distinguir grandes “Fases” o tareas en los tres Procesos Clave definidos y que son comunes a los subprocesos que tienen asociados (subcriterio 5.a, Mapa de Procesos y Subprocesos):

Figura 5.d.1



Una vez presentada la solicitud, la relación con el cliente viene determinada, por un lado, por los mecanismos establecidos para la obtención de información sobre sus necesidades y expectativas (subcriterio 5.e); y por otro, por la legislación procesal comúnmente aplicable a las AAPP.

En **las ayudas individuales**, se le comunica la entrada de la solicitud y el plazo máximo de respuesta, así como los medios para conocer el estado de tramitación de su expediente y un teléfono de contacto.

En función del tipo de procedimiento y de la aportación o no de la documentación requerida junto con la solicitud, se le solicitará la subsanación de la misma, información complementaria, o se requerirán informes técnicos de otros departamentos de la Administración.

Posteriormente se elabora una propuesta, que caso de ser favorable, requerirá la fiscalización por parte de la Intervención Delegada, y finalmente el órgano competente (político) dictará resolución, que le será notificada.

En **las ayudas a entidades (subvenciones)** el proceso es básicamente el mismo, si bien existe una convocatoria anual, publicada en el BOR. La valoración de las solicitudes se efectúa por concurrencia competitiva a través de una Comisión de Evaluación (integrada por responsables de toda la Consejería) y la notificación de las resoluciones se hace, además de individualmente, mediante su publicación en el BOR y en el tablón de anuncios de la Consejería, así como por vía SMS.

B) COMUNICACION

Los medios que tenemos establecidos para dar a conocer nuestros servicios a los potenciales clientes son varias.

Información y atención directa al cliente

Actualmente el Servicio de Prestaciones cuenta con varios puntos de información, en relación con las distintas prestaciones que se gestionan, para atender de forma rápida y eficaz las demandas de información y atención, tanto presenciales, como telefónicas, telemáticas, etc.

Del mismo modo, se garantizan aspectos tan importantes como la confidencialidad, comodidad y trato directo; máxime cuando la mayoría de nuestros clientes son personas mayores de 65 años y/o con discapacidad.

Esto es así ya que los clientes se sitúan enfrente de la mesa del informador, en asientos habilitados para ello, sin barreras de ningún tipo (mostradores, ventanillas...). Con ello se consigue un trato directo, personalizado y confidencial.

En esos puntos de información, se separan las consultas meramente informativas, que son atendidas directamente, de las que deben ser derivadas a los gestores, donde igualmente se mantienen los aspectos antes descritos, dado que los puestos tienen las mismas características que los anteriores.

Información indirecta al cliente

No es necesario que el cliente se desplace a nuestras oficinas si precisa conocer las prestaciones que se tramitan, ya que disponemos de varios canales importantes de información:

La Web de Servicios Sociales (4e)

Integrada dentro del portal web del Gobierno de La Rioja, se halla la página web de Servicios Sociales.

La existencia de una red de trabajadores sociales

Otra fuente de información (podríamos decir que la más importante) sobre nuestras prestaciones es la que se ofrece a través de la red de trabajadores municipales existente. Nuestros clientes se relacionan con ellos para buscar ese asesoramiento e información. Nuestro papel en esta ocasión es suministrar a estos profesionales toda la información sobre nuestro Servicio. Para la coordinación entre el SEPRES y los trabajadores sociales municipales se creó en el año 2007 un Grupo Focal (2.a).

Tal y como establece la Carta de compromisos, las convocatorias anuales de subvenciones, además de ser publicadas en el BOR, se remiten a todas las instituciones sin fin de lucro debidamente registradas, así como a todas las Corporaciones Locales en el plazo de 7 días hábiles desde su publicación en el BOR.

Como mejora iniciada en el año 2007, se ha desarrollado un sistema de comunicación vía SMS entre el SEPRES y los responsables de las asociaciones (5e).

Carta de compromisos

Los diferentes servicios dirigidos a los ciudadanos son igualmente difundidos a través de nuestra Carta de Compromisos, que aparece desarrollada en el criterio 2b.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA: La evaluación y revisión de este subcriterio se realiza, a través de los siguientes indicadores:

AMBITO	INDICADOR	PERIOD.	RESPONSABLE	RESUL
ESC	Indicadores ESC	anual	Grupo Clientes	6a
Todos los procesos	Indicadores Procesos	Establecida en cada indicador	Responsable indicador y E.D.	9

La eficacia de los procesos operativos es evaluada conjuntamente por el ED anualmente, una vez obtenidos los resultados de los indicadores de los procesos y de las encuestas, como paso previo para elaborar los Planes de mejora (5b).

A continuación se detallan las principales mejoras fruto del aprendizaje.

AÑO	FUENTE/ APRENDIZAJE	MEJORA	RESULTADO/ IMPLANTACIÓN
1999	Otras Administraciones	Manuales de procedimientos y normalización de formularios	9 b
2000	Equipo Directivo	Supresión atención en ventanilla	6 a
2002	Subdirección General de Calidad	Carta Compromisos	9
2004	Seminario sobre el Modelo de Excelencia	Primer Mapa de Procesos	2004
2006	Consultora Externa	Matriz de priorización de procesos	9 b
2006	Taller de Satisfacción de Clientes	Segmentación y ampliación de la encuesta por prestaciones	6 a
2006	Taller de Gestión por Procesos	2º Mapa de Procesos	2006
2006	Comite de Calidad	Extensión de indicadores a todos los procesos	6,7,8, 9
2007	E.D.	3er Mapa de Procesos	2007
2007	Grupo de mejora de procesos	Desarrollo de Procesos Clave por Subprocesos	9 b
2007	Comite Calidad	Comunicación SMS	2008

5e) GESTIÓN Y MEJORA DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES

ENFOQUE Y DESPLIEGUE: Para “conseguir que las prestaciones económicas lleguen a los destinatarios adecuados en el plazo más breve posible”, como se refleja en nuestra Visión, hemos identificado quienes son nuestros clientes (5.a), establecido diferentes mecanismos para obtener información sobre sus necesidades y expectativas, y sistematizado la detección y tratamiento de áreas de mejora (5.b). Este aspecto está planificado en la Línea estratégica 3.4 “Mejora de las relaciones con los clientes” del PE.

Los mecanismos de que dispone el SEPRES para obtener información de nuestros clientes se pueden agrupar en: encuestas de satisfacción, quejas y reclamaciones y trato directo con el cliente (figura 2.a.1).

Encuestas de satisfacción clientes

Cliente externo.

El Servicio realiza encuestas a sus clientes desde el año 2004. La encuesta utilizada en un principio era un modelo genérico basado en el modelo Servqual, constaba de 19 preguntas y la escala de valoración era de 1 a 10. La encuesta se realizaba de forma presencial y el encargado de realizarla, hacía las preguntas al cliente e introducía los datos directamente en la base de datos.

En el año 2006, se creó un Grupo de Mejora de “satisfacción de clientes” (1.a), formado por las personas encargadas de la atención e información a los clientes, de manera que abarcase todas las prestaciones que gestiona el Servicio. De este Grupo de Mejora surgió un nuevo modelo de encuesta (fig 5.e.1), más adaptado a las características de nuestros clientes por su mayor sencillez (se redujo la escala a 5 valores no numéricos: muy mal, mal, normal, bien y muy bien) y brevedad (8 preguntas generales y una de valoración global).

Por otro lado, aunque la encuesta se sigue realizando de manera presencial, se ofrece a los clientes en formato papel, limitándose el encuestador a informar y aclarar las posibles dudas que puedan surgir. Una vez contestada, la encuesta es depositada por el propio cliente en un buzón habilitado a tal efecto.

Con ello se ha conseguido una mayor “libertad” y objetividad en las respuestas, cuestión fundamental

para medir realmente la satisfacción de nuestros clientes.

Estas mejoras se implantaron en el último trimestre de 2006. Para el año 2007, se han realizado un total de 140 encuestas y hemos encuestado a clientes de todas las prestaciones del Servicio (6a).

Cada tres meses, el grupo de clientes recoge las encuestas depositadas en el buzón para el análisis de los resultados indicándose las medias por ítems, prestaciones, etc (6.a), y se trasladan las quejas y

Figura 5.e.1 Encuesta de cliente externo actual

ENCUESTA A CLIENTES – Año 2006										
Fecha: _____	FRECUENCIA DE VISITA:				ESCALA:					
Localidad: _____	<input type="checkbox"/> Cada Mes <input type="checkbox"/> Cada 3 meses <input type="checkbox"/> Cada 6 meses <input type="checkbox"/> Una vez al año				1 – Muy Mal 2 – Mal 3 – Normal 4 – Bien 5 – Muy Bien					
1.- Cuentan las dependencias con buenas condiciones ambientales e instalaciones (limpieza, iluminación, temperatura, asientos, aseos, carteles indicativos)					1	2	3	4	5	
2.- Le han tratado con amabilidad y le han mostrado voluntad de ayudar					1	2	3	4	5	
3.- Le han garantizado intimidad y confidencialidad					1	2	3	4	5	
4.- Le han informado correctamente					1	2	3	4	5	
5.- Han realizado los trámites sin errores					1	2	3	4	5	
6.- Le han atendido con rapidez y sin esperas					1	2	3	4	5	
7.- Han utilizado un lenguaje claro y le han explicado suficientemente todas sus dudas					1	2	3	4	5	
8.- Indique qué pregunta de las anteriores le ha parecido más importante (indique el número)					1	2	3	4	5	6 7
9.- Valore su satisfacción por el servicio que ha recibido					1	2	3	4	5	
SUGERENCIAS:										

sugerencias (observaciones) efectuadas por los clientes al Comité de Calidad.

Cliente interno.

Finalmente, iniciamos en 2006 un sistema de medición de la satisfacción del cliente interno (Secretaría General Técnica), vinculado al proceso de “informe sobre reclamaciones y recursos”, mediante una sencilla encuesta de satisfacción (6.a). La coordinación e intercambio de información con este cliente se realiza por vía telefónica o mediante correos electrónicos.

Quejas y reclamaciones

Las quejas o reclamaciones se presentan por escrito a través del “Libro de Quejas y Sugerencias” que el Gobierno de La Rioja tiene centralizado para todas las unidades administrativas (6b).

El Plan de Mejora para el año 2008, prevé poner en marcha un buzón de quejas y sugerencias “informales” (Plan de Mejora 2008) que recoja

aquellas sugerencias que realizan nuestros clientes de manera verbal en el trato directo con nosotros y que no las materializan por escrito. La mejora fue detectada por el Grupo de Clientes donde se expuso la necesidad de captar todas las sugerencias aunque fueran verbales ya que éstas son mucho más numerosas y “espontáneas” que las escritas o por correo electrónico.

Trato directo con el cliente.

La atención directa al público que se lleva a cabo nos sirve no sólo para tener una idea de lo que el cliente piensa de nosotros, sino también para recoger directamente las quejas y sugerencias que no se plantean de una manera formal (ver apartado anterior de quejas y sugerencias “informales”). Del análisis de la información que extraemos del trato personal con clientes han surgido importantes áreas de mejora que, una vez estudiadas por el ED ó CC, se han puesto en práctica a la hora de prestar nuestros servicios. Como ejemplos podemos citar: necesidad de motivación exhaustiva de las resoluciones, reducción de documentación a presentar para tramitar las prestaciones, modificación de la forma de concesión de ayudas a personas con discapacidad, propuesta de modificación de la cuantía de dichas ayudas...

Además, en el año 2007 se creó el Grupo Focal de Trabajadores Sociales (2.a) dado que tienen trato directo con nuestros clientes (son nuestros principales aliados) y pueden trasladarnos las quejas y sugerencias que detecten, tanto del cliente como suyas propias.

Toda la información obtenida de nuestros clientes es trasladada al CC y ED quienes la analizan, detectan las áreas de mejora y las trasladan a los procesos a través de:

- Planes de Mejora (5.b)
- Diseño y desarrollo de nuevas prestaciones o modificación de los existentes (5.c).
- Producción y distribución de las Prestaciones (5.d).

Como ejemplo de todo el ciclo, indicamos la mejora introducida en el año 2007 de enviar información a las asociaciones (ONGs) y Corporaciones Locales receptoras de subvenciones vía SMS:

El Servicio recibió una queja por escrito de una asociación en el sentido de que no se habían enterado de la convocatoria de una subvención, pese a su publicación en el BOR y el envío a todas

las asociaciones de la propia convocatoria, y que, por tanto, no habían podido solicitarla a tiempo.

Se analizó la queja por el CC y surgió la posibilidad de comunicar a las asociaciones que así lo quisieran, todos los aspectos que les afectarían por vía SMS.

Se iniciaron las gestiones para su implantación, con la colaboración técnica de los Técnicos Informáticos, y se comunicó al grupo de proceso de Prestaciones Sociales a Entidades (a través de sus dos subprocesos dado que afecta a ambos). Actualmente, 84 asociaciones disponen de este servicio (4.e).

Para evaluar el resultado de esta mejora, disponemos de la encuesta a cliente externo, y en concreto, la pregunta número 4 que hace referencia a la calidad de la información.

EVALUACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA:

Para evaluar la gestión de las relaciones con los clientes, disponemos de los siguientes indicadores:

AMBITO	INDICADOR	PERIOD.	RESPONSABLE	RESUL
ESC	Encuesta cliente externo e interno.	Trimes.	Grupo Clientes	6a
Quejas por escrito y mail	Tiempo medio respuesta	Trimes.	Equipo Directivo	9b
Emisión Certificado	Tiempo medio	Trimes.	Equipo Directivo	9b

A continuación se detallan las principales mejoras fruto del aprendizaje.

AÑO	FUENTE/ APRENDIZAJE	MEJORA	RESULTADO/ IMPLANTACIÓN
2000	Responsables de información y E. D.	Supresión de la “ventanilla” de información	6a
2004	Subdirección General de Calidad	I modelo de encuesta de satisfacción de clientes	6a
2006	Taller de Satisfacción de Clientes y Grupo de Mejora	II modelo de encuesta de satisfacción de Clientes	6a
2006	Comite de Calidad	Encuesta Satisfacción Cliente Interno	6a
2007	Jefe Servicio y Comite de Calidad	Encuesta Consejo Riojano de S.S.	8a
2007	Grupo Mejora Clientes	Encuesta Grupo Focal (TTSS)	2008
2007	Comite de Calidad y Técnicos Informáticos	Sistema de Comunicación vía SMS	2008

Una vez finalizado el análisis de los Agentes que integran el Modelo EFQM, reflejamos un cuadro-resumen de los Grupos de Interés,

Mecanismos de relación (Frecuencia), Líder implicado, Objetivos, Proceso Asociado y Sistema de evaluación y revisión.

