SISTEMA GENERAL DE GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMUNIDAD FORAL DE NAVARRA

SIGe
SISTEMA GENERAL DE GESTIÓN

Marco general para la mejora continua de la calidad
Ley Foral 11/2012, de 21 de junio,
de la Transparencia y del Gobierno Abierto

Departamento de Presidencia, Justicia e Interior

Noviembre 2014

Gobierno de Navarra

SISTEMA GENERAL DE GESTIÓN

Administración de la Comunidad Foral de Navarra

1. Introducción

2. Proceso de elaboración

3. Diagnóstico

3.1. Diagnóstico

3.2. Análisis DAFO

4. Sistema General de Gestión

4.1. Características

4.2. Descripción de los Ejes del Sistema

4.3. El Sistema de Certificación

4.4. Recursos

5. Plan de Acción

5.1. Descripción

5.2. Acciones

5.3. Implantación

6. Seguimiento

7. Evaluación

1. Introducción

La Ley Foral 11/2012 de la Transparencia y del Gobierno Abierto recoge en su título VI la necesidad de diseñar un marco general para la mejora continua de la calidad en la Administración, cuyo principal objetivo será concretar el principio de servicio a la ciudadanía en torno a dos referencias básicas: la orientación de la gestión pública a resultados y la satisfacción de los ciudadanos.

En el mismo sentido el actual entorno social y económico y los cambios en todos los órdenes que se han producido en los últimos años nos exigen ahora más que nunca abordar una verdadera transformación de la administración con la implantación de modelos de gestión innovadores para adaptarla a los nuevos tiempos buscando la excelencia en la gestión.

Por todo ello, y con estos objetivos, se ha elaborado este Sistema General de Gestión para la Administración de la Comunidad Foral de Navarra.

El Sistema General define los elementos o ejes básicos que deben configurar la gestión en la Administración Foral:

- Liderazgo y Estrategia
- Atención y participación ciudadana
- Personas
- Procesos
- Resultados

Establece también las pautas para que, progresivamente, todas las unidades incorporen estos elementos a su gestión diaria e integren la evaluación y mejora continua como garantía de la buena gestión.

En definitiva, se pretende implantar, de acuerdo con las directrices recogidas en este documento, un modelo de gestión homogéneo en todas las unidades del Gobierno de Navarra.

PRINCIPIO DE SERVICIO A LA CIUDADANÍA

El principal objetivo de este marco será concretar el principio de servicio a la ciudadanía en torno a dos referencias básicas:

- *La orientación de la gestión pública a resultados.*
- *La satisfacción de la ciudadanía como usuaria de los servicios y copartícipe en el diseño, implementación y evaluación de las políticas y servicios públicos.*

(Ley Foral 11/2012 de la Transparencia y del Gobierno Abierto Art. 58.3)

Para la elaboración del Sistema General se han tomado como referencia sistemas de gestión de la calidad de largo recorrido y suficientemente contrastados (EFQM, CAF, etc.), que se han simplificado y adaptado a la realidad de nuestra organización con objeto de facilitar su implantación.

El proyecto que se presenta es fruto de un trabajo colaborativo en el que ha participado personal técnico y directivo de todos los Departamentos e integra las iniciativas ya desarrolladas en los últimos años en la materia.

Este documento recoge el análisis y diagnóstico de la situación actual que se ha tenido en cuenta para definir el Sistema General de Gestión, sus principales características, los elementos o ejes que lo configuran y los recursos necesarios para su desarrollo.

Seguidamente, se especifica el Sistema de Certificación que permitirá conocer el grado de avance de las unidades en la implantación del Sistema General de Gestión y el reconocimiento de su grado de compromiso con la excelencia en la gestión.

Por último, se presenta el Plan de Acción, que da concreción al Sistema y que hará posible su implantación, completándose con los mecanismos de seguimiento y evaluación.

A continuación, se presentan las estrategias y compromisos de calidad definidos en la Ley Foral 11/2012, que se han tenido en cuenta en la elaboración del documento y que deben ser referencia e incorporarse progresivamente al quehacer diario de todas las unidades y áreas de la Administración de la Comunidad Foral.

ESTRATEGIAS DE CALIDAD

"En el diseño de este marco general para la mejora continua de la calidad, se partirá del respeto a las siguientes estrategias de calidad:

a) La adopción de modelos de excelencia como referencia en la gestión

b) El establecimiento de objetivos y estándares de calidad en los servicios que quedan recogidos en la Cartas de Servicios que se aprueben

c) La simplificación administrativa y acceso electrónico de los ciudadanos y ciudadanas a los servicios públicos

d) La evaluación de las actividades y resultados entendida como la evaluación permanente de los programas, planes y políticas públicas

e) El establecimiento de sistemas de sugerencias y reclamaciones

f) La participación y la colaboración ciudadanas

g) El desarrollo de las capacidades de los empleados públicos y el reconocimiento de su implicación en la mejora continua de la calidad de la gestión"

(Ley Foral 11/2012 de la Transparencia y del Gobierno Abierto Art. 59)

COMPROMISOS DE CALIDAD

La Administración Pública asumirá, en la forma y con las condiciones que se determinen en el marco general para la mejora continua de la calidad, el cumplimiento de unos compromisos de calidad.

"En concreto se comprometerá a:

a) Determinar estructuras y mecanismos de apoyo necesarios para implantar la calidad.

b) Adoptar fórmulas organizativas y de coordinación interadministrativa para garantizar la ejecución efectiva de la políticas.

c) Fomentar el intercambio de experiencias y la gestión del conocimiento.

d) Apostar por la innovación en la gestión mediante la dotación de infraestructuras y la incorporación de instrumentos y tecnologías orientadas a la ciudadanía.

e) Aplicar el análisis y la evaluación permanente de las normas, programas, planes y políticas públicas.

f) Desarrollar fórmulas de reconocimiento a organizaciones y a personas que con sus aportaciones contribuyan a la mejora continua de la calidad en la administración.

g) Rendir cuentas a la sociedad.

h) Elaborar y difundir Cartas de Servicios.

i) Integrar la calidad en los programas de gobierno"

(Ley Foral 11/2012 de la Transparencia y del Gobierno Abierto Art. 60.2)

2. Proceso de elaboración

Un proceso participativo para un sistema general

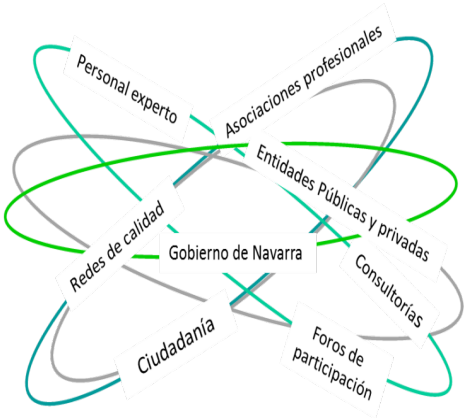
Para la elaboración del documento inicial del Sistema General de Gestión se ha llevado a cabo un proceso participativo, para el que se creó un Grupo impulsor formado por personal técnico y de dirección de todas las áreas del Gobierno, con el firme propósito de integrar la experiencia, el saber hacer y el conocimiento desarrollados en las diferentes áreas de competencia de la Administración Foral.

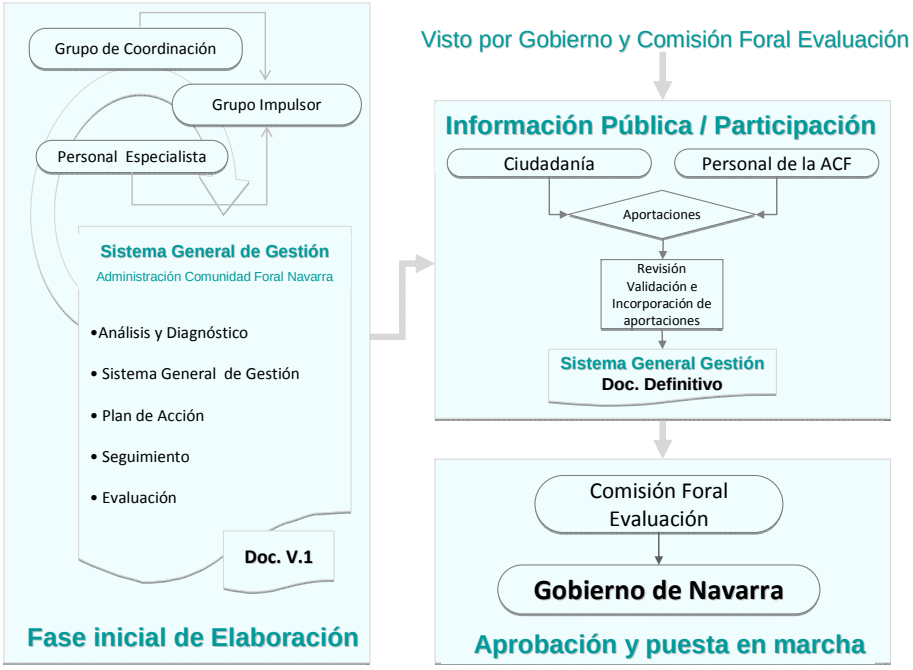
Este Grupo impulsor ha llevado a cabo un trabajo de análisis y reflexión durante diferentes reuniones plenarias y por grupos, en las que también se contó con la participación de la Fundación Navarra para la Excelencia, como entidad de referencia en Navarra en el ámbito de la excelencia y la calidad en la gestión.

