



RESOLUCIÓN de 26 de febrero de 2008, del Consejero, por la que se dispone la publicación del Acuerdo del Consejo de Gobierno de la Junta de Extremadura, de 22 de febrero de 2008, por el que se aprueba el "Plan de Impulso de la Mejora Continua y Modernización Tecnológica". (2008060544)

El Consejo de Gobierno de la Junta de Extremadura, en su sesión de 22 de febrero de 2008, adoptó un Acuerdo por el que resultó aprobado el "Plan de Impulso de la Mejora Continua y Modernización Tecnológica" para la Administración de la Comunidad Autónoma de Extremadura.

La decisión adoptada por el Consejo de Gobierno es de notorio interés para los órganos y unidades de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Extremadura, para las personas profesionales que en ella trabajan, así como para el conjunto de los ciudadanos y ciudadanas, empresas y organizaciones que con ella se relacionan; todo lo cual aconseja su publicación en el Diario Oficial de Extremadura.

Dicho Acuerdo dispone la difusión y publicación del Plan aprobado para su general conocimiento, autorizando su inserción en el Diario Oficial de Extremadura y en la Web Institucional de la Junta de Extremadura.

Por todo ello, en cumplimiento de lo dispuesto en dicho acto, correspondiendo a esta Consejería de Administración Pública y Hacienda las funciones propias del Secretariado del Consejo de Gobierno,

RESUELVO :

Disponer la publicación en el Diario Oficial de Extremadura del Acuerdo del Consejo de Gobierno de la Junta de Extremadura de 22 de febrero de 2008, por el que se aprueba el "Plan de Impulso de la Mejora Continua y Modernización Tecnológica" para la Administración de la Comunidad Autónoma de Extremadura, junto con el contenido de dicho Plan, acompañándose ambos como Anexo a la presente Resolución.

Mérida, a 26 de febrero de 2008.

El Consejero de Administración Pública y Hacienda,
ÁNGEL FRANCO RUBIO

ANEXO

La Administración de la Junta de Extremadura, continuando con el proceso iniciado en 2004 con el "Plan de Modernización, Simplificación y Calidad para la Administración de la Comunidad Autónoma de Extremadura", quiere llevar a cabo una nueva alineación estratégica de modernización para sus servicios públicos basada en las sinergias y concordancias que deben darse entre la organización y los diferentes grupos con los que ésta se relaciona, esto es, tanto el conjunto de personas (RRHH) que la integran, como la sociedad —ciudadanos, empresas y otras organizaciones territoriales— en su calidad de receptora de los servicios.



Durante los años en que se ha ejecutado el referido "PMSC 2004-2007", se han conseguido hitos significativos en atención al ciudadano; así, destacan entre otros logros la extensión de la Ventanilla Única, la articulación de un Sistema de Información Administrativa (SIA), la información ciudadana a través de la asistencia telefónica y de los Puntos de Información Administrativa (PIA), el impulso de la atención personal. En relación con la calidad de los servicios se han elaborado Cartas de compromisos, se ha avanzado en la participación ciudadana a través de mediciones del índice de satisfacción percibido por los usuarios y como mecanismo de impulso de una cultura de la calidad se ha puesto en marcha un Observatorio para analizar y difundir la información.

En lo que respecta a la implantación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en la Administración autonómica, se han puesto a disposición de todos los ciudadanos de la Comunidad Autónoma los certificados digitales de firma electrónica reconocida que garantizan las transacciones efectuadas a través del Registro Telemático único de entrada, que también se ha implementado durante la legislatura pasada.

En lo que respecta a la gestión de los recursos humanos, además del impulso emprendido en la cultura de la calidad y la tecnología aplicada a la gestión a través de los sucesivos planes formativos para empleados en general, y docentes y sanitarios en particular, se ha puesto en marcha un sistema integral de gestión [SIRhUS] de información y gestión integrada de los recursos humanos que abarca tanto las áreas de vida administrativa y puestos de trabajo, selección y provisión, como la planificación de los recursos, gestión económica y presupuestaria, acción social, nómina, etc., así como la web del empleado público.