GRUPO DE INTERÉS (3 Y 4)	MECANISMOS DE RELACIÓN	FRECUENCIA	LÍDER IMPLICADO (1)	OBJETIVOS (2)	PROCESO ASOCIADO (5)	SISTEMA DE EVALUACIÓN Y REVISIÓN
Personas individuales	Atención individual	Continua	Jefes Sección	Prestación del servicio. Detectar necesidades. Medir satisfacción.	Prestaciones Sociales Individuales	Encuesta N° de quejas. .Indicadores de proceso
	Buzón Web de Quejas y Sugerencias.	Continua				
	Encuesta	Anual				
Personas jurídicas	Atención individual	Continua	Jefa Sección Subvenciones	Prestación del servicio. Detectar necesidades. Medir satisfacción.	Prestaciones Sociales a Entidades	Encuesta N° de quejas. Indicadores de proceso.
	Encuesta	Anual				
	SMS	Continua				
SGT	Telefónica	Puntual	Jefe de Servicio	Ajustar Proceso. Medir satisfacción.	Informe sobre Reclamaciones y Recursos	Encuesta de Cliente Interno.
	Correo electrónico	Puntual				
	Encuesta	Anual				
Personas (empleados públicos)	Reuniones	Periódicamente	Comité de Calidad	Transmitir política y estrategia. Detectar necesidades. Medir satisfacción.	Gestión de Personal	Encuesta de Personas.
	Correo electrónico	Continua				
	Intranet	Continua				
	Encuesta	Anual				
Servicios Sociales Municipales	Atención individual	Continua	Comité de Calidad	Transmitir política y estrategia. Detectar necesidades.	Prestaciones Sociales Individuales	Indicadores de proceso. Encuesta grupo Focal
	Reunión anual	Anual				
	Correo electrónico	Continua				
	Encuesta	Anual				
Consejería de Servicios Sociales	Reuniones	Continua	Jefe de Servicio	Recibir política y estrategia. Transmitir necesidades.	Gestión de Personal Gestión Presupuestaria Gestión Informática	Indicadores de proceso.
	Intranet	Continua				
	Ficha de proyectos	Anual				
	Correo electrónico	Continua				
IMSERSO	Convenio de colaboración		Jefe de Servicio Jefe Sección Pensiones	Ajustar Proceso.	Prestaciones Sociales Individuales	Indicadores de proceso.
	Reuniones	Anual				
	Correo electrónico	Puntual				
INSS	Convenio de colaboración		Jefe de Servicio Jefe de Sección Pensiones	Ajustar Proceso.	Prestaciones Sociales Individuales	Indicadores de proceso.
	Comunicación telefónica y escrita	Continua				

Notas Comunes

Criterios 6, 7, 8 y 9.



NOTAS COMUNES A LOS CRITERIOS 6, 7, 8 Y 9

A) DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

Inicialmente la determinación de objetivos del SEPRES se efectuaba, en unos casos, en el cumplimiento de los plazos legales y, a partir de 2003, en los ámbitos más relevantes, en función de los compromisos establecidos en la Carta de Compromisos.

Desde enero de 2007 los objetivos se establecen anualmente a través de la “Matriz de determinación y evaluación de objetivos”.

Para determinar los objetivos partimos -siempre que se pueda- del plazo legal y del compromiso asumido en la Carta de Compromisos. Posteriormente, se estudian las comparativas disponibles de entidades que son referentes en el sector analizado y los datos correspondientes a los dos últimos años del SEPRES. Si bien el planteamiento inicial es el de ser ambiciosos en la determinación de objetivos, en muchos casos los resultados obtenidos ya son los mejores en su ámbito y difícilmente superables, lo que hace que el objetivo sea mantener el resultado.

Finalmente, debemos indicar que como regla general no se define un objetivo hasta que el proceso está totalmente implantado y existen resultados de-al menos- dos años.

MATRIZ DE DETERMINACIÓN Y EVALUACIÓN DE OBJETIVOS

Año: 2007

Fecha de elaboración: 18.01.1007

Fecha de revisión: 29.01.08

MECANISMO/ INDICADOR	PLAZO LEGAL	CARTA DE COMPROMISOS	COMPARATIVAS	VALOR MEDIO 2 AÑOS >	OBJETIVO 2007	CUMPLIMIENTO
Tiempo medio concesión PNC Jubilación	90 días	75 días	Media estatal: 67,5 días	39,5 días	35-45 días	SI (28 días)
Tiempo medio concesión PNC Invalidez	90 días	55 días <C Base NO	Media estatal: 137 días	21,5 días 54 días	20-25 días 50-60 días	SI (17 días) (53 días)
%Revisión PNC	NO	NO	Media estatal: 61,91%	99,89%	100%	SI (100%)
%Revisión LISMI	NO	NO	Media estatal: 90,48%	100%	100%	SI (100%)
%Revisión FAS	NO	NO		100%	100%	SI (100%)
Tiempo medio concesión IMI	90 días	30 días	Cataluña (peores tiempos)	18,5 días	15-20 días	SI (18 días)
Tiempo medio concesión AIS	90 días	30 días	Cataluña (peores tiempos)	18,5 días	15-20 días	SI (18 días)
Tiempo medio concesión Ayudas Discapacidad	180 días	70 días		36 días	30-50 días	SI (37 días)
Tiempo medio concesión Ayudas cuidadores	180 días	NO		35 días	30-40 días	SI (27 días)
%Revisión Ayudas cuidadores	NO	NO		100%	100%	SI (100%)
Tiempo medio concesión Ayudas Víctimas Violencia	90 días	NO			60 días	SI (31 días)
Tiempo medio concesión Ayudas adopción int.	180 días	NO			60 días	SI (20 días)
Tiempo medio concesión Ayudas Menores	90 días	NO		25 días	15-25 días	SI (18 días)
Tiempo medio concesión Subvenciones CCLL	120 días	NO	Ministerio Trabajo Asuntos Sociales 240 días	69 días	60-90 días	SI (72 días)
Tiempo medio concesión Subvenciones ONG'S	120 días	NO	Ministerio Trabajo y Asuntos Sociales 240 días	88 días	80-100 días	NO (118 días)
Tiempo medio de emisión de certificados	NO	3 días		1 día	1 día	SI (1 día)
Tiempo medio de respuestas por escrito	NO	7 días		3 día	3-4 día	SI (3 días)
Tiempo medio de emisión de certificados	NO	3 días		1 día	1 día	SI (1 día)
Tiempo medio de respuestas por e-mail	NO	3 días		1,5 días	1-2 días	SI (2 días)
% Ejecución presupuestaria	NO	NO		80%	75%	SI (86,7%)
Valoración de clientes	NO	NO	Oficina Ayuda a la Víctima (mejor CAR): 8,59	9	8-9	SI (9,32)
Valoración de personas	NO	NO	Laboratorio Regional: 5,6	6,75	6-7	SI (6,67)

B) ESTABLECIMIENTO DE COMPARATIVAS

En enero de 2007, el Comité de Calidad (en cumplimiento del Plan de Mejora 2007) definió un sistema de establecimiento de comparativas:

A) CRITERIO DE SELECCIÓN

1. Solicitar datos a las entidades que tramiten prestaciones idénticas.
2. Solicitar datos a las entidades que tramiten prestaciones similares.
3. Solicitar datos a entidades que sean referentes en calidad. (para temas no específicos como valoración de personas o satisfacción de clientes)

B) CRITERIO DE ELECCIÓN




1. La mejor, salvo que la forma de gestión no sea equiparable.
2. La mejor equiparable.
3. Si ambas son inferiores a Prestaciones, la media nacional.
4. Las que se dispongan.

A pesar del importante esfuerzo realizado, ha sido muy complicado obtener comparativas de procesos análogos a los desarrollados por el SEPRES, constatándose que en el ámbito de las prestaciones económicas de servicios sociales la implantación de los sistemas de gestión de la calidad es muy incipiente o incluso inexistente.

Eso nos ha llevado, por una parte, a establecer comparativas con entidades referentes en nuestra Comunidad Autónoma (principalmente el Laboratorio Regional, Q de Plata) y por otra, a la imposibilidad de presentar comparativas en algunos procesos muy específicos del SEPRES.

C) EXPLICACIÓN DE LOS GRÁFICOS.

Para visualizar mejor las tendencias, el cumplimiento de objetivos y las comparaciones que se presentan, se utilizan los símbolos:

-  *tendencia positiva*, objetivo cumplido o “mejor” respecto a la unidad con la que se compara.
-  *tendencia mantenida* pero positiva, o “igual o similar” respecto a la unidad con la que se compara, (no se emplea el símbolo para objetivo).
-  *tendencia negativa*, objetivo no cumplido o “peor” respecto a la unidad con la que se compara.



06

Resultados en
Clientes



6

CRITERIO 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

SUBCRITERIO 6 A. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN.

Desde el año 2003, el SEPRES viene realizando encuestas para medir la satisfacción de nuestros clientes. El modelo de encuesta utilizada estaba basado en el modelo Servqual. En el año 2006 se modificó el modelo para adaptarlo a las características de nuestros clientes (5e). Junto a ello, se constituyó el Grupo de Mejora de Clientes (3c) compuesto fundamentalmente por las personas encargadas de la atención e información, para analizar y revisar los resultados de las encuestas y proponer al Comité de Calidad las áreas de mejora detectadas.

Se han realizado un total de 140 encuestas durante el año 2007 al cliente externo (gráf. 6.a.1 hasta 6.a.5), y una al cliente interno dado que solo hay un cliente (gráf. 6.a.6).

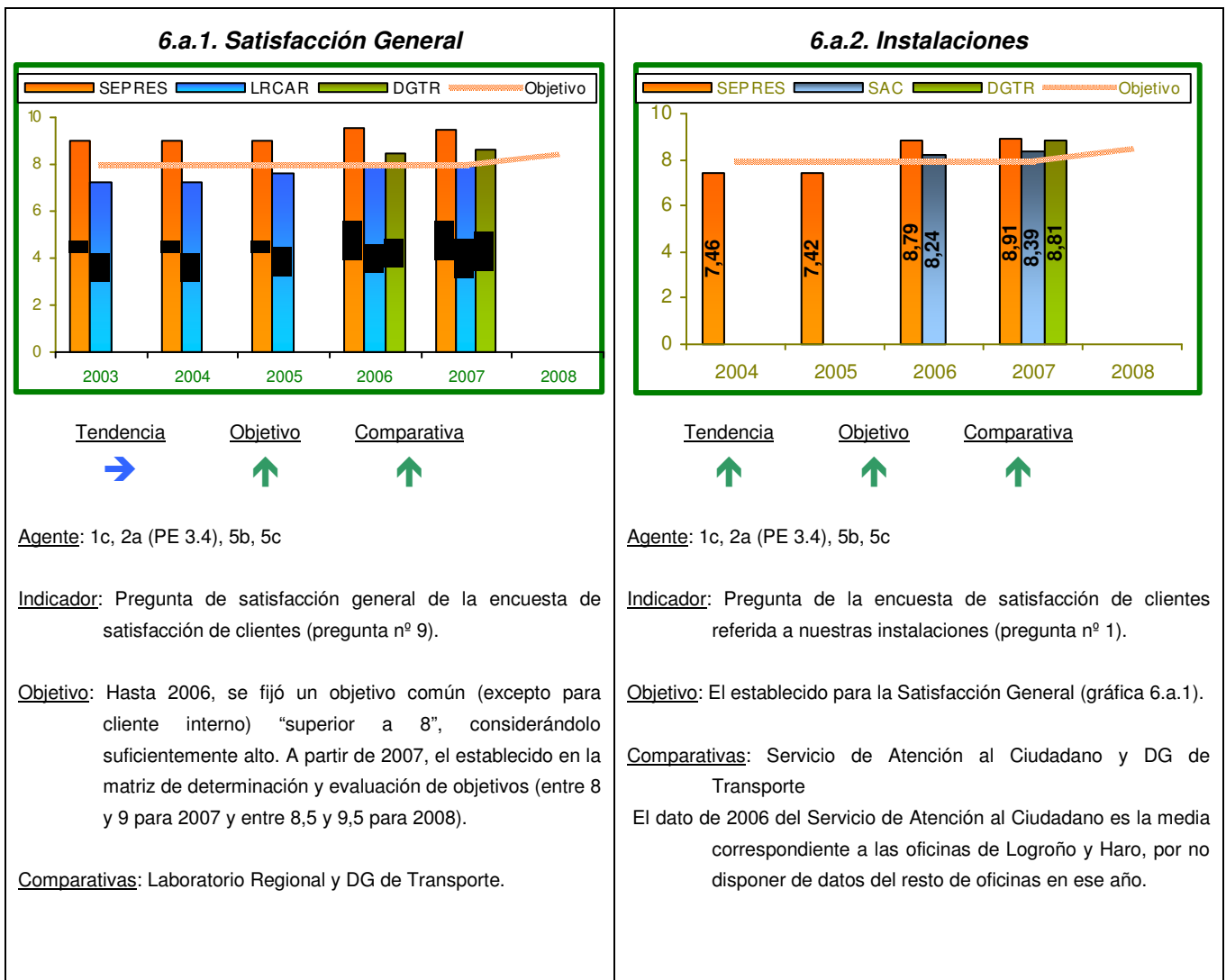
El alto índice de satisfacción de nuestros clientes se ve influido fundamentalmente por nuestra capacidad de adaptación a sus necesidades y expectativas y por la implantación de un sistema de gestión de procesos.

Comparaciones:

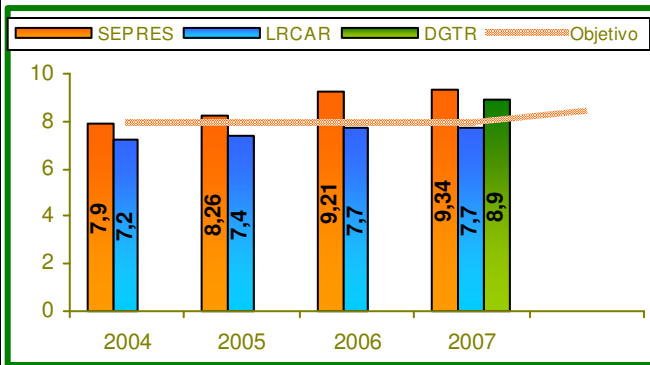
_LRCAR-Laboratorio Regional de la Comunidad Autónoma de La Rioja (Q de Plata y referente en la CAR).

_DGTR-Dirección General de Transporte (la mejor valorada de la CAR).

_SAC-Servicio de Atención al Ciudadano (organización con una de las mejores valoraciones y con relación directa con el usuario)..



6.a.3. Servicio y Tramitación



Tendencia ↑
Objetivo ↑
Comparativa ↑

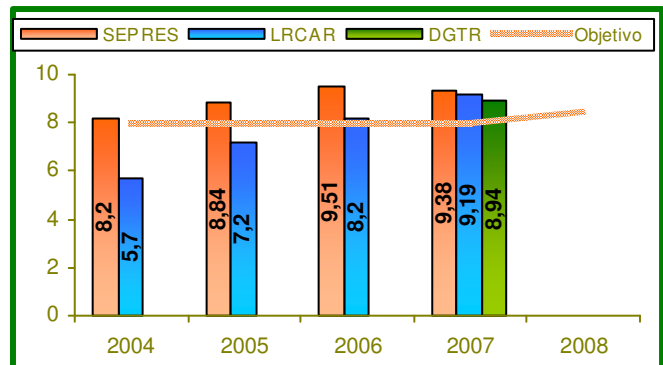
Agente: 1c, 2a (PE 3.4), 5b, 5c.

Indicador: Preguntas de la encuesta de satisfacción de clientes referentes a este ítem (pregunta nº 4 – información-, nº5 – fiabilidad y nº6 – rapidez-).