Fruto de estos encuentros y reuniones nace este documento inicial elaborado íntegramente con recursos y personal de la Administración Foral, y que estará abierto a las aportaciones y sugerencias de todas las personas participantes en su desarrollo: personal de la Administración, integrantes de redes de calidad, entidades públicas y privadas, asociaciones profesionales y ciudadanía en general.

Una vez que el documento sea conocido por el Gobierno y por la Comisión Foral de Evaluación, se iniciará un proceso de exposición y participación pública dirigido tanto a la ciudadanía como a todo el personal de la Administración de la Comunidad Foral.

Tras recoger y analizar las aportaciones, la Comisión Foral de Evaluación lo elevará al Gobierno para su toma en consideración y puesta en marcha.





3. Diagnóstico

Se presenta en este apartado un resumen del análisis y diagnóstico previo realizado, cuyos resultados se han tenido en cuenta en el diseño del Sistema General de Gestión y en la elaboración del Plan de Acción.

3.1. Diagnóstico

En este punto, se analiza el estado de situación de las iniciativas más relevantes desarrolladas en los últimos años en la Administración Foral en relación a los diferentes elementos del sistema de gestión:

ESTRATEGIA: Liderazgo y Estrategia.

CIUDADANÍA. Atención y participación ciudadana.

PERSONAS. Gestión de personas y formación.

PROCESOS. Simplificación administrativa y administración electrónica.

EVALUACIÓN Y RESULTADOS. El Sistema Público de Evaluación de Navarra.

♦ ESTRATEGIA

Liderazgo y Estrategia

El liderazgo de los gestores públicos implica la capacidad de formular, diseñar e implantar políticas públicas, así como contar con la habilidad para poner en marcha a los grupos de trabajo y conseguir un entorno que favorezca la implantación de estrategias y el logro de objetivos.

Fomentar el liderazgo en los gestores públicos

En los últimos años, y como consecuencia de la crisis económica, estamos en un momento difícil y complejo para la gestión pública, que ha visto disminuidos sus recursos.

La Administración Foral no es ajena a esta situación donde es difícil desarrollar la capacidad de liderazgo entre el personal directivo y de gestión. Por lo tanto es necesario volver a promover la aparición en nuestra organización de líderes que sean capaces de movilizar a las personas y equipos y lograr las metas planteadas.

Necesidad de definir y difundir la estrategia

En lo que se refiere a la estrategia, en el análisis se ha identificado que en nuestra Administración cada vez es más habitual la elaboración de planes estratégicos que marcan las grandes líneas de actuación en las diferentes materias y competencias. En ese sentido, la situación de partida es positiva.

Sin embargo, estas estrategias en ocasiones no tienen la difusión adecuada, tanto entre la población como entre el personal de la Administración Foral, y carecen, en algunos casos, de sus correspondientes planes y objetivos operativos, por lo que son difíciles de medir y evaluar. Son en estos aspectos donde se han detectado carencias que será necesario corregir.

Planes operativos anuales (con objetivos medibles)

♦ CIUDADANÍA

Atención y participación ciudadana

El compromiso con la ciudadanía y el interés por ofrecer una atención cercana y abierta desde cada uno de los Departamentos, ha supuesto en los últimos años un gran desarrollo de mecanismos y sistemas de relación con la ciudadanía. Se han diversificado los canales de atención y se han incrementado las herramientas de acceso y creado múltiples sistemas de quejas, sugerencias, demandas y satisfacción.

Desarrollar un modelo integral de atención ciudadana

El Portal navarra.es y el desarrollo de InfoNavarra, ha supuesto un avance importante en la gestión de los diferentes canales -presencial, telefónico, Web y redes sociales- a través de los cuales se facilita el acceso a los servicios, los trámites, las relaciones y la "conversación" con la ciudadanía.

Sin embargo, y a pesar de esta clara mejora, nos encontramos con que todas estas iniciativas han derivado en un modelo múltiple, diverso y disperso, en el que la información especializada se sigue prestando únicamente en las unidades de su competencia contradiciendo con ello la filosofía de accesibilidad y optimización de los recursos disponibles.

Sistema único de quejas, sugerencias y recepción de demandas

Además, la información y los datos generados por los sistemas de quejas y sugerencias, y los obtenidos de los análisis de las demandas y niveles de satisfacción no están integrados en un único sistema por lo que se pierde mucha información sensible y relevante para el diseño de las políticas e intervenciones públicas y su efectiva orientación a la satisfacción ciudadana.

Como actuación destacable, a finales de 2013 se elaboró el Modelo de Atención y Participación ciudadana que con una visión global e integral, marcará las pautas a seguir en esta materia en los próximos años

Por otro lado, hay que destacar el impulso del Gobierno Abierto y su apuesta por un nuevo modelo de relación con la ciudadanía respecto a la transparencia, la gestión de la información, la participación, la escucha activa y la comunicación-conversación con la Administración. Así, para la elaboración de la hoja de ruta del Gobierno Abierto se ha contado con la participación de más de 1.200 personas.

♦ PERSONAS

Gestión de personas

En el análisis realizado se ha detectado la falta de una política global de gestión de las personas, adecuada a la actual situación y que debiera marcar las pautas para los próximos años. El nuevo modelo deberá tener en cuenta aspectos que permitan tomar decisiones respecto a la organización y gestión del personal y su adecuación a la actividad a desarrollar en cada momento para conseguir los objetivos estratégicos marcados.

Aunque se han puesto en marcha iniciativas orientadas a mejorar la gestión de los recursos humanos, en general se trata de actuaciones desarrolladas para dar solución a problemas concretos, en las que se echa en falta un planteamiento global.

Definir la política de gestión de personas

La complejidad de esta materia y la dificultad para alcanzar consensos se ha visto acrecentada en los últimos años por la situación económica, por lo que nos encontramos ante uno de los más importantes retos que afronta la Administración en los próximos años.

Formación

En cuanto a la formación, hay que considerarla como un potente instrumento para la mejora continua, la innovación y la gestión pública excelente.

La búsqueda de cambios y mejoras significativas en la gestión y en los resultados ha cambiado la concepción de la formación, su forma de diseñarla y de abordarla. En los últimos años, se ha priorizado la formación específica diseñada con la colaboración del INAP y las unidades y ofertada para equipos de trabajo, frente a la formación generalista, a la que accedía el personal a título individual y según sus intereses particulares. Este nuevo enfoque de formación "a medida", que centra el aprendizaje y la capacitación en las necesidades de las unidades y, en definitiva, de la organización, ha incrementado la posibilidad de aplicar lo aprendido en la gestión diaria.

Formación para la Organización

Es necesario medir cómo revierte la formación en la mejora de la gestión de las unidades.

♦ PROCESOS

Simplificación administrativa

El Gobierno de Navarra ha llevado a cabo en los últimos años un importante proceso de modernización, racionalización y simplificación, estableciendo las bases que sustentan el actual avance hacia una Administración más cercana a la ciudadanía, más ágil, más sencilla y en definitiva más accesible.

En cumplimiento de la Ley Foral 11/2012 de la Transparencia y del Gobierno Abierto, se ha elaborado el Plan General de Simplificación Administrativa (PGSA). Este Plan, se articula en torno a cinco líneas estratégicas, que se despliegan en un Plan de Acción compuesto por 29 acciones.

Trámites simplificados y menores cargas administrativas

Para la puesta en marcha se han configurado una serie de equipos de trabajo (más de 170 personas) que abarcan a todos los Departamentos y que van a trabajar intensamente en la simplificación de sus procedimientos.

El Plan que en este momento está en pleno proceso de implantación pretende, como principal línea argumental, la identificación, descripción y simplificación de todos los procedimientos administrativos.

Se considera importante cumplir con las expectativas y objetivos marcados.

Administración electrónica

La puesta en marcha del Marco para el desarrollo de la administración electrónica del Gobierno de Navarra en 2008 supuso un fuerte impulso, que se ve reflejado en la mejora de los indicadores referentes a los tres ejes de trabajo que se planteaban:

Eje 1 Servicios electrónicos para la ciudadanía

En los informes y comparativas Navarra aparece en los puestos de cabeza del ranking de Comunidades Autónomas en lo referente a oferta telemática de servicios.