Todo ello ha ido acompañado del correspondiente despliegue normativo para dar soporte al conjunto de medidas adoptadas: Decreto 85/2004, de 15 de junio, por el que se crea y regula la Comisión Interdepartamental de Asesoramiento y Gestión de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones [COMTIC] de la Junta de Extremadura; el Decreto 149/2004, de 14 de octubre, por el que se aprueba la Carta de Derechos de los Ciudadanos, se regulan las Cartas de Servicios y se definen los sistemas de análisis y observación de la calidad en la Administración de la Comunidad Autónoma de Extremadura; el Decreto 125/2005, de 24 de mayo, por el que se aprueban medidas para la mejora de la tramitación administrativa y simplificación documental asociada a los procedimientos de la Junta de Extremadura; el Decreto 2/2006, de 10 de enero, por el que se crea el Registro Telemático, se regula la utilización de técnicas electrónicas, informáticas y telemáticas, así como el empleo de la firma electrónica reconocida por la Administración de la Comunidad Autónoma de Extremadura y el Decreto 18/2007, de 6 de febrero, sobre creación, organización y funciones de las Oficinas de Respuesta Personalizada [ORP] de la Junta de Extremadura.

Como conclusión puede decirse que el "PMSC 2004-2007" ha sentado las bases para profundizar en la mejora de la calidad y la modernización de la Administración autonómica con el claro objetivo de dar respuesta a las necesidades y expectativas de la ciudadanía y de la sociedad en general.

Tras un proceso de revisión y evaluación de los resultados del anterior "PMSC 2004-2007", el nuevo proyecto que ahora se emprende ha de traducirse como un instrumento de carácter estratégico y horizontal que considera a la calidad de los servicios como parte integrante y prioritaria de la orientación de gobierno de la Junta de Extremadura; que sobre la



base de un nuevo modelo de empleo público quiere contar con la implicación de los trabajadores en la mejora de la calidad; que es consciente de que se ha de medir la calidad como medio para mejorar; que debe hacerse desarrollando la participación ciudadana y acometiendo la modernización tecnológica con la máxima transparencia y rindiendo cuentas de los resultados alcanzados.

El enfoque de esta nueva planificación incorpora conceptos que han de marcar todo su desarrollo, como son:

- Economía, los recursos son limitados, con lo cual deben buscarse soluciones “innovadoras” con la menor inversión, aprovechar las soluciones existentes (internas o externas) y centrar los esfuerzos sobre aquellos elementos que mayor impacto tengan en los grupos seleccionados.
- Eficiencia, sólo se logrará el máximo resultado si se gestionan de modo óptimo los recursos, a partir de la búsqueda de coherencia en la planificación de todas las acciones y reducir o eliminar aquellas barreras o frenos que limiten alcanzar los objetivos marcados.
- Eficacia, se establecen objetivos, plazos y sistemática para su medición, siendo necesaria la evolución periódica al máximo nivel de los logros alcanzados.
- Efectividad, mediante el diseño de una organización que atienda de manera intensiva las necesidades de aquellos colectivos a quienes se dirige.
- Equidad, todo el diseño de servicios, su configuración, la perspectiva multicanal en su prestación, etc., está orientada a garantizar las mismas oportunidades de “consumo” o demanda de servicios, con independencia del lugar de residencia, circunstancias personales, o limitaciones de aquellos a quienes se dirige (incluidas las personas que componen la organización). También equidad interna, a través de la medición de los resultados generados para la organización.
- Excelencia, se plantea la inclusión sistemática de modelos de referencia que “tutelen, conduzcan o acompañen” a las diferentes unidades, en la integración de las variables estratégicas y operacionales, en su estilo de gestión.
- Evolución Proactiva, que identifique anticipadamente las necesidades y expectativas de los grupos de interés internos y externos, para propiciar soluciones que faciliten cubrir necesidades presentes y futuras de modo integral.
- Evolución Sostenible, mediante la articulación de procesos, diseño de estructuras y generación de inercias que deben permitir la continuidad futura de todos los aspectos planteados, considerándose como “naturales, propios e implícitos” a toda la organización.