Objetivo: El establecido para la Satisfacción General (gráfica 6.a.1).

Comparativas: Laboratorio Regional y DG de Transporte.

6.a.4. Atención y Trato



Tendencia ↑
Objetivo ↑
Comparativa ↑

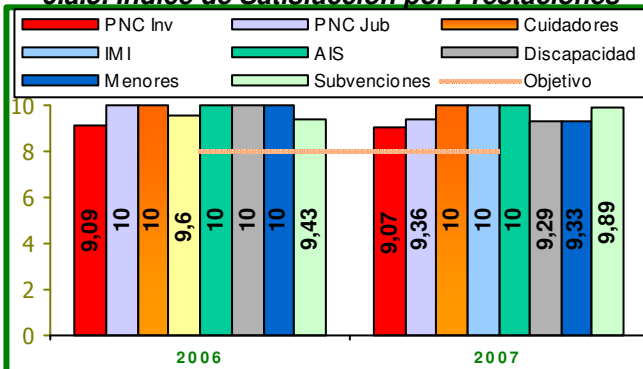
Agente: 1c, 2a (PE 3.4), 5b, 5c.

Indicador: Preguntas de la encuesta de satisfacción de clientes referentes a este ítem (pregunta nº2 –amabilidad-, nº3 confidencialidad- y nº7 –claridad-).

Objetivo: El establecido para la Satisfacción General (gráfica 6.a.1).

Comparativas: Laboratorio Regional y DG de Transporte.

6.a.5. Índice de Satisfacción por Prestaciones



Tendencia →
Objetivo ↑
Comparativa →

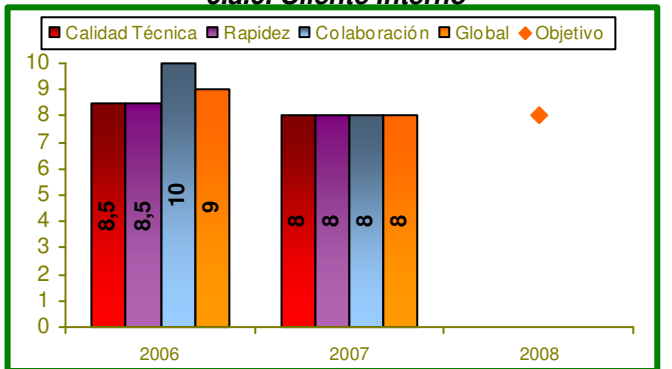
Agente: 1c, 2a (PE 3.4), 5b, 5c.

Indicador: Pregunta de satisfacción general de la encuesta de satisfacción de clientes (pregunta nº 9) segmentada por prestaciones

Objetivo: El establecido para la Satisfacción General (gráfica 6.a.1):

Comparativas: No existe constancia de que organizaciones que gestionan prestaciones similares realicen encuestas de satisfacción a sus clientes, por lo que no se dispone de datos.

6.a.6. Cliente Interno



Tendencia →
Objetivo →
Comparativa →

Agente: 1c, 2a (PE 3.4), 5b, 5c.

Indicador: Encuesta de satisfacción de cliente interno. El cliente es nuestra Secretaría General Técnica a quien proporcionamos los Informes-Propuesta de carácter técnico en relación con los recursos y reclamaciones previas interpuestos por el cliente receptor de prestaciones (cliente externo).

Objetivo: No se establece hasta 2008 (entre 8 y 9) por no disponer de resultados de al menos dos años hasta este año.

Comparativas: No se dispone de datos de organizaciones de características similares.

Observaciones: Se considera que la tendencia se mantiene al tratarse de un solo cliente y ser la valoración muy satisfactoria. (superior a 8)

SUBCRITERIO 6 B. INDICADORES DE RENDIMIENTO

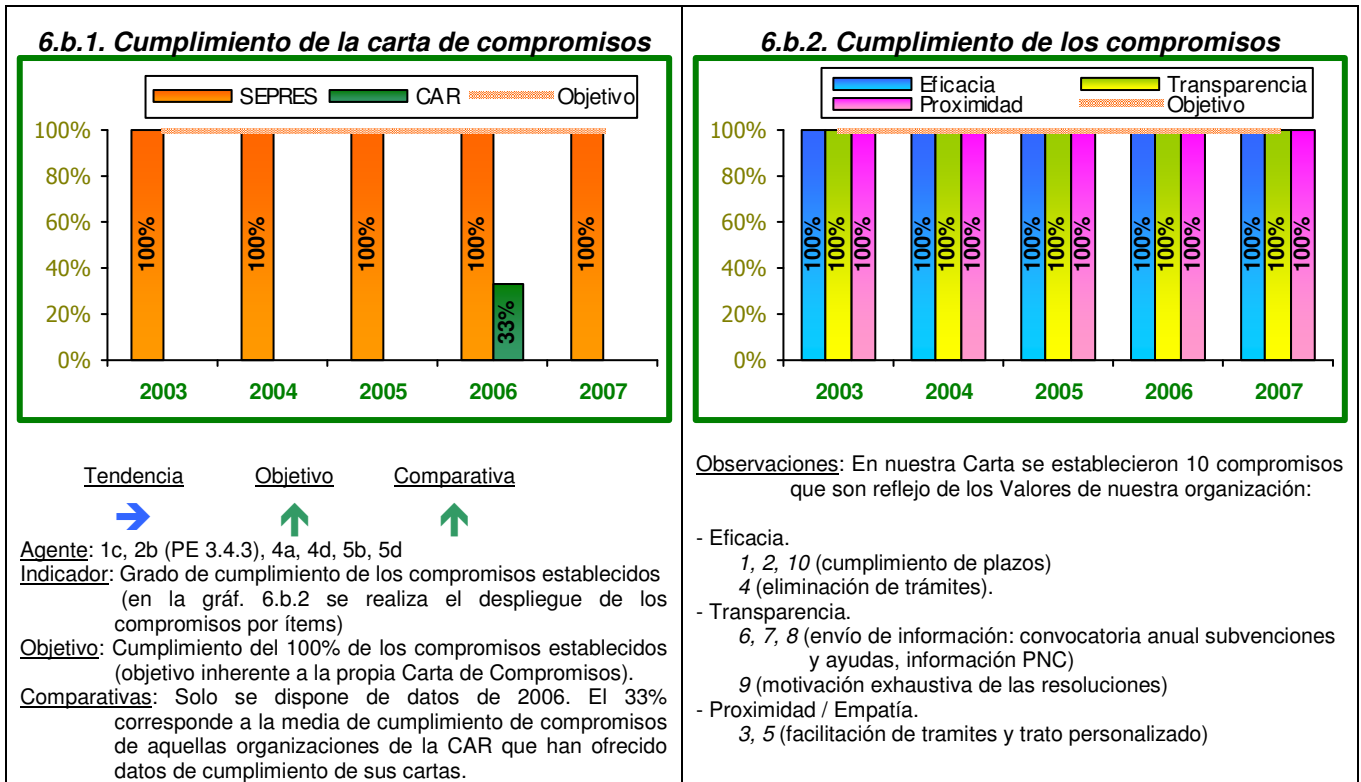
El Grupo de Clientes, junto con el Comité de Calidad, analiza los resultados de rendimiento respecto al cumplimiento de nuestros compromisos (gráfica 6.b.1, 6.b.2), la fiabilidad (gráfica 6.b.6) y la rapidez de respuesta (gráficas 6.b.3, 6.b.4, 6.b.5). Queremos destacar la enorme importancia que supone el total cumplimiento de nuestra Carta de Compromisos, como factor fundamental de la excelente valoración del Servicio por parte de nuestros clientes. El análisis pormenorizado de la Carta se efectúa en el criterio 9b por considerarse resultado clave.

Comparaciones:

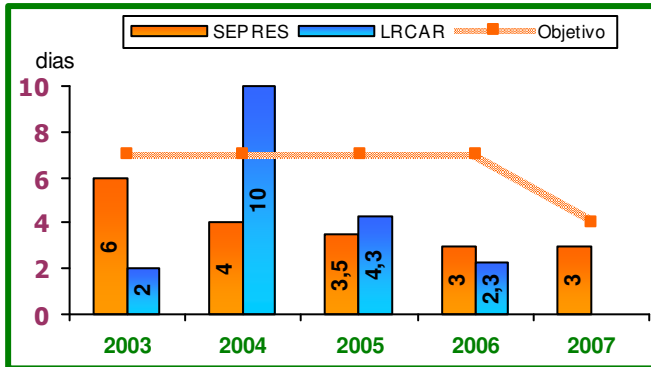
_ERAP-Escuela Riojana de Administración Pública (Q de Bronce).

_CAR-Valoración media de la CAR para el indicador de que se trate

_LRCAR-Laboratorio Regional de la Comunidad Autónoma de La Rioja (Q de Plata y referente en la CAR).



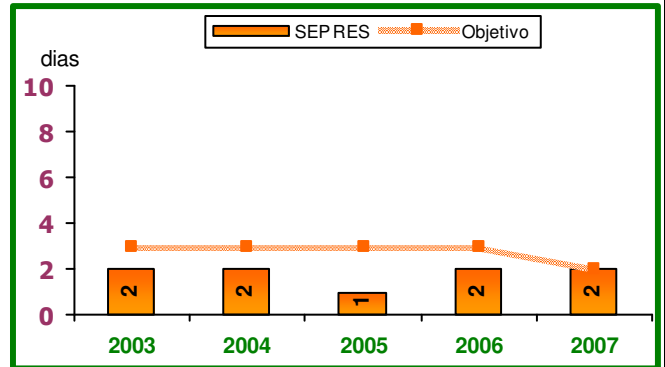
6.b.3. Tiempo Medio de Respuesta a Consultas y Quejas por Escrito



Tendencia: ↑
Objetivo: ↑
Comparativa: →

Agente: 1e, 2b (PE 3.4.3), 4a, 4d, 5b, 5d, 5e
Indicador: Nº de días de media en responder a consultas, quejas y sugerencias efectuadas por escrito por los clientes.
Objetivo: Hasta el año 2006, el fijado en la Carta de Compromisos (7 días). Para 2007, el establecido en la matriz de determinación y evaluación de objetivos (4 días)
Comparativas: Laboratorio Regional de la CAR
Observaciones: No se tiene constancia de que se haya efectuado ninguna reclamación al SEPRES en el "libro de quejas y reclamaciones" de la CAR.
 El grupo de clientes ha propuesto como mejora para el año 2008, la creación de un buzón de quejas y sugerencias "Informales", con el fin de recoger aquellas quejas manifestadas de forma verbal por los clientes.

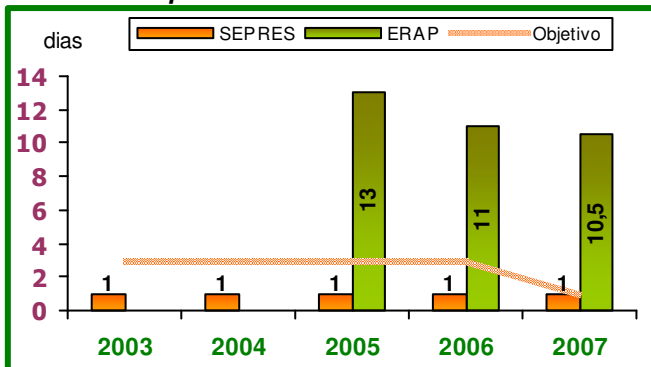
6.b.4. Tiempo Medio de Respuesta a Consultas y Quejas Telemáticas



Tendencia: →
Objetivo: ↑
Comparativa: →

Agente: 1e, 2b (PE 3.4.3), 4a, 4d, 5b, 5d, 5e
Indicador: Nº de días de media en responder a consultas, quejas y sugerencias efectuadas telemáticamente por los clientes.
Objetivo: Hasta el año 2006, el fijado en la Carta de Compromisos (3 días). Para 2007, el establecido en la matriz de determinación y evaluación de objetivos (2 días)
Comparativas: No se dispone de datos de organizaciones de características similares

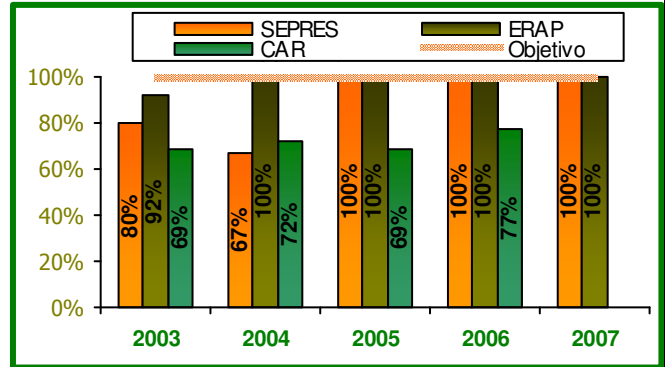
6.b.5. Tiempo Medio de Emisión de Certificados



Tendencia: →
Objetivo: ↑
Comparativa: ↑

Agente: 1e, 2b (PE 3.4.3), 4a, 4d, 5b, 5d
Indicador: Nº de días de media en expedir certificados de percibo de prestaciones (276 certificados expedidos en 2007, al margen de los expedidos a principios de año-ver observaciones).
Objetivo: Hasta el año 2006, el fijado en la Carta de Compromisos (3 días). Para 2007, el establecido en la matriz de determinación y evaluación de objetivos (1 día).
Comparativas: Los datos de la Escuela Riojana se refieren al tiempo medio de expedición de certificados de **cursos**.
Observaciones: A principios de cada año, se remite a cada uno de los 2.000 clientes de pensión no contributiva, un certificado de lo percibido en el año inmediatamente anterior.

6.b.6. Demandas Judiciales Favorables a SEPRES



Tendencia: ↑
Objetivo: ↑
Comparativa: →

Agente: 2b (PE 3.4.3), 5a, 5b, 5d
Indicador: % demandas falladas en sentido favorable al SEPRES.
Objetivo: 100%. Objetivo de fiabilidad del servicio, inherente al propio indicador.
Comparativas: Escuela Riojana de Administración Pública y con la media de la Comunidad Autónoma de La Rioja
Observaciones: En el año 2003 y 2004 se estimó una demanda cada año en favor del cliente, ambas por parte del Tribunal Supremo, y que han supuesto un cambio en los criterios de gestión a nivel nacional, es decir, no estaban motivadas en errores o actuaciones incorrectas del Servicio, sino en un cambio de criterio jurisdiccional.