Eje 2 Instrumentos tecnológicos para ofrecer estos servicios

En la actualidad se cuenta con las herramientas necesarias para la implantación efectiva de la administración electrónica, si bien su uso todavía no se ha extendido suficientemente entre la ciudadanía, ni entre el propio personal de la Administración

Promover la e-administración

Eje 3 Transformación organizativa para adaptarse al nuevo escenario

Es la línea de trabajo menos evolucionada por su complejidad. El desarrollo del Plan de Simplificación, así como la implantación progresiva de este Sistema General de Gestión incidirá en esa transformación tan necesaria.

♦ EVALUACIÓN Y RESULTADOS

El Sistema Público de Evaluación de Navarra

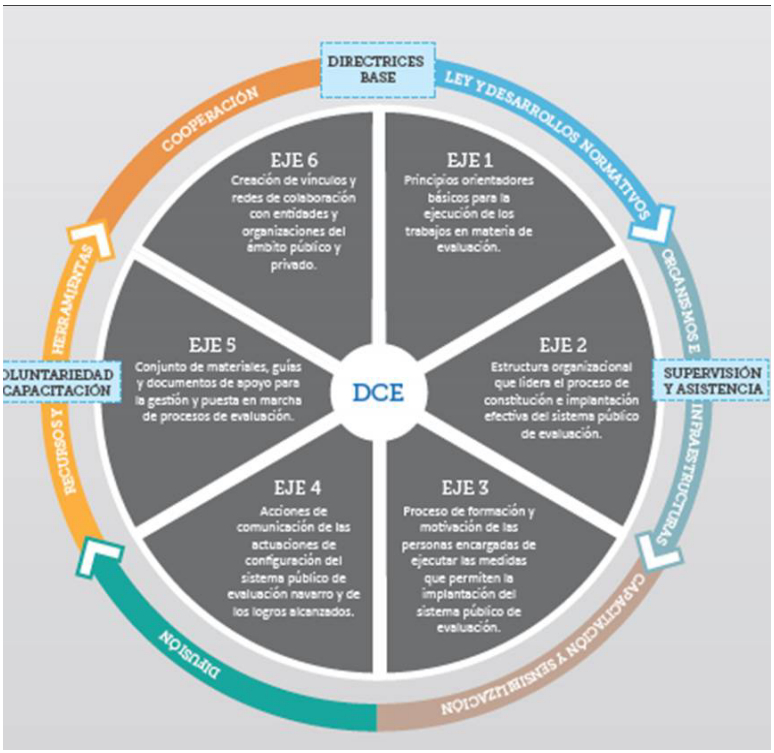
El Sistema Público de Evaluación de Navarra, desarrollado en cumplimiento de la Ley Foral 21/2005 de Evaluación de Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios, es un medio para introducir las mejoras necesarias en el proceso de elaboración, gestión y ejecución de las políticas y de los servicios públicos.

Integra un conjunto de recursos de carácter metodológico e institucional orientados a la sensibilización y capacitación de las personas, para contribuir a que la evaluación se convierta en una práctica habitual en la Administración.

Este Sistema Público de Evaluación ha supuesto un importante avance en la sistematización y desarrollo del marco teórico y práctico de la evaluación y la mejora de la calidad en la Comunidad Foral. Sin embargo, y dado el carácter voluntario de la evaluación, recogida en la Ley 21/2005 citada, no se ha producido el avance que tal desarrollo de medios podría suponer, siendo aún escasas las evaluaciones realizadas, no asociándose en las unidades de forma sistemática la evaluación con la mejora continua, la planificación, la eficiencia en la gestión y el ajuste de las intervenciones públicas.

En este sistema destaca el Registro de Evaluación que permite la inscripción de las acciones de mejora que se desarrollen en las Administraciones públicas navarras y facilita la consulta y difusión de las evaluaciones de políticas e intervenciones públicas y la calidad de los servicios.

Respecto a reconocimientos y certificaciones externas, son aún pocas las unidades que los han obtenido, debiendo impulsarse esta forma de reconocimiento público por el compromiso con la mejora continua y la excelencia en la gestión.



Incorporar la evaluación en la gestión

Impulsar los reconocimientos públicos

3.2. Análisis DAFO

Como culminación al trabajo realizado, el Grupo Impulsor ha identificado aquellos aspectos que se consideran debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la Administración actual. A continuación se presenta un resumen de este análisis.

Debilidades

La Administración carece de la necesaria agilidad para adaptarse con rapidez a los cambios del entorno, debido fundamentalmente a la rigidez del sistema en materias como: presupuestos, normativa, función pública, estructura o retribuciones. Se aprecia un liderazgo mediatizado por influencias políticas y con dificultades para motivar y comprometer al personal, muchas veces escéptico frente a decisiones basadas en la oportunidad y poco razonadas en su conjunto.

Algunas unidades, con una parte de la plantilla eventual, ven dificultades para proyectar y consolidar equipos y estructuras. Por otro lado, se echan en falta sistemas de reconocimiento para las personas o equipos más comprometidos con la mejora.

La Administración no realiza de forma sistemática un análisis de las expectativas y necesidades de la ciudadanía, existiendo, además, un escaso recorrido de planificación estratégica y una cultura poco consolidada de evaluación y medición de políticas y resultados.

Fortalezas

Uno de los mayores valores de la Administración actual son las personas: su formación, su experiencia y profesionalidad y su vocación de servicio. Con una preparación técnica actualizada e independiente, es una plantilla en su mayoría estable y consolidada.

El liderazgo y el impulso en materia de evaluación y calidad se han traducido en la existencia de unidades que cuentan con sistemas de mejora de la gestión y de la calidad, con numerosos recursos de apoyo para su implantación y con un interés creciente por mantener redes y estructuras de colaboración.

La Administración Foral es una organización orientada al cumplimiento de la normativa, con una buena calidad de los servicios asistenciales y un alto nivel de implantación de las nuevas tecnologías en su gestión y su relación con la ciudadanía.

Amenazas

Los profundos cambios derivados de la situación económica, política y social, y las restricciones presupuestarias derivadas de ello, obligan a racionalizar los recursos y rediseñar y formular muchos de los proyectos y servicios.

Esta situación crítica ha incrementado la demanda de determinados servicios por parte de la ciudadanía, por las condiciones sociales a las que se ve sometida, generándose ante la opinión pública una visión negativa de la Administración que dispone de recursos muy limitados para mantener el nivel de respuesta y servicio de los últimos años.

Oportunidades

Los cambios sociales constantes y la actual situación económica impulsan a la Administración hacia una nueva forma de actuar, en la que la proactividad, la innovación, la optimización de los recursos, la rapidez en la respuesta, y la eficiencia son elementos claves.

La demanda ciudadana de servicios de calidad, el desarrollo de iniciativas para reconocer y premiar las buenas prácticas y los espacios y foros de colaboración cada vez más presentes tanto en el ámbito privado como en el público, constituyen el sustrato sobre el que la Administración debe orientar sus actuaciones, de forma que se consolide la cultura de mejora y de gestión excelente.

El importante desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, la implantación de la administración electrónica, y el compromiso de responder a la ciudadanía, cada vez más presente y participativa, posibilitan la gestión transparente y próxima en la Administración.

4. Sistema General de Gestión de la Administración Foral

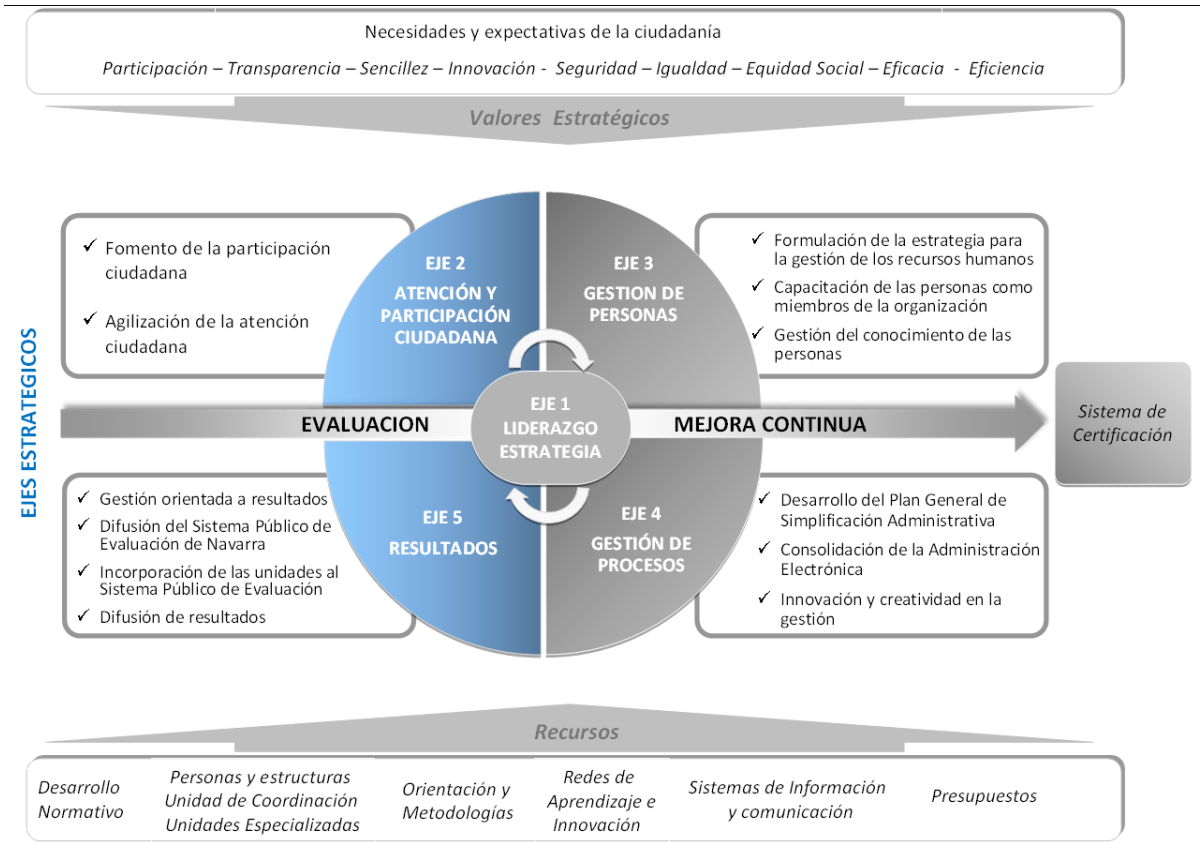
Tras el análisis y diagnóstico de la situación, se ha definido una estrategia que pretende llevar a la Administración Foral a avanzar en el compromiso con la planificación estratégica y la gestión excelente, dando el impulso definitivo que necesita para su transformación.

El objetivo general del Sistema General de Gestión de la Administración Foral es concretar el principio de servicio a la ciudadanía, a través de la orientación de la gestión a resultados y el incremento de la satisfacción ciudadana (Art. 58.3, Ley Foral 11/2012, de la Transparencia y Gobierno Abierto).

El sistema se sustenta en unos valores que reflejan las necesidades y expectativas de la ciudadanía. Se trata de alcanzar una visión de la Administración Foral accesible, participativa, simplificada, eficiente e innovadora.

Para integrar el objetivo general, la estrategia y los valores se plantea una solución global a la que hemos denominado Sistema General de Gestión. Este sistema se ha articulado en torno a cinco ejes, en los que se han agrupado las distintas actuaciones identificadas para desarrollar el modelo, que se encuentran recogidas en el Plan de Acción. Su progresiva implantación, en un proceso de evaluación y mejora continua, transformará el conjunto de la Administración Foral, con el fin de homogeneizar y elevar los niveles de gestión que permitan en el futuro conseguir la excelencia.

En el gráfico siguiente se ilustran los cinco ejes estratégicos que componen el Sistema, los valores que reflejan las expectativas de la ciudadanía y que inspiran la estrategia (participación, transparencia, sencillez, eficacia, eficiencia, innovación, seguridad, equidad), y los recursos necesarios para poner en marcha el Sistema.



4.1 Características

- **Global**: en una doble dirección, primero porque es un sistema de gestión que deben adoptar todas las unidades y áreas de la Administración Foral, y segundo, porque hace referencia a todos los aspectos que conforman una organización y que se configuran a través de los cinco ejes estratégicos.

  Esta característica obedece al enfoque sistémico de un sistema de gestión avanzada, que lo distingue de otros enfoques más tradicionales.

  Los sistemas de gestión avanzados proponen avanzar en todos los elementos de la organización, porque todos están relacionados entre sí, para lograr sus estrategias. Todos ellos deben ser trabajados para conseguir que la Administración mejore con un crecimiento sostenido.

- **Homogéneo**: es un modelo con el propósito de que todas las unidades de la Administración Foral logren la igualdad en las buenas prácticas de gestión. En unos casos el trabajo se verá facilitado por lo que se haya avanzado, pero en otros casos el camino por recorrer es más amplio y habrá que realizar mayores esfuerzos.

- **Gradual**: se plantea una aplicación gradual, en diferentes fases, porque la situación de partida es diferente tanto en la definición y evolución de cada uno de los ejes como en el grado de desarrollo de las unidades. Por ello, las acciones desplegadas no son comparables en complejidad o número, ya que se plantean según el grado de desarrollo de cada eje. Es decir, se hará un desarrollo progresivo.

- **Dinámico**: porque este modelo se irá adaptando a los cambios que surjan a medida que se vaya aplicando y evaluando. Por ello, los objetivos establecidos en este documento se actualizarán periódicamente en función de las nuevas necesidades.

- **Innovador**: ya que contiene la creación de un **Sistema de Certificación** específico para nuestra Administración, que motivará a las unidades y al personal a conseguir los objetivos que se plantean en el Sistema General de Gestión y que posibilitará el reconocimiento interno y externo con su buen hacer en la gestión; y también porque se plantea un **modelo único de gestión** para toda la Administración Foral.

  Además, el Sistema de Gestión recoge y pone en valor los avances desarrollados hasta este momento e intenta dar un plus de motivación al personal para hacer de la planificación estratégica, la evaluación, la excelencia en la gestión y la mejora continua una labor diaria.

4.2 Descripción de los Ejes del Sistema

El Sistema gira en torno al eje 1, Liderazgo y estrategia. Este eje se convierte así en el central, el más transversal y el motor a través del cual se desarrollan el resto.

Una vez definida la estrategia (eje 1), las personas responsables de la Administración Foral deben desplegarla en sus ámbitos, teniendo en cuenta a los sectores de población a los que se dirigen (eje 2) y marcándose unos resultados cada vez más ambiciosos (eje 5). Esto lo lograrán capacitando y motivando a las personas de su organización (eje 3) para que gestionen de manera eficiente sus procesos (eje 4) y tengan en su punto de mira tanto a la ciudadanía (eje 2) como los resultados definidos (eje 5) que se pretendan conseguir.

Para completar la relación entre los cinco ejes estratégicos, los líderes serán responsables de que se evalúen los resultados y se introduzcan las mejoras que lleven a la organización a un crecimiento sostenido a través de un proceso de mejora continua.

Eje 1. Liderazgo y estrategia

Se necesita un liderazgo comprometido expresamente con la transformación, la innovación y la excelencia en la gestión de la Administración, capaz de generar cambios y romper con la dinámica de una gestión burocratizada.

Se formará y preparará al personal responsable de la gestión para incrementar sus conocimientos, capacidades y competencias profesionales, comprometidos con la eficiencia y la responsabilidad en el uso de los recursos públicos; con convicción real por buscar la mejora continua de sus organizaciones y por movilizar el talento de las personas.

Quienes son responsables de los diversos ámbitos de la Administración Foral deben hacerse cargo de que la estrategia se defina conteniendo los valores y principios que muevan al cambio, y de que dicha estrategia se comunique y se despliegue a través de planes operativos, para lo que tendrán que asignar recursos sostenibles y orientar la gestión a resultados. Estos resultados serán evaluados para introducir los cambios oportunos en una nueva definición y planificación estratégica.

Eje 2. Atención y participación ciudadana

La satisfacción de las necesidades y demandas ciudadanas es la razón de ser de la Administración, por lo que debe ser el eje al que se deben orientar el resto. Siempre hay que tener en cuenta que el trabajo que se desarrolla dentro de la Administración está destinado, de manera directa o indirecta, a ofrecer servicios a la ciudadanía.

Para definir las políticas y servicios, la Administración debe conocer las demandas ciudadanas y debe integrar la participación ciudadana como práctica habitual, en sus canales, procesos, metodología y resultados. Para ello debe continuar con el desarrollo de la transparencia y del Gobierno Abierto, así como utilizar las herramientas disponibles, al margen de la eventual incorporación de otras que vayan apareciendo.

Una vez definidas las políticas y servicios, contando con la participación ciudadana, la Administración debe seguir mejorando la atención, ya que la ciudadanía exige más esfuerzos en simplificar y homogeneizar la información y los trámites, así como facilitar la comunicación y las formas de dirigirse y relacionarse con la Administración. Se debe apostar por la implantación del Modelo Integral de Atención y Participación Ciudadana con visión global e información homogénea, superando el tradicional modelo fraccionado por departamentos.

Eje 3. Gestión de personas

Las personas que prestan sus servicios en la Administración son el gran valor que ésta posee. Para ello es necesario motivar al personal y reconocer sus esfuerzos y su compromiso.