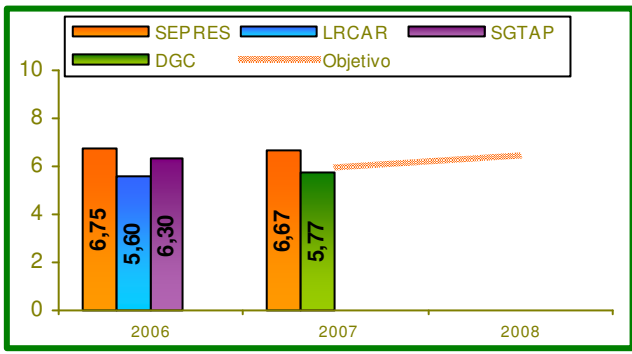
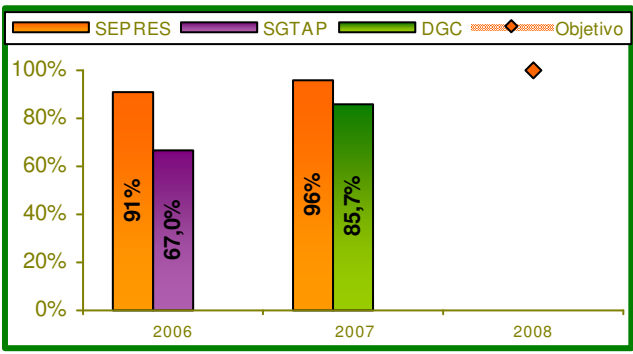
07



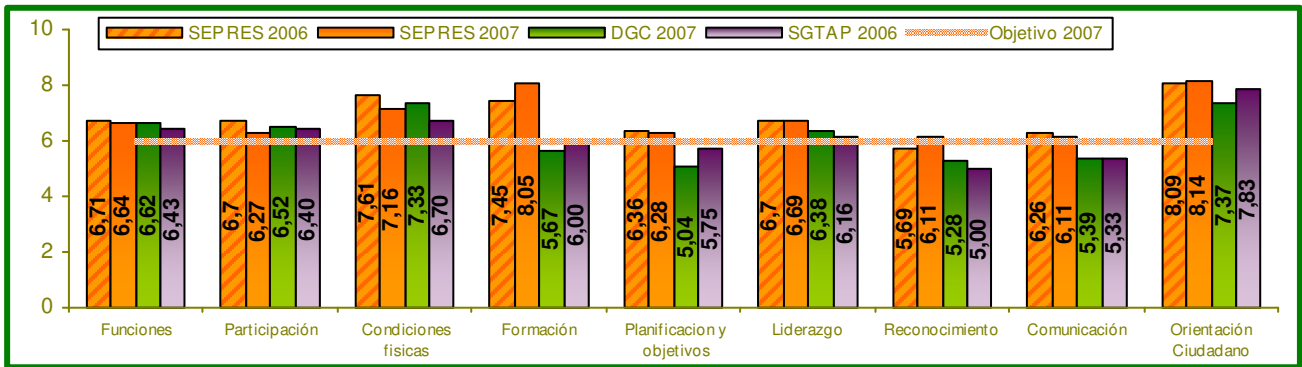
Resultados en
Personas

7 CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

SUBCRITERIO 7 A. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN. Para medir la satisfacción de las personas, el SEPRES dispone de dos instrumentos de percepción, de periodicidad anual: Encuesta de Satisfacción al Personal (E.S.P: Gráficos 7.a.1., 7.a.2. y 7.a.3.) y Encuesta Individual sobre el Plan de Acogida (E.I.P.A: Gráfico 7.a.5). La E.S.P. utiliza el mismo modelo de encuesta de otras unidades del Gobierno de La Rioja, permitiendo realizar comparaciones con los resultados obtenidos por aquellas. Asimismo, se dispone de datos segmentados en función del nivel del personal. El SEPRES cuenta desde el año 2005 con un Plan de Acogida (PA). En el año 2007, en cumplimiento de las medidas incluidas dentro de la Estrategia 3.2.del P.E del SEPRES 2007-2010, se elabora una Propuesta de Plan de Formación (PF) y un Plan de Reconocimiento (PR). Con el objetivo de valorar los Planes se añade un ítem con preguntas específicas en la E.S.P (Gráfico 7.a. 4). **Comparativas:** Secretaría General Técnica de la Consejería de AA.PP. (SGT de AAPP y PL) y Dirección General de Calidad de los Servicios y Tecnologías de la Información (DGC y TTII); organizaciones que por su propia función son un referente en la gestión de la calidad, así como el Laboratorio Regional de la Comunidad Autónoma de La Rioja (LRCAR) y Fundación Hospital Calahorra (FHC), ambas Premio "Q de Plata".

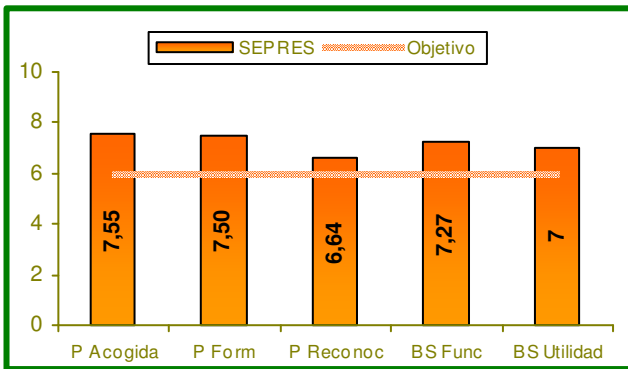
<p>7.a.1. Grado de Satisfacción con el Servicio</p>  <p>Agente: 1d, 2d (P.E 3.2), 3. Indicador: Grado de satisfacción con el Servicio (E.S.P.SEPRES). Objetivo: El establecido en la matriz de determinación y evaluación de objetivos: entre 6-7. Para 2008, se establece entre 6,5 - 7. Comparativas: LRCAR, SGT de AAPP y PL y DGC y TTII. Observaciones: En 2007 la SGT de AAPP y PL se divide en SGT y DGC y TTII; continuando ésta última con la gestión del modelo EFQM.</p>	<p>7.a.3. Grado de Fidelización del Servicio</p>  <p>Agente: 1d, 2d (P.E 3.2), 3e. Indicador: Personas que en iguales condiciones de puesto y salario no cambiarían a otra unidad o Consejería (E.S.P.SEPRES). Objetivo: Se fija al comenzar el tercer año de implantación del modelo de gestión EFQM (2008): grado de fidelización del 100%. Comparativas: SGT de AAPP y PL y DGC y TTII. Observaciones: El SEPRES cuenta con un PR que incluye diversas medidas de reconocimiento al personal y a la organización. Entre estas medidas destaca la obtención en 2007 del complemento de productividad para la calidad a todo el personal.</p>
<p>Tendencia → Objetivo ↑ Comparativa ↑</p>	<p>Tendencia → Objetivo ↑ Comparativa ↑</p>

7.a.2. Resultados Encuestas al Personal por Ítem



Tendencia → Objetivo ↑ Comparativa ↑

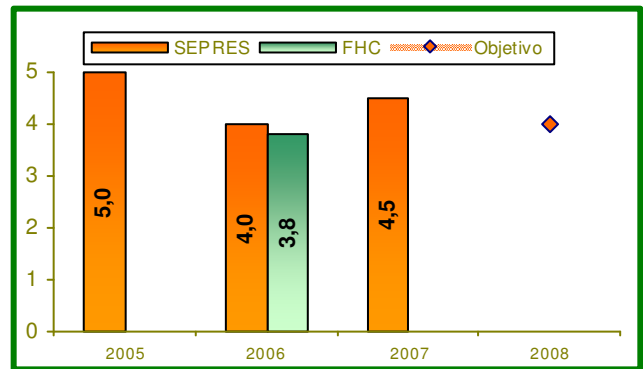
7.a.4. Valoración Planes y Buzón



Tendencia Objetivo ↑ Comparativa

Agente: 1d, 2d (P.E: 3.2.1, 3.2.2, 3.2.4), 3b, 3d, 3e.
Indicador: Grado de satisfacción con la existencia de los nuevos Planes, el funcionamiento y la utilidad del Buzón de Sugerencias. (E.S.P SEPRES).
Objetivo: El común establecido para la E.S.P en la matriz de determinación y evaluación de objetivos: entre 6-7. Para el año 2008 se establece entre 6,5 - 7.
Comparativas: No ha sido posible detectar datos de otras unidades u organizaciones de características similares que valoren este ítem.
Observaciones: Al implantarse los Planes en el año 2007 no se tienen datos de años anteriores. El BS tuvo 13 entradas en el año 2007, todas ellas fueron contestadas.

7.a.5. Valoración Plan de Acogida



Tendencia → Objetivo Comparativa ↑

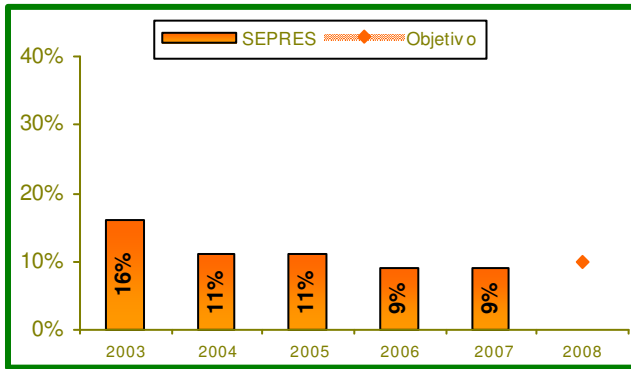
Agente: 1d, 2d (P.E 3.2), 3a 3b.
Indicador: Satisfacción global con el PA (pregunta nº 5 EIPA). Valoración entre 0-5.
Objetivo: Se fija al comenzar el tercer año de implantación del modelo EFQM (2008): entre 4-4,5.
Comparativas: FHC.
Observaciones: En el año 2005 únicamente hubo una nueva incorporación. La existencia de un PA en el SEPRES se valora a través de una pregunta específica en la E.S.P. (Gráfico 7.a.3).

SUBCRITERIO 7.B. INDICADORES DE RENDIMIENTO.

Para la medición de los resultados de las personas se utilizan los siguientes instrumentos: E.S.P, E.I.P.A, Base de Datos del SEPRES de Cursos de Formación, datos facilitados por la SGT de la Consejería y Fichas de Grupos de Mejora. Es de destacar la total implicación del personal, como muestran los resultados de participación del mismo tanto en las Encuestas como en los Grupos de Mejora (Gráficos 7.b.1, 7.b.6 y 7.b.7). Se considera relevante para valorar el rendimiento de las personas el Índice de Formación (Gráfico 7.b.3); así como el Absentismo y Rotación del personal (Gráficos 7.b.4 y 7.b.5). De las medidas de reconocimiento incluidas en el PR destaca el reconocimiento del Complemento de Productividad para la calidad a todo el personal (Gráfico 7.b.8).

<p>7.b.1.Participación del Personal en Encuesta</p> <table border="1"> <caption>Data for 7.b.1</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>SEPRES</th> <th>LRCAR</th> <th>SGTAP</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2006</td> <td>100%</td> <td>93%</td> <td>67%</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>100%</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Tendencia: ↑ Objetivo: ↑ Comparativa: ↑</p> <p>Agente: 1d, 2d (P.E 3.2.), 3.</p> <p>Indicador: Grado de participación del personal en la Encuesta.</p> <p>Objetivo: El inherente al propio indicador: participación del 100%.</p> <p>Comparativas: LRCAR y DGC y TTII. En el año 2007 no ha sido posible disponer de datos de participación de organizaciones o unidades de características similares.</p> <p>Observaciones:</p>	Año	SEPRES	LRCAR	SGTAP	Objetivo	2006	100%	93%	67%	100%	2007	100%	-	-	100%	<p>7.b.2.Cumplimiento Plan de Acogida</p> <table border="1"> <caption>Data for 7.b.2</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Recepcion</th> <th>Software</th> <th>Tutor</th> <th>Ubicación</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2005 (1 per)</td> <td>20%</td> <td>20%</td> <td>20%</td> <td>40%</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>2006 (4 per)</td> <td>20%</td> <td>20%</td> <td>20%</td> <td>40%</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>2007 (2 per)</td> <td>20%</td> <td>20%</td> <td>20%</td> <td>40%</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Tendencia: ↑ Objetivo: ↑ Comparativa: -</p> <p>Agente: 1d, 2d (P.E 3.2), 3a, 3b.</p> <p>Indicador: Grado de cumplimiento de las fases del PA.</p> <p>Objetivo: El establecido en el propio PA: 100%.</p> <p>Comparativas: No se dispone de datos de organizaciones de características similares sobre cumplimiento de fases y del Plan.</p> <p>Observaciones: Se ejecuta el 100% del PA: cumplimiento de todas las fases y aplicación a todo el personal de nueva incorporación (7 personas desde el año 2005).</p>	Año	Recepcion	Software	Tutor	Ubicación	Objetivo	2005 (1 per)	20%	20%	20%	40%	100%	2006 (4 per)	20%	20%	20%	40%	100%	2007 (2 per)	20%	20%	20%	40%	100%	
Año	SEPRES	LRCAR	SGTAP	Objetivo																																					
2006	100%	93%	67%	100%																																					
2007	100%	-	-	100%																																					
Año	Recepcion	Software	Tutor	Ubicación	Objetivo																																				
2005 (1 per)	20%	20%	20%	40%	100%																																				
2006 (4 per)	20%	20%	20%	40%	100%																																				
2007 (2 per)	20%	20%	20%	40%	100%																																				
<p>7.b.3.Índice de Formación</p> <table border="1"> <caption>Data for 7.b.3</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>SEPRES</th> <th>LRCAR</th> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2005</td> <td>3,71%</td> <td>5,60%</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>2006</td> <td>3,40%</td> <td>3,40%</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>3,73%</td> <td>3,02%</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>2008</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>3,5% - 4%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Tendencia: → Objetivo: - Comparativa: →</p> <p>Agente: 1d, 2d (PE 3.2.2.), 3b.</p> <p>Indicador: Nº de horas dedicadas a formación en relación con el nº de horas totales de trabajo.</p> <p>Objetivo: Se establece en la matriz de determinación y evaluación de objetivos para el año 2008: entre 3,5 % -4%.</p> <p>Comparativas: LRCAR.</p> <p>Observaciones: La existencia de una Propuesta de Plan de Formación se valora a través de una pregunta específica en la E.S.P. (Gráfico 7.a.4).</p>	Año	SEPRES	LRCAR	Objetivo	2005	3,71%	5,60%	-	2006	3,40%	3,40%	-	2007	3,73%	3,02%	-	2008	-	-	3,5% - 4%	<p>7.b.4.Absentismo</p> <table border="1"> <caption>Data for 7.b.4</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>SEPRES</th> <th>LRCAR</th> <th>FHC</th> <th>SGTAP</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2005</td> <td>19,4%</td> <td>5,0%</td> <td>3,1%</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>2006</td> <td>4,1%</td> <td>3,5%</td> <td>3,0%</td> <td>6,7%</td> </tr> <tr> <td>2007</td> <td>1,8%</td> <td>2,2%</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p>Tendencia: ↑ Objetivo: - Comparativa: →</p> <p>Agente: 3.</p> <p>Indicador: % horas absentismo sobre total horas trabajadas.</p> <p>Objetivo: Al derivarse exclusivamente de enfermedad común no cabe marcar objetivo.</p> <p>Comparativas: LRCAR, SAC, FHC.</p> <p>Observaciones: No existen bajas por accidente de trabajo o enfermedad profesional desde la creación del SEPRES, ni se ha realizado ninguna huelga en los últimos 4 años.</p>	Año	SEPRES	LRCAR	FHC	SGTAP	2005	19,4%	5,0%	3,1%	-	2006	4,1%	3,5%	3,0%	6,7%	2007	1,8%	2,2%	-	-
Año	SEPRES	LRCAR	Objetivo																																						
2005	3,71%	5,60%	-																																						
2006	3,40%	3,40%	-																																						
2007	3,73%	3,02%	-																																						
2008	-	-	3,5% - 4%																																						
Año	SEPRES	LRCAR	FHC	SGTAP																																					
2005	19,4%	5,0%	3,1%	-																																					
2006	4,1%	3,5%	3,0%	6,7%																																					
2007	1,8%	2,2%	-	-																																					

7.b.5. Rotación



Tendencia Objetivo Comparativa



Agente: 1d, 2d, 3e.