Es necesario definir la estrategia para la gestión de los recursos humanos en la Administración Foral. La organización del personal, el desarrollo de sus competencias, la movilidad, la flexibilidad, el adecuado dimensionamiento de los recursos, y los sistemas de reconocimiento, son algunos de los elementos que quedarán recogidos en el plan estratégico que se defina.

El desarrollo de nuevos modelos de formación orientados a las personas como miembros de la organización, deben generalizarse y adecuarse a las nuevas necesidades de aprendizaje y competencias de personas y unidades.

Comunicar, compartir y gestionar el conocimiento de las personas a través de redes y otros sistemas, será un elemento clave en la implantación del Sistema General de Gestión, con la finalidad de mejorar la comunicación interna.

La especial complejidad e impacto que conlleva la gestión de los recursos humanos y la necesidad de contar con un amplio consenso, aconsejan establecer un desarrollo progresivo en esta línea de trabajo.

En principio se propone avanzar con la implantación de iniciativas orientadas a colectivos o áreas específicas que hagan más sencillo evaluar su eficiencia y acierto, para su posterior implantación en otras unidades o áreas

Una vez aprobada la estrategia en materia de gestión de personas, se abordarán actuaciones de mayor calado.

Además, el propio desarrollo y consolidación del Sistema General de Gestión facilitará la implantación progresiva de las actuaciones que se definan en esta materia.

Eje 4. Gestión de procesos

La gestión de los procesos es el núcleo de la maquinaria administrativa y es pieza clave en cualquier sistema de gestión.

El Plan General de Simplificación Administrativa marca la hoja de ruta de las actuaciones a desarrollar y debe suponer el impulso definitivo para la simplificación de todos los procedimientos y trámites de la administración. Además permitirá adaptar las estructuras orgánicas a las necesidades de gestión, a través de una evaluación de las cargas de trabajo y la posterior introducción de mejoras en el sistema de gestión.

El impulso y promoción del uso de los medios de la administración electrónica, especialmente los relacionados con la tramitación telemática, serán de gran ayuda en este recorrido racionalizador.

Por otra parte, hay que incentivar la innovación en la gestión por medio de la creación de espacios que permitan impulsar la generación de ideas, su difusión e implantación.

Eje 5. Resultados

De la misma manera que todos los ejes se deben orientar a la satisfacción ciudadana, también se deben dirigir a la consecución de los resultados que se hayan establecido en la estrategia.

Una vez establecidas las metas estratégicas, los objetivos definidos se deberán medir a través de los sistemas de indicadores y seguimiento (cuadros de mando), para saber si se logran los resultados propuestos y como soporte indispensable a la toma de decisiones.

El objetivo es potenciar la orientación de la gestión a resultados, para disponer de datos y poder medir, porque lo que no se mide no se puede gestionar.

Es necesario integrar la evaluación en todo momento (*ex ante*, durante y *a posteriori*) tanto en la planificación como en la ejecución e impactos de las políticas de la Administración.

Para lograr dicha integración es preciso divulgar y formar en las herramientas de evaluación, tanto de políticas públicas como de servicios, porque también la evaluación es una de las asignaturas pendientes de la Administración.

La evaluación permitirá comprobar si los servicios y las políticas públicas están logrando los impactos que se preveían y ajustar los planes y objetivos. De este modo, el eje 5 (resultados) se integra en el eje 1 (liderazgo y estrategia) y ambos se relacionan con todos los elementos de la organización para lograr un crecimiento sostenido.

En definitiva, será fundamental sistematizar la medición de la satisfacción ciudadana con los servicios públicos y atender a sus demandas y aportaciones.

Quienes sean responsables deberán comunicar, difundir y contrastar los resultados, a la ciudadanía y al personal de forma periódica, rindiendo de esta manera cuentas sobre el uso de los recursos públicos y utilizando esa información en sus futuras planificaciones estratégicas

4.3. El Sistema de Certificación

- ### Descripción

Asociado al desarrollo del Sistema General de Gestión se diseña un Sistema de Certificación que acreditará la consecución progresiva de los objetivos planteados en el Plan de Acción.

El objetivo del Sistema de Certificación es el reconocimiento a las unidades que implanten el Sistema General de Gestión, facilitando un recorrido sencillo y claro para conseguir los resultados planificados.

Para motivar a que las unidades se integren en este Sistema, se estudiarán reconocimientos asociados a la consecución de un nivel de certificación, como pueden ser: premios y reconocimientos a las unidades y al personal, asignación y dotación de partidas presupuestarias, difusión de los niveles de certificación alcanzados, etc.

En este documento se plasman las líneas maestras en las que se basa el Sistema de Certificación, que se concretará con mayor detalle en otros documentos y/o normativas posteriores.

El Sistema de Certificación constará de los siguientes elementos:

- Objetivos priorizados: los objetivos del Plan de Acción ordenados por prioridad, de modo que su cumplimiento sea escalonado para las unidades. La prioridad se basará en ser fundamento de otros objetivos, en la dificultad de alcanzarlos y en el impacto en la ciudadanía.

- Niveles de certificación: en principio, se proponen 3 niveles de certificación que acreditarán la consecución ordenada y coherente de objetivos.

  En general, la mayoría de los objetivos de nivel 1 corresponden a materia de planificación; los de nivel 2 a despliegue y ejecución y el nivel 3 a evaluación.

  Los 3 niveles estarán relacionados a través de los objetivos, de modo que, si no se obtienen resultados en un objetivo de nivel 1, no podrán realizarse con coherencia objetivos de nivel 2 ó 3 que estén relacionados con el primero.

  No se podrá conseguir la certificación de un nivel si la unidad no ha conseguido resultados en todos los objetivos que se corresponden con el nivel. Se establecerán unos estándares mínimos de cumplimiento.

  El número de niveles podrá ser modificado en función de la experiencia de implantación, por lo que el documento que recoja en detalle el Sistema podrá modificarlos si se considera conveniente.

- Responsables: dentro del Plan de Acción existen acciones que corresponde realizar a unidades transversales o corporativas y acciones que corresponden al ámbito departamental, ya sea en su conjunto o a nivel de dirección general o de servicio.

- Cuestionario de Autoevaluación: se diseñará un cuestionario para que las unidades sean autónomas en la autoevaluación de los niveles de acreditación y puedan realizar periódicamente la evaluación. Para ello contarán con el apoyo de los recursos mencionados en el apartado de implantación. Una vez que se autoevalúen y estimen que ya han conseguido un determinado nivel, podrán solicitar la certificación.

- Evaluación externa por la Comisión Foral de Evaluación: solicitada una certificación, se realizará una evaluación externa por la Comisión Foral de Evaluación, a través de personal evaluador acreditado, que comprobará la valoración de los criterios y principios generales de la Ley Foral 21/2005, de Evaluación de las Políticas y de la Calidad de los Servicios Públicos, y los de la Ley Foral 11/2012 de la Transparencia y del Gobierno Abierto.

- ## Pasos para conseguir un nivel de certificación

A continuación se detallan los pasos a dar para la consecución de un nivel de certificación:

1º Autoevaluación: El personal responsable de la Dirección General, Servicio o unidad equivalente debe responder las cuestiones del documento de Autoevaluación, con el apoyo de los recursos puestos a su disposición. El objetivo es obtener un diagnóstico de la situación respecto al Sistema General de Gestión.

2º Desarrollo de acciones de mejora y/o solicitud de un nivel de certificación: el resultado de la autoevaluación determinará la situación en la que se encuentra la organización respecto al Sistema General de Gestión (plan de acción y niveles de certificación). Si se considera que se ha alcanzado un nivel, se puede solicitar la acreditación de ese nivel a la Comisión Foral de Evaluación. Si, por el contrario, es necesario acometer diversas acciones para obtener el nivel solicitado, se desarrollarán las mismas hasta cumplir con los objetivos previstos, tras lo que se solicitará la correspondiente certificación.

3º Acreditación de un nivel de certificación: la Comisión Foral de Evaluación, con el apoyo de personal evaluador, realizará las evaluaciones externas para acreditar el nivel de certificación de las unidades que lo soliciten.

4º Difusión y reconocimiento: La consecución de un nivel de certificación conllevará la difusión del mismo y podrá suponer el otorgamiento de otros reconocimientos o premios.

5º Mantenimiento de un nivel de certificación: una vez conseguido un nivel de certificación, la Comisión Foral de Evaluación realizará las acciones oportunas para comprobar el mantenimiento del nivel adquirido.

4.4. Recursos

El desarrollo del Sistema y la puesta en marcha de su Plan de Acción exigen establecer las condiciones y los recursos necesarios para garantizar el éxito de su implantación.

♦ Desarrollo normativo

Si se considera necesario, se podrán desarrollar o adaptar, en algunos casos, normas concretas que respalden y garanticen las decisiones estratégicas relativas al Sistema General de Gestión. El Sistema de Certificación, la evaluación externa, las estructuras de coordinación, los compromisos de incorporación de las unidades, etc., deberán estar convenientemente aprobadas por la alta dirección de los Departamentos y del Gobierno Foral, de forma que esta normativa sirva para favorecer la implantación del Sistema.

La aprobación de normas, acuerdos y recomendaciones asociadas al Sistema General y a los diferentes elementos citados ha de permitir a las unidades identificar el nivel de compromiso que éstas adquieren respecto a la mejora continua, al Sistema General de Gestión y a su Sistema de Certificación.

En todo caso, se tendrán en cuenta los criterios de simplificación y racionalización normativa que en estos momentos se están implantando.

♦ Personas y estructuras

Será fundamental mostrar y ejercer un liderazgo comprometido con la mejora continua desde la alta dirección, así como dotar de autoridad a los órganos transversales para poder ejercer con efectividad las funciones que se encomiendan en este documento.

El Servicio de Organización y Modernización de la Dirección General de Función Pública tendrá que actuar como impulsor del Sistema General de Gestión y coordinador del mismo entre el Gobierno, la Comisión Foral de Evaluación y los Departamentos, y de éstos entre sí.

Para el desarrollo del Sistema General de Gestión se tendrán en cuenta también otros recursos organizativos y personales que ya existen dentro de la Administración: personal técnico de Organización, del INAP y especialista de las Secretarías Generales Técnicas, así como unidades orgánicas especializadas en materia de evaluación y calidad (Salud, Políticas Sociales, Educación) y aquel personal que ha recibido formación en estas materias.

♦ Orientación y Metodologías

El Sistema General deberá contar con herramientas, técnicas y metodologías para su implantación. En los últimos años se ha realizado un importante esfuerzo de elaboración y difusión de diversas guías metodológicas, documentos de apoyo, manuales, etc., sobre diferentes elementos de gestión. Estos materiales, más otros que se generen específicamente en relación al propio Sistema, ayudarán a impulsar el cambio en las personas, el aprendizaje y la normalización de los nuevos sistemas de trabajo y organización.

Una adecuada gestión del conocimiento soportará, además, las necesidades derivadas de la implantación de los objetivos estratégicos del Sistema en las unidades.

♦ Redes de aprendizaje e innovación

Todos los Departamentos han de implicarse en las redes de aprendizaje e intercambio de experiencia y conocimiento asociadas a la implantación de mejoras en la gestión.

Las redes aparecen como una estrategia sostenible de desarrollo y mejora continua, ya que es el personal de la propia Administración quien gestiona, en lo posible, su aprendizaje y su avance común.

En este contexto, la innovación nace asociada a la experiencia, la capacidad de mejorar e integrar el cambio y la oportunidad de compartirlo.

Se tendrán en cuenta las redes y grupos que ya están trabajando en la Administración: Grupo impulsor que ha colaborado en la elaboración del Sistema General de Gestión, personal de Gobierno de Navarra evaluador de EFQM, personal formado en el Master de Calidad de las Administraciones Públicas, en el Experto en EFQM de la Universidad Pública de Navarra, y en otros cursos, y personal de las redes de calidad de diversos departamentos como Educación, Políticas Sociales y Salud.

♦ Sistemas de información y comunicación

Los sistemas de información y comunicación son una de las principales fuentes de innovación y palanca de cambio en la gestión de las organizaciones. Será necesario evolucionar, adaptar y extender los sistemas de información ya existentes para apoyar el desarrollo de los objetivos estratégicos asociados a la implantación del Sistema General.

Es importante la utilización de los sistemas de información para compartir la información y el conocimiento y la generación de ideas.

Por otra parte, se ha de continuar con el desarrollo de todos los sistemas de información que de alguna manera den soporte a los diferentes ejes estratégicos que configuran el modelo: herramientas de comunicación con la ciudadanía, cuadros de mando, sistemas de gestión corporativos, administración electrónica, etc.

♦ Presupuestos

Conociendo la realidad económica actual, consideramos estratégica la asignación de presupuesto que garantice, al menos, que todos los recursos disponibles ya existentes en la Administración, puedan alinearse con los objetivos estratégicos del Sistema General de Gestión.

El cambio en la Administración ha de gestionarse desde el conocimiento, el aprendizaje de nuevas formas de trabajo y la implantación de nuevos procesos para la planificación, la evaluación o la toma de decisiones. Cambios para los que es necesario la inversión y asignación de recursos económicos.

El coste de la inversión en formación, capacitación y aprendizaje del personal es siempre inferior al coste de no hacerlo y esto se debe tener en cuenta cuando se tomen las decisiones al respecto.

En principio, se considera necesario asignar partidas presupuestarias para:

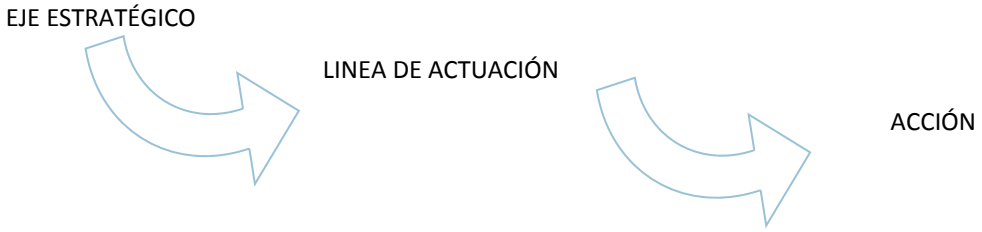
- Formación del personal y de las unidades.
- Contar, si fuera necesario en algunos casos con la asistencia técnica de personal experto que oriente y ayude a las unidades a incorporarse al Sistema General de Gestión.
- Contar con personal evaluador que colabore en las evaluaciones externas que acrediten los niveles de certificación de las unidades.

Anualmente se consignará la financiación necesaria para la implantación del sistema en función de los recursos propios disponibles y el número de unidades implicadas en el proceso.

5 . Plan de Acción

5.1 Descripción

Los ejes estratégicos que conforman el Sistema se desarrollan a través de líneas de actuación con sus correspondientes objetivos. A su vez estas líneas se despliegan a través del desarrollo de una serie de acciones.



El cumplimiento progresivo de estas acciones conllevará la asignación de un nivel de certificación y reconocimiento a las unidades, como hemos visto al hablar del Sistema de Certificación.

ACCIONES CORPORATIVAS Y ACCIONES DE LAS UNIDADES

El desarrollo del Plan de Acción tiene dos ámbitos de actuación:

Acciones Corporativas o Transversales

Son las acciones que tienen como objetivo diseñar, definir y planificar el contenido y desarrollo de cada uno de los ejes que configuran el Sistema General de Gestión.

Los responsables de su ejecución son las unidades transversales que tienen competencia en las distintas materias.

Como ya se ha señalado, las actuaciones en estos ejes requieren un esfuerzo desigual en función del grado de desarrollo que en este momento tenga cada uno de ellos.

Por ejemplo, el eje Procesos se encuentra muy desarrollado al tener ya elaborado el Plan General de Simplificación, y otros ejes, como Resultados o Personas, requerirán de un mayor esfuerzo para definir su estrategia e implantación.

(Estas acciones aparecen en color azul en el apartado 5.2 Acciones).

Acciones Departamentales o Verticales

Son acciones que deben desarrollar las unidades y tienen como objetivo la incorporación de forma progresiva de los diferentes ejes a la gestión diaria de la unidad.

En general, será necesario el desarrollo previo de las acciones corporativas para que quienes son responsables de los departamentos puedan desplegar los ejes en sus unidades.

Sin embargo, también podrán utilizarse las acciones departamentales como proyectos piloto o primeras experiencias de alguno de los ejes, que se desarrollarán con la idea de extenderse al resto y convertirse en corporativas.

(Estas acciones aparecen en color negro en el apartado 5.2 Acciones).