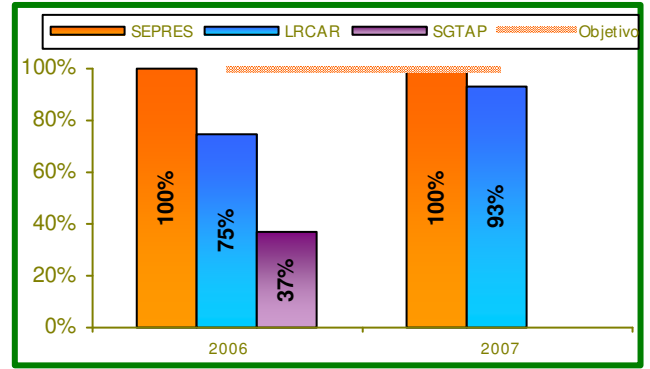
Indicador: % de personas que han cesado en el Servicio a través de los sistemas de ingreso y provisión de puestos de trabajo (selección, movilidad, promoción).

Objetivo: Se establece en la matriz determinación y evaluación de objetivos para el año 2008: inferior al 10%.

Comparativas: No ha sido posible localizar datos de otras organizaciones de características similares.

Observaciones: El SEPRES cuenta con un PR que incluye diversas medidas de reconocimiento al personal y a la organización. Entre estas medidas destaca la obtención en el año 2007 del complemento de productividad para la calidad a todo el personal.

7.b.6. Participación en Grupos de Mejora



Tendencia Objetivo Comparativa



Agente: 1d, 2d, 3c.

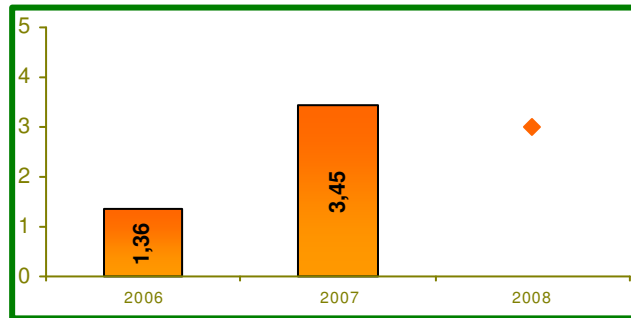
Indicador: % de participación del personal del SEPRES en Grupos de Mejora.

Objetivo: Por definición, participación de todo el personal del Servicio.

Comparativas: LRCAR.

Observaciones: Desde la constitución de los Grupos de Mejora en el año 2006, todo el personal de Servicio ha participado activamente en alguno de los Grupos.

7.b.7. Grado de participación por persona en Grupos de Mejora



Tendencia Objetivo Comparativa



Agente: 1d, 2d, 3c.

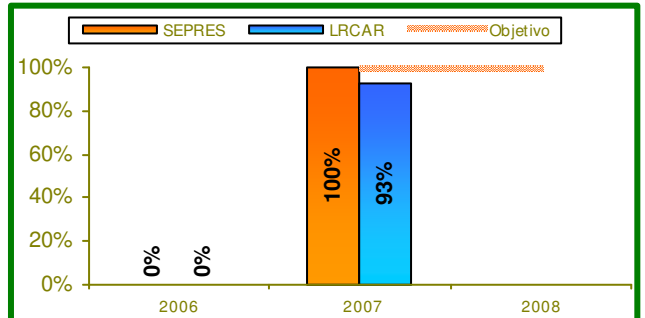
Indicador: % de participación en Grupos de Mejora por persona.

Objetivo: A pesar de no existir objetivo hasta 2008, la tendencia muestra el incremento de la participación del personal en los Grupos desde su constitución en 2006. Para 2008: superior al 3%.

Comparativas: No se dispone de datos de otras organizaciones o unidades de características similares.

Observaciones: Tal y como se refleja en el gráfico, el personal participa en uno o más Grupos de Mejora, resultando un índice de participación por persona de 3,45.

7.b.8. Pcentaje de personal con Complemento Productividad



Tendencia Objetivo Comparativa



Agente: 1d, 2d (P.E 3.2.4), 3e.

Indicador: % del personal con complemento de calidad.

Objetivo: 100% del personal.

Comparativas: LRCAR.

Observaciones: La existencia de un PR se valora a través de una pregunta específica en la E.S.P. (Gráfico 7.a.4).

08

Resultados
en la

Sociedad



8

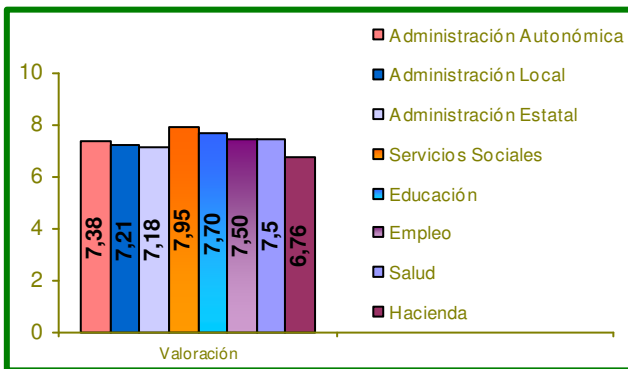
CRITERIO 8. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

SUBCRITERIO 8.A. MEDIDAS DE PERCEPCIÓN. Percepción general.

El Servicio de Prestaciones forma parte de una organización más amplia, la Consejería de Servicios Sociales que es la que realmente proyecta su imagen hacia la sociedad, por lo que podemos tomar como indicador la valoración social de la misma, para aproximarnos a la percepción social de nuestro Servicio.

Para ello, nos basaremos en un informe independiente (año 2006) efectuado por el sindicato CSI-CSIF La Rioja sobre el conjunto de las Administraciones Públicas. Para obtener una percepción social más exacta se realiza desde 2007 una encuesta a los miembros del principal órgano consultivo existente en el sector, el Consejo Riojano de Servicios Sociales. De igual modo, se analizan las apariciones en prensa del SEPRES, así como el nº de conferencias, cursos... impartidos por el personal del Servicio.

8.a.1 Percepción General Servicios Sociales



Objetivo Tendencia Comparativa



Agente: 1c, 2a, 5b.

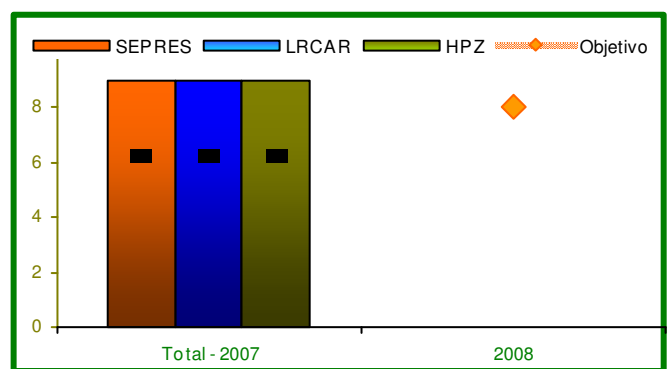
Indicador: Encuesta 2006. CSI-CSIF

Objetivo: No cabe determinarlo, al ser una encuesta puntual.

Comparativas: Todas las AAPP que actúan en La Rioja y los departamentos autonómicos más relevantes socialmente.

Observaciones:

8.a.2 Percepción General C.R.S.S



Objetivo Tendencia Comparativa



Agente: 1c, 2a, 5b.

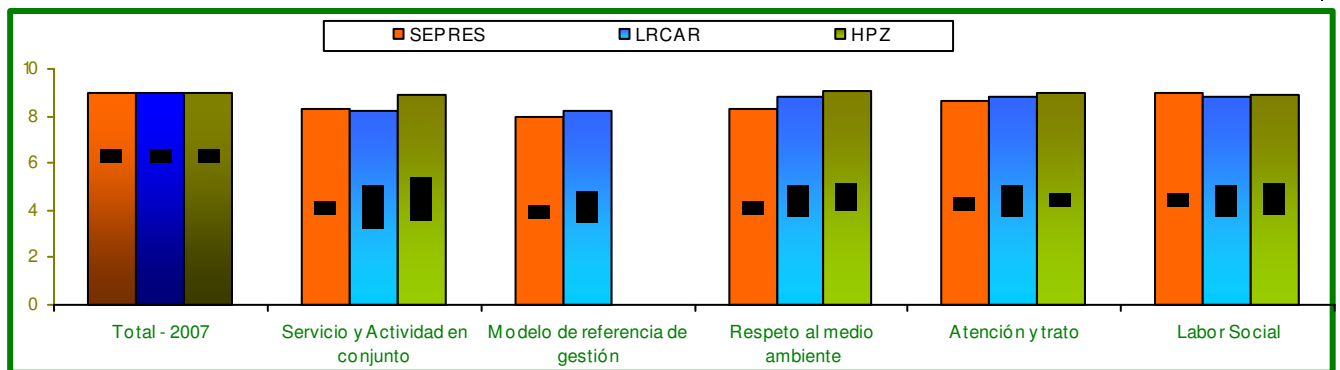
Indicador: Encuesta realizada a miembros del Consejo Riojano De Servicios Sociales

Objetivo: Se determina para 2008: 8-9

Comparativas: Laboratorio Regional CAR y Hospital Provincial de Zamudio

Observaciones: Sólo se encuesta a los miembros del Consejo que no pertenecen a la Consejería de Servicios Sociales (14 miembros/ 3 encuestas contestadas)

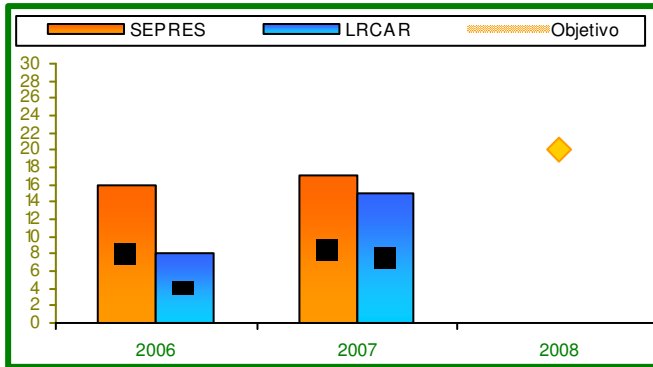
8.a.3 Percepción General C.R.S.S.



Objetivo Tendencia Comparativa



8.a.4 Artículos en Prensa



Objetivo Tendencia Comparativa



Agente: 1c, 4e.

Indicador: Nº de apariciones en prensa del SEPRES /año

Objetivo: Se fija en el tercer año de implantación del indicador: 20 para 2008

Comparativas: Laboratorio Regional CAR

Observaciones:

8.a.5 Ponencias y Cursos impartidos

EVENTO	ORGANIZADOR	LUGAR / FECHA
"Prestaciones y ayudas previstas por las Administraciones Públicas, autonómicas y central, para la atención a los colectivos de mayores y personas con discapacidad"	IMSERSO	MADRID/04
"Semana Europea de la Calidad"	CONSEJERÍA DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	LOGROÑO/04
"Congreso de Calidad y Mejores Prácticas en las Administraciones Públicas"	AGENCIA ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD	LOGROÑO/05
"IV Jornadas técnicas sobre calidad en los Servicios Públicos"	OBSERVATORIO PARA LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS	ESPULGUES DE LLOBREGAT/06
"Jornada interautonómica de presentación del sistema informático y de gestión corporativa del sistema Público de servicios sociales "PROTECNIA"	CONSEJERÍA DE JUVENTUD, FAMILIA Y SERVICIOS SOCIALES	LOGROÑO/06
"Semana Europea de la Calidad"	CONSEJERÍA DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	LOGROÑO/06
"III Jornadas sobre la Calidad en los Centros de Servicios Sociales."	CONSEJERÍA DE JUVENTUD, FAMILIA Y SERVICIOS SOCIALES	LOGROÑO/06
"Fuentes de financiación de los programas de intervención social. Pluralismo financiero."	UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	LOGROÑO/07
"Camino hacia la excelencia en la gestión de servicios sociales. El modelo del servicio de Prestaciones"	UNIVERSIDAD DE LA RIOJA	LOGROÑO/07
"Línea de formación de equipos de trabajo para a xeración de cartas de servizos"	ESCOLA GALEGA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	SANTIAGO DE COMPOSTELA/07

SUBCRITERIO 8.B. INDICADORES DE RENDIMIENTO.

Tomamos como indicadores de rendimiento los premios y felicitaciones recibidos que consideramos especialmente relevantes, y valoramos como resultados muy importantes en el impacto social del SEPRES, el impacto de género de nuestras prestaciones y el fomento del empleo en colectivos de exclusión social. Finalmente recogemos las acciones de benchmarking realizadas con otras unidades administrativas.

8.b.1 Premios y Felicitaciones más relevantes 2006/2007

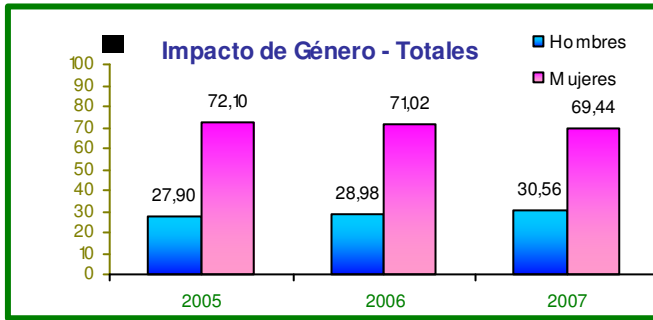
Premios

Fecha	Entidad	Asunto
6/11/06	Consejería de Administraciones Públicas y Política Local	Diploma de Compromiso con la Excelencia
12/01/07	Ministerio de Administraciones Públicas	Premio Nacional Ciudadanía 2006
22/06/07	Observatorio de Calidad de los SSPP	Entrega de obsequio por Premio Ciudadanía

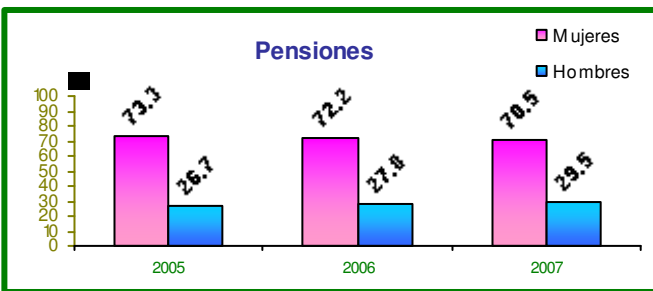
Felicitaciones

Fecha	Entidad/ Persona	Asunto
14/06/06	Directora General de Recursos de Servicios Sociales	Felicitación por primer puesto de la Consejería (7,95) dentro del Gobierno de La Rioja en una encuesta realizada por CSI-CSIF
17/10/06	Consejero Técnico de la Subdirección General de Calidad de los Servicios Públicos MAP	Felicitación por ser finalistas en el Premio de Ciudadanía.
8/11/06	Consejera de Juventud, Familia y Servicios Sociales	Felicitación por el Diploma de Compromiso con la Excelencia

8.b.2 Impacto de Género



Impacto de Género por Prestaciones



Objetivo Tendencia Comparativa

➔

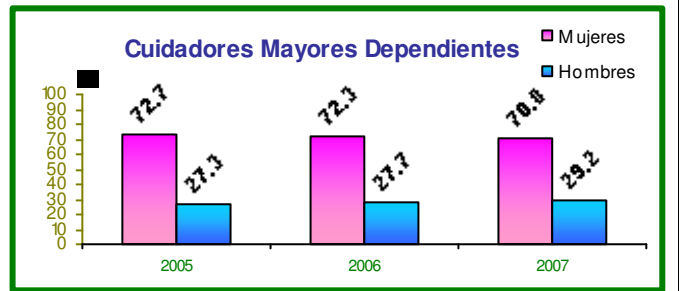
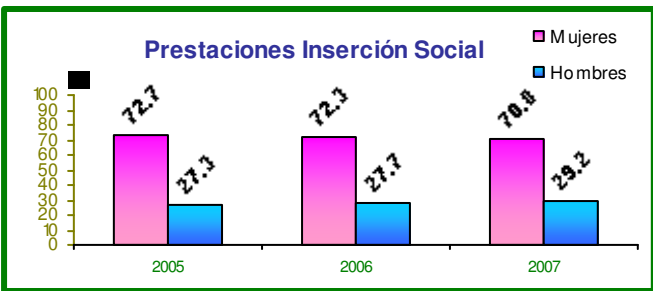
Agente: 2a.

Indicador: % de mujeres que acceden a las prestaciones del SEPRES

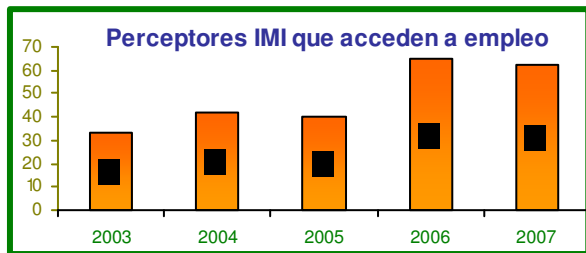
Objetivo: Se fija para 2008 (60-70%)

Comparativas:

Observaciones: En la determinación del objetivo 2008 se tiene en cuenta la "revolución" derivada de la Ley de Dependencia



8.b.3 Fomento del empleo en colectivos de exclusión Social



Objetivo Tendencia Comparativa

↑

Agente: 2a, 4a, 5c.

Indicador: nº de perceptores de IMI que acceden anulamente a un empleo

Objetivo: No cabe fijarlo al tratarse de un resultado indirecto de la gestión del SEPRES

Comparativas:

Observaciones: En la elaboración del Decreto 24/2001, por el que se regulan las prestaciones de inserción social, se vinculó la percepción de la prestación IMI, a la participación de sus beneficiarios/as en itinerarios de inserción socio-laboral, con lo que indirectamente se ha fomentado el acceso al empleo de este colectivo

8.b.4 Acciones de Benchmarking

Año	Acción	Organismo receptor
2004	"Hoja de tramitación"	Consejería de Juventud, Familia y Servicios Sociales
2005	Acceso telemático a bases de datos de AEAT	DG Acción Social (3 Servicios)
2005	Proceso de gestión de subvenciones	DG Juventud
2005	Proceso de gestión de convenios	Consejería de Juventud, Familia y Servicios Sociales
2005-2006	Adaptación del proceso de PNC a las Leyes 4/2005 y 8/2005	Instituto Navarro de Servicios Sociales, DG Prestaciones Cataluña.
2006	Motivación exhaustiva de PNC	Dirección Provincial de Guipúzcoa
2007	Sistema de notificación/publicación de subvenciones	DG Turismo
2007	Acceso a Bases de datos del INSS	DG Salud
2007	Extensión del convenio TGSS (cesión datos INSS)	DG Familia y Acción Social
2007	Cartas de Compromiso	CA Galicia

Resultados Clave

09

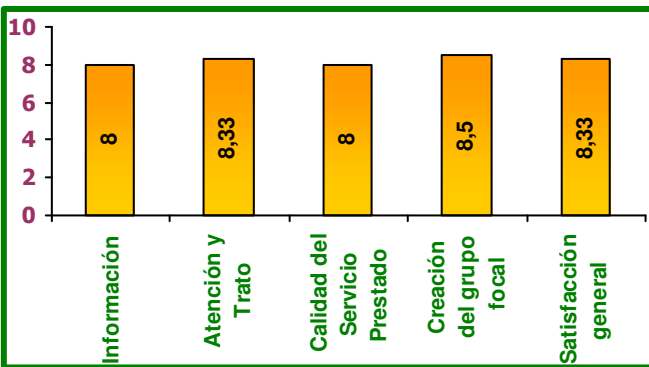


9 CRITERIO 9 - RESULTADOS CLAVE

SUBCRITERIO 9 A. RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO

En el SEPRES hemos considerado como resultado clave (siguiendo el ejemplo de las entidades más avanzadas en la implantación del modelo EFQM) la valoración de nuestro principal aliado, los servicios sociales comunitarios (trabajadores sociales), extraída mediante encuesta a grupo focal (9.a.1). Un Servicio que gestiona más de 35.000.000 de euros anuales, es obvio que considere clave su evolución presupuestaria (9.a.2 y 3), que le lleva a superar no sólo a unidades de su nivel orgánico, sino incluso a varias Consejerías del Gobierno. Si bien es clave la ejecución presupuestaria (9.a.4), el objetivo no puede ser, paradójicamente, una ejecución del 100%, ya que nuestra Visión nos exige garantizar que en todo momento podamos atender cualquier necesidad de nuestros clientes, lo que nos impide “liberar crédito” al final del ejercicio. Por ello, nuestro principal resultado clave es el nº de ayudas no atendidas por insuficiencia presupuestaria (algo habitual en todos nuestros competidores) y que en el SEPRES es 0 (9.a.5). Vinculado a nuestro Valor “transparencia” y a la Línea de Actuación 2.1 del P.E. están los Planes de convergencia, que ofrecen unos excelentes resultados (9.a.6 y 7). Los resultados en cuanto a volumen de clientes, los gestionamos no en valores absolutos, sino en relación con las entidades que pueden acceder a subvención y, por lo que respecta a las personas físicas, en relación con los habitantes de La Rioja. Ello nos da unos excelentes resultados de “cuota de mercado” (9.a.8, 9 y 10). Finalmente, y para evaluar nuestra Línea Estratégica 3.3, presentamos resultados sobre la evolución de los Gbytes/persona del SEPRES.

9.a.1. Satisfacción Aliados (Trabajadores Sociales)



Tendencia Objetivo Comparativa

Agente: 1c, 2a, 4a, 5b. Nuestro principal aliado es la red de trabajadores sociales como “puerta de entrada” de nuestros clientes (4a-Grupo Focal TS).

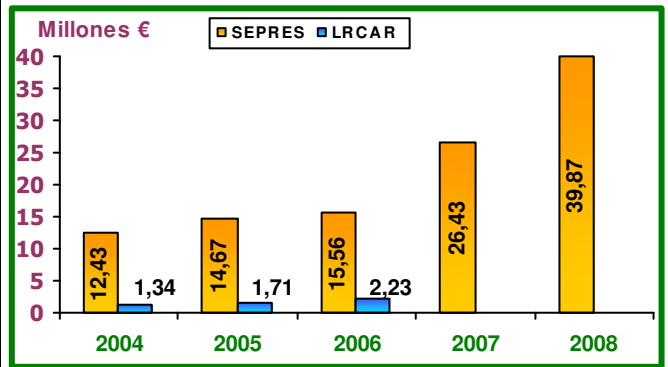
Indicador: Encuesta de satisfacción realizada al Grupo Focal 2007

Objetivo: No se establece por no disponer de resultados de al menos dos años.

Comparativas: No se dispone de datos de colectivos similares en otras organizaciones

Observaciones: 4 representantes, uno por cada demarcación de servicios sociales.

9.a.2. Evolución de Presupuestos



Tendencia Objetivo Comparativa



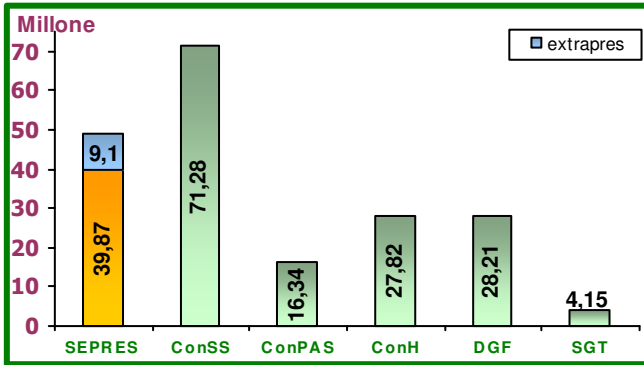
Agente: 2c, 4b

Indicador: Leyes anuales de presupuestos de la CAR.

Objetivo: Cobertura de todas las necesidades. Su cumplimiento se analiza en el Gráfico 9a5.

Comparativas: Se presenta en esta gráfica una comparativa con una unidad equivalente (Laboratorio Regional). La fortaleza del SEPRES en este ámbito nos permite presentar comparativas con Direcciones Generales e incluso Consejerías, a las que doblamos en presupuesto (Gráfico 9a3).

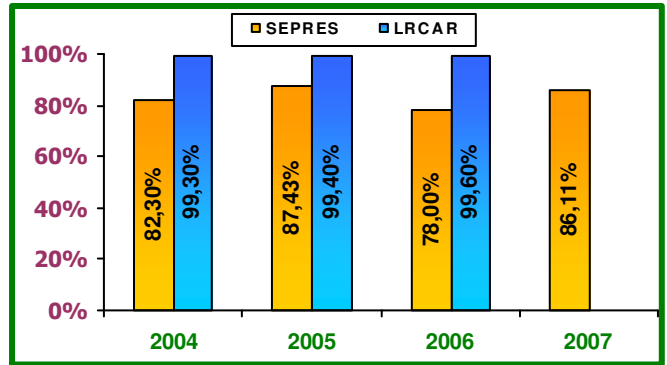
9.a.3. Comparativa Presupuesto 2008



Comparativas: Consejería de Servicios Sociales, Consejería de Presidencia, Consejería de Hacienda, Dirección General de Familia y Secretaría General Técnica de la Consejería de Servicios Sociales.

Observaciones: En el gráfico 9a2 no se incluyen 9,1 millones de euros derivados de fondos no presupuestarios gestionados por el SEPRES (PNC).

9.a.4. Ejecución Presupuestaria



Tendencia → Objetivo ↑ Comparativa ↓

Agente: 2c, 4b.

Indicador: % de crédito ejecutado sobre total de crédito definitivo.

Objetivo: Cobertura de todas necesidades. Su cumplimiento se analiza en la gráfica 9a5.

Comparativas: Si bien la comparativa es aparentemente negativa, deben tenerse en cuenta dos factores: primero, que la ejecución ha permitido cubrir todos los años todas las necesidades (gráfico 9a5), y segundo, que la M/V/V del SEPRES exige "reservar crédito" para cubrir cualquier necesidad que se produzca a final de ejercicio, por lo que la ejecución presupuestaria ni puede ni debe ser del 100%.

9.a.5. Ayudas No Concedidas por Falta de Presupuesto

Año 2004	0
Año 2005	0
Año 2006	0
Año 2007	0

Tendencia → Objetivo ↑ Comparativa ↑

Agente: 2c, 4b.

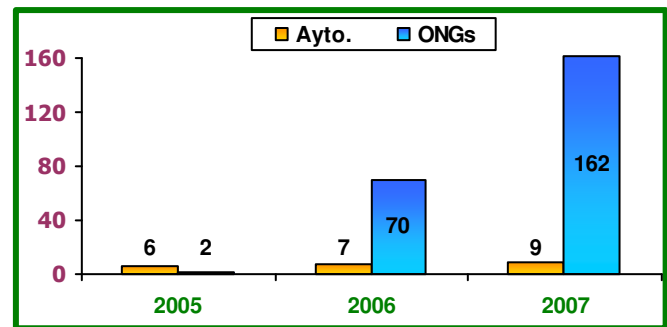
Indicador: Nº de ayudas no concedidas.

Objetivo: Cubrir todas las necesidades

Comparativas: Si bien no ha sido posible obtener comparaciones en este indicador, la forma de concesión de las ayudas en el resto de CC.AA. (por concurrencia competitiva y no de forma directa como el SEPRES) evidencia que ninguna puede obtener nuestros resultados.

Observaciones: Se trata del resultado clave por excelencia del SEPRES, al estar vinculado directamente a su M/V/V. Para el año 2009 se pretende visualizar este esfuerzo presupuestario mediante una Ley de Derechos Sociales.

9.a.6. Plan de Convergencia a Entidades



Tendencia ↑ Objetivo Comparativa

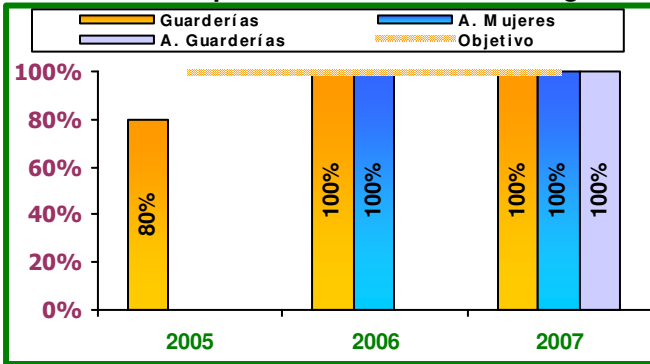
Agente: 1e, 2c, 4b

Indicador: nº de entidades a las que se ha aplicado un plan de convergencia.

Objetivo: El establecido en la matriz de determinación y evaluación de objetivos. Se establece para 2008 en 13 Entidades Locales y 170 ONGs.

Comparativas: No se dispone de datos de organizaciones de características similares.

9.a.7 Grado cumplimiento Planes de Convergencia



Tendencia ↑ Objetivo ↑ Comparativa

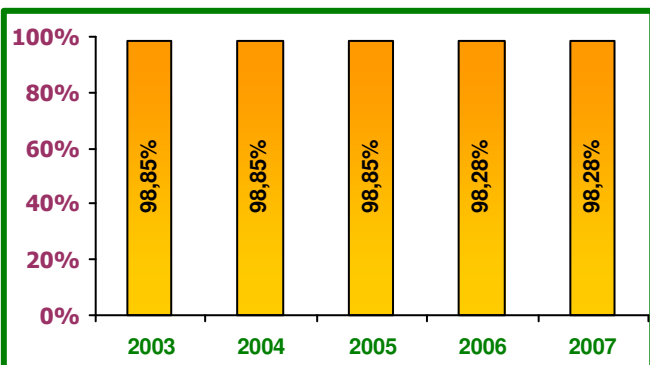
Agente: 1e, 2c, 4b

Indicador: % de Planes de Convergencia implantados

Objetivo: 100% (inherente al Plan)

Comparativas: No se conocen experiencias similares en organizaciones análogas.