EJE 1. LIDERAZGO Y ESTRATEGIA

Descripción

Capacitar a los gestores públicos en liderazgo y promover la elaboración de planes estratégicos y operativos

Líneas de acción

Línea 1. Capacitación de los gestores públicos en liderazgo y gestión excelente

Objetivo: Conseguir que anualmente un 20% del personal directivo de la Administración Foral de Navarra hayan recibido formación y capacitación en liderazgo

Línea 2. Fomento de planes estratégicos y operativos

Objetivo: Lograr que anualmente un 20% de las unidades gestionen en base a planes estratégicos y operativos

Acciones

Línea 1

1.1.1 Elaborar el plan de formación y capacitación en liderazgo y gestión excelente

1.1.2 Ejecutar anualmente el plan de formación y capacitación elaborado

Línea 2

1.2.1 Crear una guía para la elaboración de planes estratégicos y de planes operativos

1.2.2 Elaborar el plan estratégico de la unidad

1.2.3 Elaborar el plan operativo anual de la unidad

1.2.4 Diseñar el plan de comunicación y difusión interno

1.2.5 Diseñar el plan de comunicación y difusión externo

EJE 2. ATENCIÓN Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Descripción

Fomentar la participación, avanzar en la transparencia y agilizar la atención ciudadana

Líneas de acción

Línea 1. Fomento de la participación ciudadana

Objetivo: Conseguir que en 2015 el 100% de las iniciativas normativas y los planes estratégicos se sometan a participación pública

Línea 2. Agilización de la atención ciudadana

Ojetivo: Implantar el Modelo de Atención y Participación Ciudadana para 2016

Acciones

Línea 1

2.1.1 Desarrollar acciones de difusión entre las unidades sobre participación pública, gobierno abierto y transparencia

2.1.2 Incorporar en todas las normas, planes y proyectos la fase de participación pública

2.1.3 Establecer un sistema de recogida de demandas ciudadanas

Línea 2

2.2.1 Redefinir el Modelo de Atención y Participación Ciudadana

2.2.2 Elaborar y ejecutar el Plan de implantación del modelo

2.2.3 Implantar un sistema único para la gestión de quejas y sugerencias

2.2.4 Incorporar las unidades de atención ciudadana al sistema de gestión de quejas y sugerencias

2.2.5 Mantener actualizado el catálogo de servicios

2.2.6 Desarrollar en las unidades las acciones recogidas en el Plan de implantación del modelo

EJE 3. GESTIÓN DE PERSONAS

Descripción

Formular la estrategia de recursos humanos; desarrollar las capacidades y el talento de las personas, y gestionar su conocimiento.

Líneas de acción

Línea 1. Formulación de la estrategia para la gestión de los recursos humanos

Objetivo: Definir para 2016 la estrategia para la gestión de los recursos humanos

Línea 2. Capacitación de las personas como miembros de la organización

Objetivo: Conseguir para 2016 que el 70% de la formación sea específica, orientada al desempeño profesional en el puesto de trabajo

Línea 3. Gestión del conocimiento de las personas

Objetivo: Lograr que anualmente un 20% de las unidades se incorporen a los sistemas de gestión del conocimiento corporativos

Acciones

Línea 1

3.1.1 Definir la estrategia para la gestión de los recursos humanos

3.1.2 Revisar y adecuar el sistema de empleo público conforme a la estrategia definida

3.1.3 Recoger la percepción del personal a través de las herramientas disponibles

Línea 2

3.2.1 Desarrollar un sistema que permita recoger la capacitación y el conocimiento de las personas

3.2.2 Elaborar el plan de formación anual

3.2.3 Elaboración de planes de formación específicos por unidad

3.2.4 Evaluar el impacto de la formación en el puesto de trabajo y en la unidad

Línea 3

3.3.1 Impulsar la creación de redes para comunicarse y compartir el conocimiento

3.3.2 Incorporar las unidades a las redes y a los sistemas de gestión del conocimiento existentes

EJE 4. GESTIÓN DE PROCESOS

Descripción

Ejecutar el Plan General de simplificación administrativa y consolidar la administración electrónica

Líneas de acción

Línea 1. Desarrollo del Plan General de Simplificación Administrativa

Objetivo: Simplificar los procedimientos administrativos para 2016 reduciendo las cargas administrativas en un 30%

Línea 2. Consolidación de la Administración Electrónica

Objetivo: Conseguir para 2015 que el 40% de los trámites se realicen online
Incrementar, a partir de 2015, un 5% anual los trámites online

Línea 3. Innovación y creatividad en la gestión

Objetivo: Crear en 2015 un espacio para la recogida de aportaciones del personal

Acciones

Línea 1

4.1.1 Identificar y describir los procedimientos administrativos de cada unidad

4.1.2 Aplicar medidas de simplificación

4.1.3 Automatizar y telematizar los procedimientos

4.1.4 Evaluar las cargas administrativas

4.1.5 Actualizar el mapa de procesos del departamento

4.1.6 Adecuar las estructuras y plantillas de acuerdo a los resultados del proceso de simplificación

Línea 2

4.2.1 Desarrollar acciones para la promoción y formación en el uso de la administración electrónica

4.2.2 Integrar las herramientas de administración electrónica en la gestión de las unidades

Línea 3

4.3.1 Crear un entorno colaborativo para realizar aportaciones

4.3.2 Diseñar el procedimiento de análisis de las aportaciones y, en su caso, su incorporación

EJE 5. RESULTADOS

Descripción

Orientar la gestión a resultados y rendir cuentas a la ciudadanía

Líneas de acción

Línea 1. Gestión orientada a resultados

Objetivo: Conseguir que en 2017 el 100% de las unidades utilicen el cuadro de mando para seguimiento y control de resultados.

Línea 2. Difusión del Sistema Público de Evaluación de Navarra

Objetivo: Realizar, al menos, dos acciones de difusión anuales hasta alcanzar el 100% de las unidades.

Línea 3. Incorporación de las unidades al Sistema Público de Evaluación de Navarra

Objetivo: Conseguir que anualmente se incorporen al SPE un 20% de unidades con nuevas acciones de evaluación y mejora.

Línea 4. Difusión de resultados

Objetivo: Publicar el 100% de acciones y evaluaciones realizadas

Acciones

Línea 1

5.1.1 Definir el modelo de Cuadro de Mando de la ACFNA

5.1.2 Incorporar el modelo de Cuadro de Mando a las diferentes unidades

5.1.3 Elaborar el informe anual de resultados y su comparativa con otras unidades y administraciones

Línea 2

5.2.1 Realizar acciones de difusión y sensibilización de los recursos de evaluación disponibles

5.2.2 Formar al personal en herramientas de evaluación

Línea 3

5.3.1 Implantar la evaluación de la calidad de los servicios (Cartas de Servicios, Análisis de demanda y satisfacción, Sistemas de Quejas y Sugerencias, etc.) y la evaluación de políticas públicas en las unidades

Línea 4

5.4.1 Inscribir en el Registro de Evaluación todas las acciones de evaluación y mejora

5.4.2 Difundir los resultados por diferentes canales

EJE	LÍNEA DE ACCIÓN	ACCIÓN
Liderazgo y estrategia	Capacitación de los gestores públicos en liderazgo y gestión excelente	Elaborar el plan de formación y capacitación en liderazgo y gestión excelente. Ejecutar anualmente el plan de formación y capacitación elaborado
	Fomento de planes estratégicos y operativos	Crear una guía para la elaboración de planes estratégicos y de planes operativos Elaborar el plan estratégico de la unidad Elaborar el plan operativo anual de la unidad Diseñar el plan de comunicación y difusión interno Diseñar el plan de comunicación y difusión externo
Atención y participación ciudadana	Fomento de la participación ciudadana	Desarrollar acciones de difusión entre las unidades sobre participación pública, gobierno abierto y transparencia Incorporar en todas las normas, planes y proyectos la fase de participación pública Establecer un sistema de recogida de demandas ciudadanas
	Agilización de la atención ciudadana	Redefinir el Modelo de Atención y Participación Ciudadana Elaborar y ejecutar el Plan de implantación del modelo Implantar un sistema único para la gestión de quejas y sugerencias Incorporar las unidades de atención ciudadana al sistema de gestión de quejas y sugerencias Mantener actualizado el catálogo de servicios Desarrollar en las unidades las accioens recogidas en el Plan de implantación del modelo
Gestión de personas	Formulación de la estrategia para la gestión de los recursos humanos	Definir la estrategia para la gestión de los recursos humanos Revisar y adecuar el sistema de empleo público conforme a la estrategia definida Recoger la percepción del personal a través de las herramientas disponibles
	Capacitación de las personas como miembros de la organización	Desarrollar un sistema que permita recoger la capacitación y el conocimiento de las personas Elaborar el plan de formación anual Elaboración de planes de formación específicos por unidad Evaluar el impacto de la formación en el puesto de trabajo y en la unidad
	Gestión del conocimiento de las personas	Impulsar la creación de redes para comunicarse y compartir el conocimiento Incorporar las unidades a las redes y a los sistemas de gestión del conocimiento existentes
Gestión de procesos	Desarrollo del Plan General de Simplificación	Identificar y describir los procedimientos administrativos de cada unidad Aplicar medidas de simplificación Automatizar y telematizar los procedimientos Evaluar las cargas administrativas Actualizar el mapa de procesos del departamento Adecuar las estructuras y plantillas de acuerdo a los resultados del proceso de simplificación
	Consolidación de la Administración Electrónica	Desarrollar acciones para la promoción y formación en el uso de la administración electrónica Integrar las herramientas de administración electrónica en la gestión de las unidades
	Innovación y creatividad en la gestión	Crear un entorno colaborativo para realizar aportaciones Diseñar el procedimiento de análisis de las aportaciones y, en su caso, su incorporación
Resultados	Gestión orientada a resultados	Definir el modelo de Cuadro de Mando de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra Incorporar el modelo de Cuadro de Mando a las diferentes unidades Elaborar el informe anual de resultados y su comparativa con otras unidades y administraciones
	Difusión del Sistema Público de Evaluación de Navarra	Realizar acciones de difusión y sensibilización de los recursos de evaluación disponibles Formar al personal en herramientas de evaluación
	Incorporación de las unidades al Sistema Público de Evaluación de Navarra	Implantar la evaluación de la calidad de los servicios y la evaluación de políticas públicas en las unidades
	Difusión de resultados	Inscribir en el Registro de Evaluación todas las acciones de evaluación y mejora Difundir los resultados por diferentes canales

5.3. Implantación

El Plan de Acción se desplegará progresivamente por medio de Planes de Acción anuales que aprobará el Gobierno a propuesta de la Comisión Foral de Evaluación.