9.a.8 Volumen Clientes. Entidades Locales.



Tendencia → Objetivo ↑ Comparativa

Agente: 2a

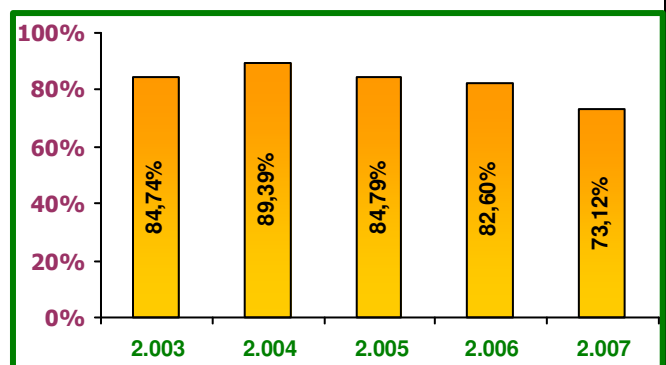
Indicador: % entidades locales subvencionadas sobre el total de Entidades.

Objetivo: Subvencionar al 100% de las entidades locales. Se considera cumplido, puesto que se ha subvencionado al 100% de entidades que lo han solicitado.

Comparativas: No se han localizado organizaciones que puedan aportar un ratio análogo.

Observaciones:

9.a.9 Volumen Clientes. ONGs



Tendencia ↓ Objetivo ↑ Comparativa

Agente: 2d, 4e, 5d

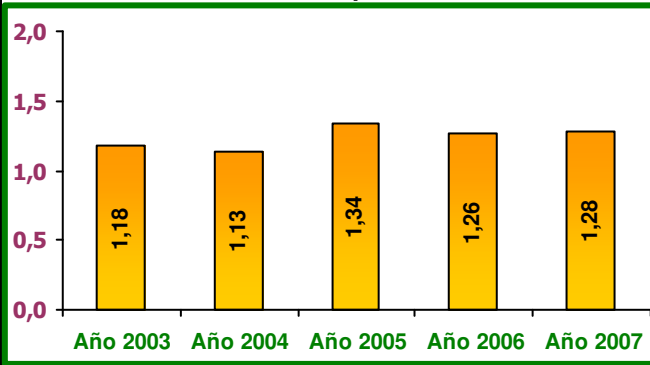
Indicador: % de entidades subvencionadas sobre el total registradas en el Registro de entidades de Servicios Sociales.

Objetivo: Subvencionar al 100% de entidades que presentan programas de Servicios Sociales y que sean informadas favorablemente por los servicios sectoriales competentes.

Comparativas: No se han localizado organizaciones que puedan aportar un ratio análogo.

Observaciones: La disminución de la ratio se debe a la inscripción en el registro, de entidades que presentan programas del ámbito sanitario.

9.a.10 Ratio Clientes por Habitante CAR



Tendencia Objetivo Comparativa



Agente: 2d, 4e, 5d

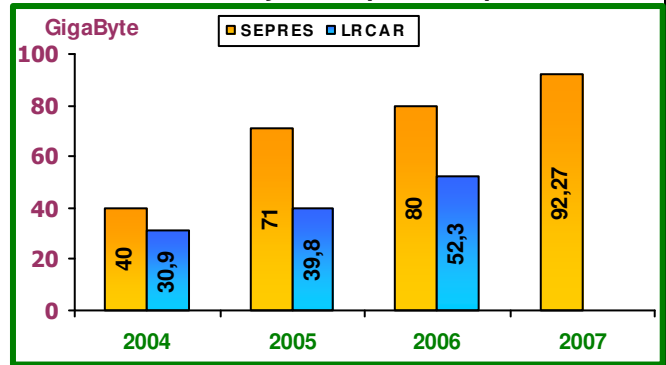
Indicador: Número de Clientes (personas físicas) por cada 100 habitantes.

Objetivo: MDEO 2008: 1,30 %

Comparativas: No se dispone de datos de organizaciones de características similares.

Observaciones: El indicador es claramente definitorio del volumen de clientes del SEPRES. Anualmente, 1 de cada 100 riojanos es cliente de este servicio. Ratio que sería mucho más elevado si tenemos en cuenta que muchas peticiones van dirigidas, o tienen consecuencias directas, no sólo en el solicitante sino en su unidad familiar.

9.a.11 Evolución Gbytes Disponibles por Persona



Tendencia Objetivo Comparativa



Agente: 4c, 4d, 4e

Indicador: Número de Gigabytes por persona del SEPRES

Objetivo: El establecido en la matriz de determinación y evaluación de objetivos para 2008 (100 Gb/persona).

Comparativas: LRCAR



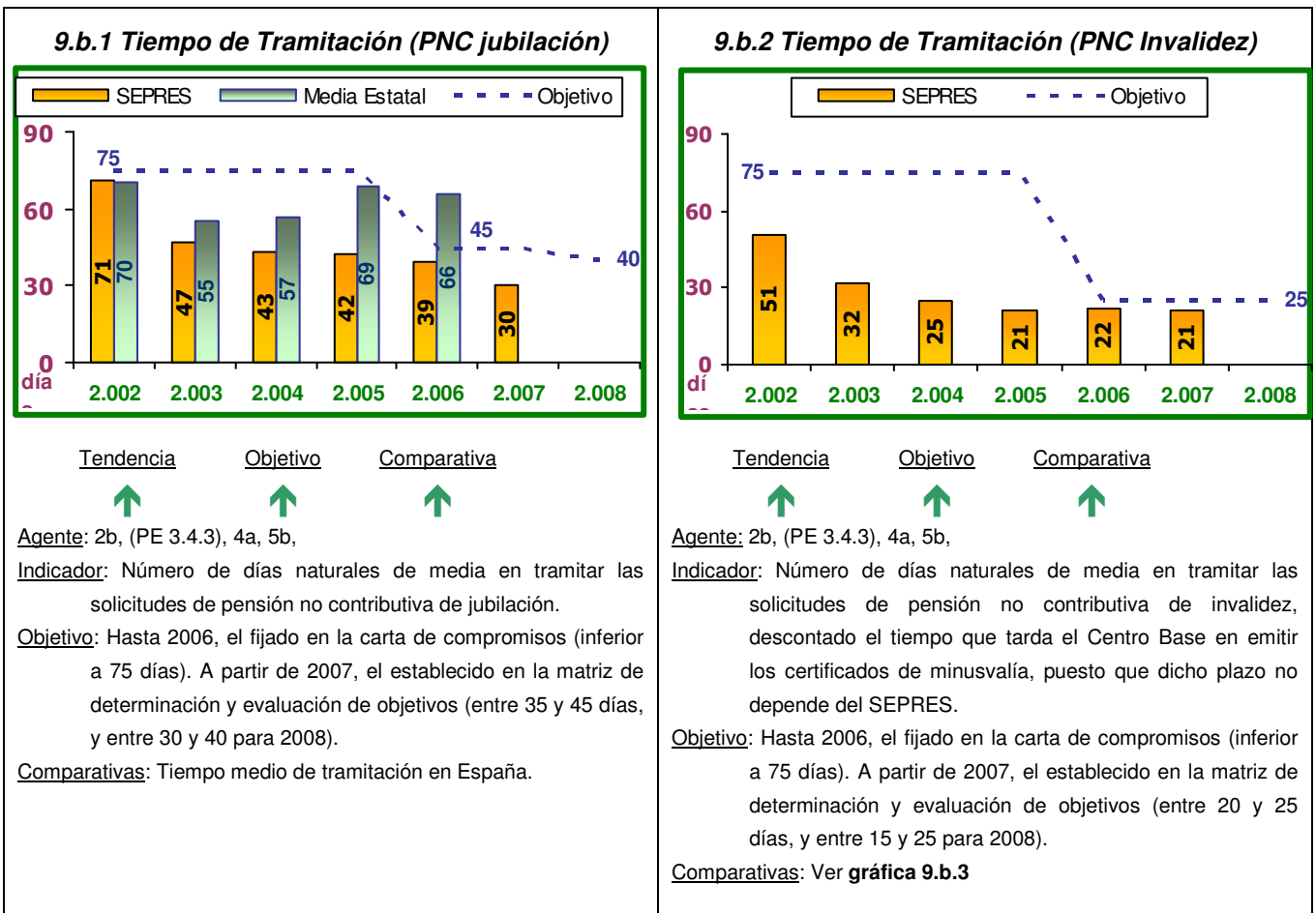
SUBCRITERIO 9.B. INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO

La mayoría de los indicadores se refieren a tiempos de tramitación (**gráficas 9.b.1 a 9.b.11**) en relación con nuestra Visión y uno de nuestros Valores, es decir, tramitar las prestaciones en el plazo mas breve posible (concesión rápida), máxime cuando mayoritariamente son prestaciones de subsistencia y dirigidas a colectivos muy necesitados. Los tiempos indicados son tiempos medios y se refieren a los días naturales que transcurren entre la fecha de registro de la solicitud de la prestación por parte del cliente hasta la fecha de la Resolución de concesión, denegación, caducidad o desistimiento. En el caso del tiempo de tramitación de la pensión no contributiva de invalidez (gráfica 9.b.2) se ha descontado el tiempo que tarda el Centro Base en emitir los certificados de minusvalía, determinantes para la resolución de la solicitud y sobre el que no podemos actuar. Sin embargo, en la gráfica siguiente (9.b.3) sí se ha incluido con objeto de poder realizar la comparativa con la media de España.

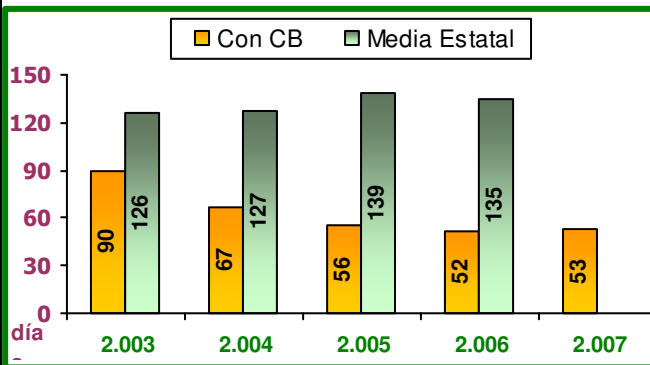
En las dos últimas gráficas (**9.b.12 y 9.b.13**) se analizan los resultados de dos indicadores referidos a otro de los valores del SEPRES, también relacionado con nuestra Visión: conseguir que las prestaciones económicas lleguen a los destinatarios adecuados (concesión correcta). Para ello, los expedientes se revisan anualmente con objeto de comprobar que la prestación llega a la persona adecuada y en la cuantía correcta.

Comparativas:

- Media Estatal-Media de los resultados aportados por cada Comunidad Autónoma y que son elaborados por el IMSERSO.
- Rentas mínimas Cataluña-% de solicitudes tramitadas dentro de cada tramo.
- Consejería de Educación, Cultura y Deporte.

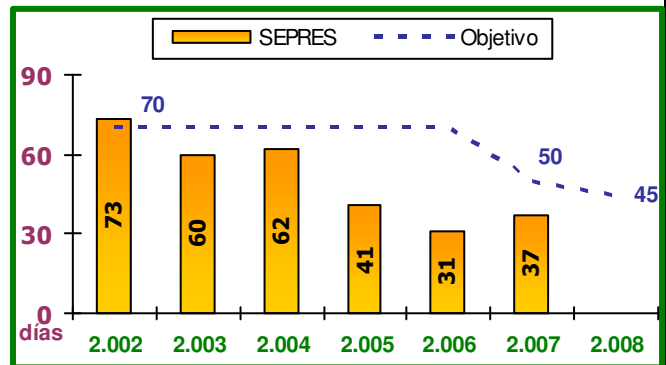


9.b.3 Tiempo Tramitación (PNC Inv.) Incluido CB



Comparativas: Tiempo medio de tramitación en España. Para poder compararnos, se ha tomado el tiempo de tramitación incluyendo el que tarda el Centro Base puesto que los datos oficiales ofrecidos por el IMSERSO lo incluyen.

9.b.4 Tiempos de Tramit. (Pers. con Discapacidad)



Tendencia ↑ Objetivo ↑ Comparativa

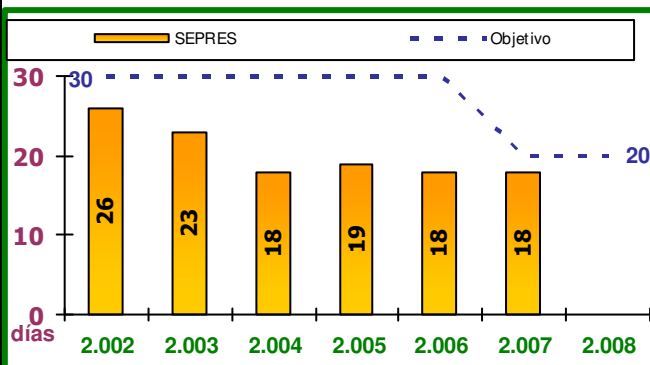
Agente: 2b, (PE 3.4.3), 4a, 5b,

Indicador: Número de días naturales de media en tramitar las solicitudes de ayudas a personas con discapacidad.

Objetivo: Hasta 2006, el fijado en la carta de compromisos (inferior a 70 días). A partir de 2007, el establecido en la matriz de determinación y evaluación de objetivos (entre 30 y 50 días, y entre 30 y 45 para 2008).

Comparativas: No se dispone de datos de organizaciones de características similares.

9.b.5 Tiempo de Tramitación (Inclusión Social)



Tendencia ↑ Objetivo ↑ Comparativa ↑

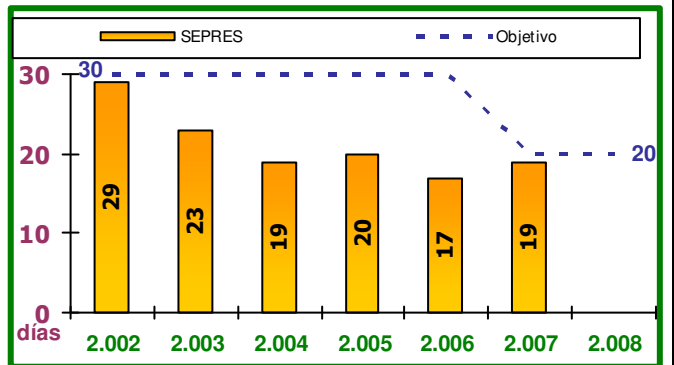
Agente: 2b, (PE 3.4.3), 4a, 5b,

Indicador: Número de días naturales de media en tramitar las solicitudes de ayuda de inserción social.

Objetivo: Hasta 2006, el fijado en la carta de compromisos (inferior a 30 días). A partir de 2007, el establecido en la matriz de determinación y evaluación de objetivos (entre 15 y 20 días).

Comparativas: La comparativa se realiza en la **gráfica 9.b.7** dado que la única de que disponemos de esta prestación es la referida a Cataluña y ofrece los datos por tramos

9.b.6 Tiempo de Tramitac. (Ingreso mín. de inserc)



Tendencia ↑ Objetivo ↑ Comparativa ↑

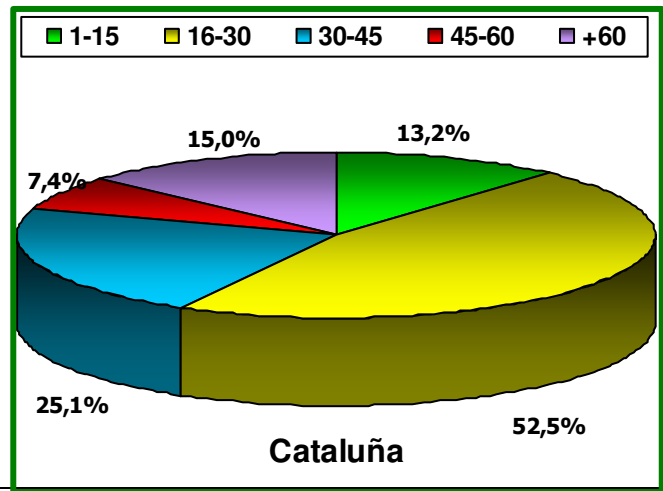
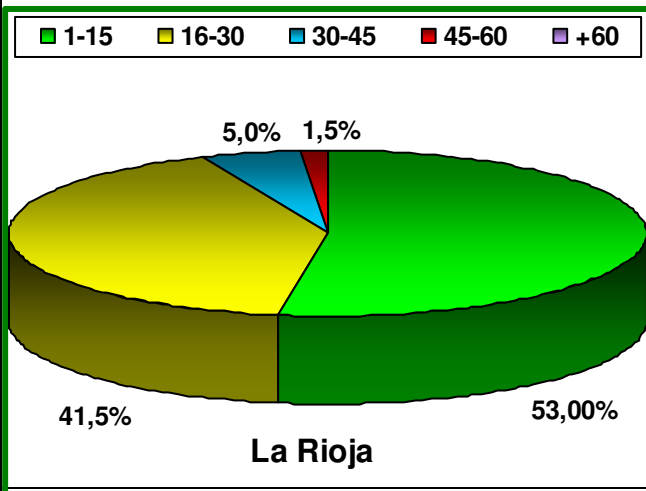
Agente: 2b, (PE 3.4.3), 4a, 5b,

Indicador: Número de días naturales de media en tramitar las solicitudes de ingreso mínimo de inserción.

Objetivo: Hasta 2006, el fijado en la carta de compromisos (inferior a 30 días). A partir de 2007, el establecido en la matriz de determinación y evaluación de objetivos (entre 15 y 20 días).

Comparativas: La comparativa se realiza en la **gráfica 9.b.7** dado que la única de que disponemos de esta prestación es la referida a Cataluña y ofrece los datos por tramos

9.b.7 Comparativa Rentas Mínimas La Rioja Vs Cataluña

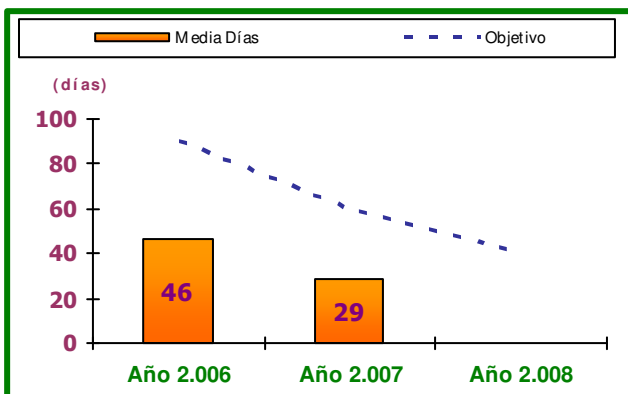


Observaciones: En la Comunidad Autónoma de Cataluña, la prestación "rentas mínimas" engloba las dos prestaciones de La Rioja anteriores, es decir, el ingreso mínimo de inserción y la ayuda de inclusión social. Los datos de La Rioja se refieren a la media de dichas prestaciones.

Se ofrece la comparativa aparte y en este tipo de gráfica dado que Cataluña ofrece los datos por tramos, es decir, % de solicitudes tramitadas entre 1 y 15 días, entre 16 y 30 días, etc.

Se observa que los tiempos de tramitación son muy inferiores en La Rioja.

9.b.7 Tiempo Tramitación (Violencia de Género)



Tendencia Objetivo Comparativa



Agente: 2b, (PE 3.4.3), 4a, 5b

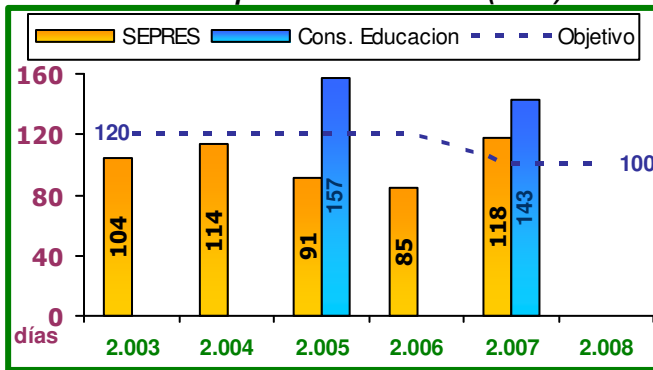
Indicador: Número de días naturales de media en tramitar las solicitudes de ayudas económicas en el ámbito de la protección a la infancia.

Objetivo En 2006, el fijado por el plazo legal (inferior a 90 días). En sucesivos años, el establecido en la matriz de determinación y evaluación de objetivos (2007 - 60 días; 2008 - 40 días).

Comparativas: No se dispone de datos de organizaciones de características similares.

Observaciones: Año de implantación de la prestación 2006

9.b.9 Tiempos de Tramitación (ISFL)



Tendencia → Objetivo → Comparativa ↑

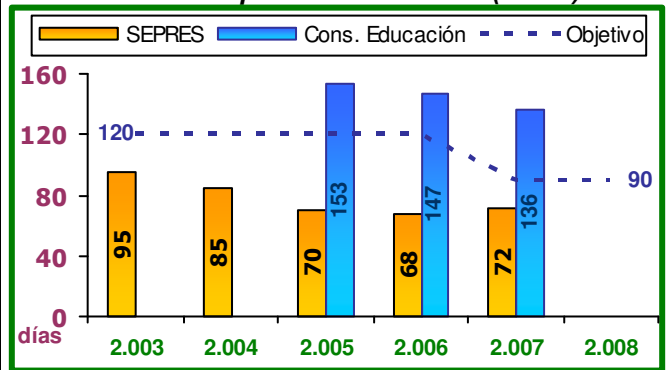
Agente: 2b, (PE 3.4.3), 4a, 5b,

Indicador: Tiempo medio desde la fecha final de presentación de solicitudes hasta la fecha de Resolución de concesión o denegación

Objetivo: Hasta 2006, el plazo legal (inferior a 120 días). A partir de 2007, el establecido en la matriz de determinación y evaluación de objetivos (entre 80 y 100 días).

Comparativas: Tiempo medio de tramitación desde la fecha final de presentación de solicitudes hasta fecha Resolución de concesión a Entidades Deportivas para subvenciones de importe igual o superior a 3000 euros.

9.b.10 Tiempos de Tramitación (CCLL)



Tendencia ↑ Objetivo ↑ Comparativa ↑

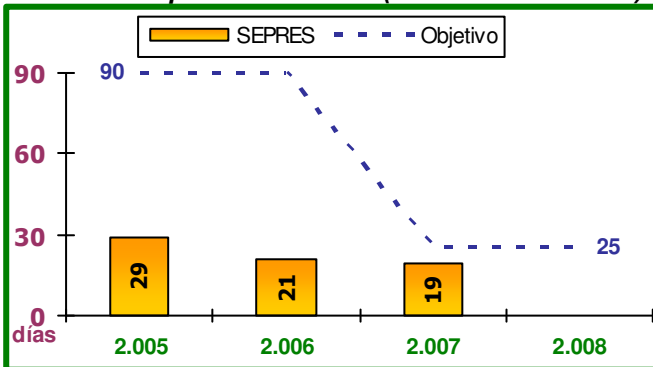
Agente: 2b, (PE 3.4.3), 4a, 5b

Indicador: Tiempo medio desde la fecha final de presentación de solicitudes hasta la fecha de Resolución de concesión o denegación

Objetivo: Hasta 2006, el plazo legal (inferior a 120 días). A partir de 2007, el establecido en la matriz de determinación y evaluación de objetivos (entre 60 y 90 días).

Comparativas: Tiempo medio de tramitación desde la fecha final de presentación de solicitudes hasta fecha Resolución de concesión a municipios para subvenciones de importe igual o superior a 3000 euros.

9.b.11 Tiempos de Tramitación (Protección a la Infancia)



Tendencia ↑ Objetivo ↑ Comparativa

Agente: 2b, (PE 3.4.3), 4a, 5b

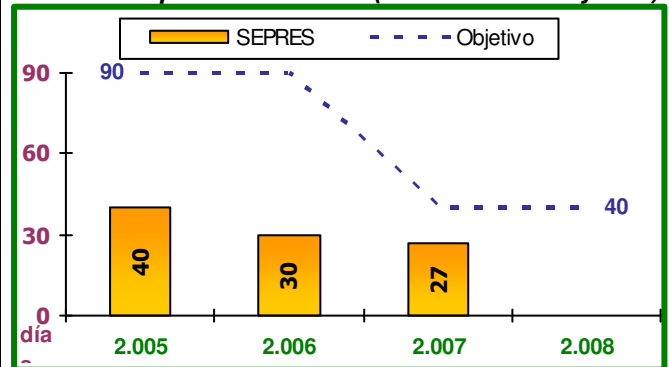
Indicador: Número de días naturales de media en tramitar las solicitudes de ayudas económicas en el ámbito de la protección a la infancia.

Objetivo: Hasta 2006, el fijado en la carta de compromisos (inferior a 90 días). A partir de 2007, el establecido en la matriz de determinación y evaluación de objetivos (entre 15 y 25 días).

Comparativas: No se dispone de datos de organizaciones de características similares.

Observaciones: Año de implantación de la prestación 2005

9.b.12 Tiempos de Tramitación (Cuidadores Mayores)



Tendencia ↑ Objetivo ↑ Comparativa

Agente: 2b, (PE 3.4.3), 4a, 5b

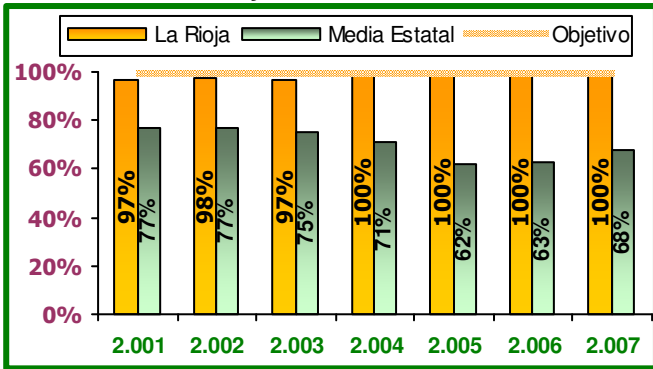
Indicador: Número de días naturales de media en tramitar las solicitudes de ayudas económicas para cuidadores de mayores dependientes.

Objetivo: Hasta 2006, el fijado en la carta de compromisos (inferior a 90 días). A partir de 2007, el establecido en la matriz de determinación y evaluación de objetivos (entre 30 y 40 días).

Comparativas: No se dispone de datos de organizaciones de características similares.

Observaciones: Año de implantación de la prestación 2005

9.b.13 Porcentaje de Revisión de Pensiones



Tendencia Objetivo Comparativa



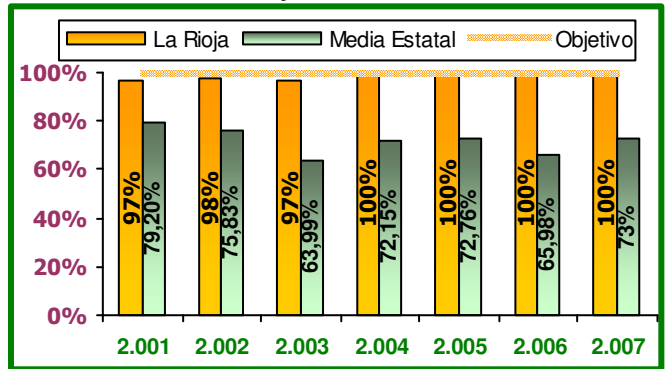
Agente: 2b, (PE 2.2.1), 4a, 5b,

Indicador: % de expedientes de pensiones revisados anualmente.

Objetivo: 100% (inherente a la naturaleza del propio indicador)

Comparativas: % de media de expedientes revisados en España.

9.b.14 Porcentaje de Revisión de LISMI



Tendencia Objetivo Comparativa



Agente: 2b, (PE 2.2.2), 4a, 5b,

Indicador: % de expedientes de subsidios derivados de la LISMI revisados anualmente.

Objetivo: 100% (inherente a la naturaleza del propio indicador)

Comparativas: % de media de expedientes revisados en España.

GLOSARIO

A.A.P.P.:	Administraciones Públicas.
A.E.A.T.:	Agencia Estatal de la Administración Tributaria.
A.E.C.:	Agencia Española para la Calidad.
A.E.S.:	Ayudas de Emergencia Social.
A.I.S.:	Ayuda de Inclusión Social.
A.M.:	Áreas de Mejora
C.A.R.:	Comunidad Autónoma de La Rioja.
C.C.:	Comité de Calidad
C.C.A.A.:	Comunidades Autónomas.
D.A.F.O.:	Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades
D.G. TRIBUTOS:	Dirección General de Tributos.
E.D.:	Equipo Directivo
E.I.P.A.:	Encuesta Individual del Plan de Acogida
E.R.A.A.P.P.:	Escuela Riojana de Administraciones Públicas
E.S.C.:	Encuesta de Satisfacción de Clientes
E.S.P.:	Encuesta de Satisfacción de Personas
F.A.S.:	Pensiones Asistenciales de Ancianidad y Enfermedad.
G.P.:	Grupo de Personas
I.D.:	Intervención Delegada
I.M.I.:	Ingreso Mínimo de Inserción.
I.M.S.E.R.S.O.:	Instituto de Migraciones y Servicios Sociales.
I.N.S.S.:	Instituto Nacional de la Seguridad Social.
L.I.S.M.I.:	Ley de Integración Social del Minusválido.
M.D.E.O.:	Matriz de Determinación y Evaluación de Objetivos
M/V/V:	Misión, Visión y Valores
P.A.:	Plan de Acogida
P.A.G.:	Planes Anuales de Gestión
P.A.M.:	Planes Anuales de Mejora
P.E.:	Plan Estratégico
P.E.R.M.:	Proceso de Evaluación, Revisión y Mejora
P.F.:	Plan de Formación
P.N.C.:	Pensiones no Contributivas.
P.R.:	Plan de Reconocimiento
R.R.H.H.:	Recursos Humanos
R.R.M.M.:	Recursos Materiales
S.E.P.R.E.S.:	Servicio de Prestaciones Sociales
S.G.T.:	Secretaría General Técnica.
S.I.:	Sistema de Información
S.I.C.A.P.:	Sistema Integrado de Contabilidad de la Administración Pública