Cada año la Comisión fijará el número o porcentaje de unidades que deben incorporarse al Sistema General de Gestión. Teniendo en cuenta dicho objetivo, cada departamento propondrá anualmente sus unidades. La unidad orgánica mínima para el despliegue será el Servicio, pudiendo ser también el nivel de Dirección General.

Con el fin de testar la implantación del Sistema General de Gestión, durante el primer año el despliegue se realizará en una unidad de cada departamento (rango Dirección General o Servicio) para detectar las desviaciones, problemas y ventajas y con ese aprendizaje incorporar cambios en el siguiente Plan de Acción Anual.

También durante el primer año, se realizará un mayor esfuerzo en las acciones corporativas para avanzar y desarrollar los ejes que se encuentren en situación menos evolucionada.

Para el despliegue e implantación del Plan de Acción se cuenta con la siguiente estructura organizativa de recursos y personas.

- Comisión Foral de Evaluación: responsable de la evaluación externa de las unidades para su certificación y reconocimiento. Además propondrá al Gobierno para su aprobación el Plan de Actuación Anual que contendrá, entre otros aspectos, las unidades que se incorporarán ese año al Sistema General de Gestión, previa propuesta de los Departamentos.

  Emitirá un informe-resumen anual de cada Plan de Actuación. La Comisión contará con el apoyo de la unidad responsable del impulso, seguimiento y coordinación de la implantación del Sistema. Asimismo podrá crear aquellas estructuras y grupos de trabajo que considere necesarios para la efectiva implantación del Sistema General de Gestión.

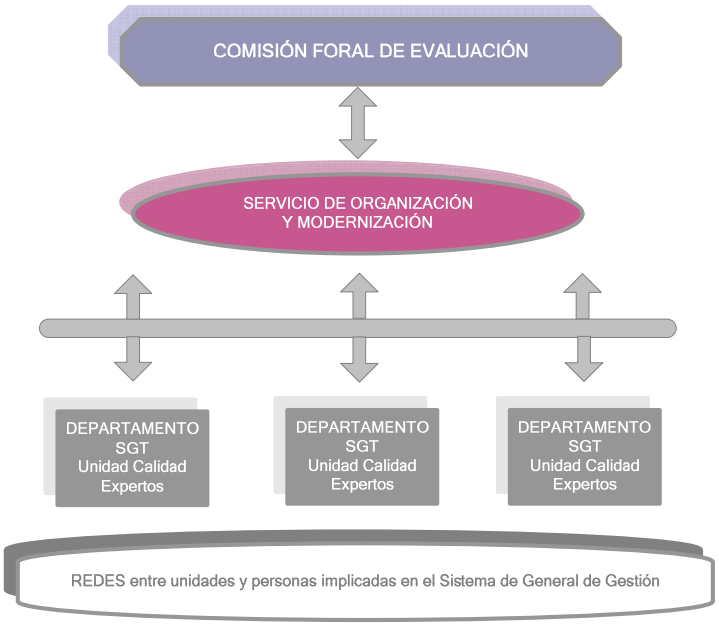
- Servicio de Organización y Modernización: Responsable del impulso, coordinación, seguimiento y evaluación de la implantación del Sistema. Contará con el personal técnico de Organización que acompañará a las diferentes unidades de los departamentos en su incorporación al mismo, asesorándolas en el desarrollo de los diferentes ejes y materias que lo configuran.

- Interlocutores en las Secretarías Generales Técnicas: que servirán de enlace para ponerlo en marcha en las diferentes direcciones generales y de servicio de sus departamentos.

- Unidades orgánicas y/o personal con funciones de evaluación y calidad: que se encuentran desplegados en diversos departamentos y organismos autónomos desarrollando también estas funciones en sus ámbitos de competencia (Educación, Políticas Sociales, Salud, etc.) y que apoyarán y liderarán la implantación en su área.

- Personal experto formado en estas materias: se contará con las personas que hayan sido formadas en estas materias (por ejemplo; Master en Calidad en la Gestión de las Administraciones Públicas de Navarra (2011-2013, UNED), Experto EFQM (2013-2014, UPNA) o en cursos similares), con objeto de que aporten su conocimiento en el proceso de implantación del Sistema en sus unidades.

- Redes: creadas y que se irán creando entre unidades y personas implicadas en el desarrollo del Sistema. El intercambio de experiencias y conocimientos favorecerá y ayudará en el proceso de implantación.



6. Seguimiento

El principal objetivo del seguimiento será controlar el proceso de implantación del Sistema General de Gestión y la ejecución de las acciones. Se llevará a cabo mediante el sistema de indicadores establecido en el Plan de Acción, que permitirá medir los resultados obtenidos regularmente.

El control del cumplimiento se realizará tanto sobre las acciones corporativas como con las departamentales para lo que se definirá un cuadro de mando que contendrá los indicadores necesarios para comprobar la evolución e implantación del Sistema; unidades incorporadas, certificaciones, etc.

Respecto al control de las acciones departamentales, la fuente de información será el cuadro de mando que se establezca en cada Dirección General, aportando datos de cumplimiento de los objetivos estratégicos, y en cada Servicio, aportando datos de gestión, sobre cumplimiento de sus planes de acción.

En cuanto a los indicadores corporativos, la fuente vendrá de los sistemas de información de las unidades transversales (Atención Ciudadana, Gobierno Abierto, INAP, Función Pública, Informática y Telecomunicaciones y Organización y Modernización).

También se incorporará al seguimiento la comparativa con otras Administraciones Públicas en indicadores como: grado de satisfacción ciudadana con los servicios públicos, grado de satisfacción del personal, índice de transparencia, etc.

Se emitirá un informe anual de seguimiento del Sistema General de Gestión que recogerá los resultados de los indicadores más relevantes tanto de implantación del mismo como de resultados de gestión y estratégicos de los departamentos y de la Administración Foral en su conjunto.

7. Evaluación

Transcurridos tres años desde la aprobación del Sistema, la Comisión Foral de Evaluación realizará una evaluación a posteriori con los objetivos de:

- Conocer el grado de cumplimiento del objetivo general del Sistema.
- Conocer el grado de consecución de los objetivos propuestos y los resultados obtenidos para establecer las mejoras oportunas.
- Conocer el impacto de las acciones propuestas y en marcha como estrategia global para la mejora de la gestión en la Administración.
- Valorar el alcance de la implantación del Sistema y su impacto sobre la mejora de los resultados y la satisfacción de la ciudadanía.

Para conseguir dichos objetivos, se realizarán las siguientes tareas:

- Un informe sobre el grado de implantación del Sistema, que utilizará los datos recogidos en los informes anuales de seguimiento.
- La evaluación del Sistema General de Gestión, que aportará juicios y recomendaciones en base a, entre otros, criterios de eficiencia, impacto, satisfacción, participación e innovación.
- Analizar la percepción de la ciudadanía a través de una encuesta de satisfacción que se realizará periódicamente, dando así respuesta al principio de servicio a la ciudadanía .
- Comunicación de los resultados de la evaluación, tanto interna como externamente.
- El programa de mejora a partir de las recomendaciones de la evaluación.

Esta evaluación permitirá revisar el Sistema en su conjunto y adoptar las decisiones estratégicas oportunas de ajuste y mejora.

Para garantizar que este Sistema General de Gestión pueda ser evaluado, se ha sometido a un análisis previo de evaluabilidad (Modelo Lógico), y se han incorporado las correcciones oportunas.

SISTEMA GENERAL DE GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMUNIDAD FORAL DE NAVARRA

SIGe
SISTEMA GENERAL DE GESTIÓN

Marco general para la mejora continua de la calidad
Ley Foral 11/2012, de 21 de junio,
de la Transparencia y del Gobierno Abierto

Departamento de Presidencia, Justicia e Interior

Noviembre 2014

Gobierno de Navarra

SIGe
SISTEMA GENERAL DE GESTIÓN