De este modo, el “Plan de Impulso de la Mejora Continua y Modernización Tecnológica” para el cuatrienio 2008–2011 define su MISIÓN como un “documento de referencia en el desarrollo de la Administración autonómica, definitorio de sus políticas globales de evolución organizativa tanto en su configuración interna, como en su modelo de relación con la totalidad de agentes que la integran y los que componen la sociedad extremeña”. Así, en referencia a la posición que la organización debe alcanzar una vez desarrolladas las acciones que en él se plantean concreta su VISIÓN como la de una “Organización con medios tecnológicos del máximo nivel,



con equipos humanos orientados al resultado, con elevado conocimiento e interacción sobre las personas, ciudadanos, empresas y organizaciones públicas y privadas, vigilante de los resultados alcanzados, mediante esquemas eficientes de tomas de decisiones”.

Los aspectos claves que inspiran la toma de decisiones dentro de esta nueva planificación estratégica son los PRINCIPIOS; que deben ser asumidos por la totalidad de agentes implicados para garantizar su éxito, tales como:

1. PERSONAS:

- a. Personas de la organización. La clave del éxito del presente plan reside en las personas de la organización, en su formación, conocimiento y vinculación a los objetivos, proyectos, y estrategias puestas a su disposición.
- b. Personas, ciudadanos a quienes se dirige. Sólo se logrará el éxito de la organización en su conjunto si las personas a quienes se dirigen el conjunto de servicios públicos entienden la utilidad de los mismos y los asumen como propios.

2. TRABAJO EN EQUIPO:

- a. Entre unidades administrativas. Se articula la necesidad de aportar soluciones generadas a partir de contar con todas las fuerzas, el conocimiento y las actitudes y aptitudes de las personas que conforman las diferentes unidades, sólo así será posible la evolución de cada unidad concreta.
- b. Entre Órganos gestores. Será clave la coordinación en el conjunto de la organización entre sus unidades, son muchos los ámbitos de confluencia, y es necesario romper el paradigma de la “estanqueidad” para pasar al del proceso conjunto, siendo necesario visionar el todo que representa la sociedad extremeña y sus necesidades.
- c. Entre Administraciones. El resultado alcanzado por diferentes organizaciones, sus experiencias, aprendizajes y modelos deben ser aprovechados, en un trabajo de conjunto y en un proceso de transferencia, para lograr el máximo bien común con los recursos existentes.

3. CAMBIO:

Transcurrido el periodo de implantación, Extremadura y su Administración Pública se encontrarán ante un cambio completo del entorno donde se desenvuelve.

- a. Proyecto E-administración. Implica transformar el modo de trabajo, los tiempos de dedicación a actividades, y un rediseño de funciones y responsabilidades; lo cual conlleva un proceso de “cambio organizativo” del máximo nivel.
- b. Programa Marco. El entorno financiero, presupuestario, de oportunidades que implican las transferencias de fondos provenientes de la UE, a partir del 2013 estará sujeto a importantes cambios, lo cual hace que la sociedad extremeña y su Administración se deban preparar para abordar con los mayores niveles de competitividad tales retos.
- c. Características del Desempeño del Puesto de Trabajo. El uso intensivo de NNTT o la flexibilización de las condiciones de trabajo, son aspectos que inciden en el día a día de todas las personas de la organización.



4. MEDICIÓN:

- a. Observatorios. Se plantean estructuras para la consolidación de los resultados alcanzados en diferentes áreas.
- b. Medición del Rendimiento. El marco normativo (entrada en vigor del Estatuto de Empleado Público) impulsa a las organizaciones a que se deban establecer niveles de resultados y rendimientos, que incorporen criterios de equidad en la organización.

5. LIDERAZGO:

El Plan basa su éxito global en el liderazgo por parte de la Alta Dirección, articulando el nivel de "exigencia" que más allá de la gestión tradicional demanda de las personas responsables de la administración autonómica.

En referencia a los "compromisos" que el propio Plan asume con el conjunto de la organización y grupos de interés, para lograr el máximo resultado en la totalidad de agentes a los que se dirige, son sus VALORES los siguientes:

1. PROACTIVIDAD. Búsqueda de los recursos necesarios, internos o externos para aportar solución a las necesidades planteadas. Propuestas de alternativas para promover el desarrollo y la evolución de los equipos.
2. TRANSPARENCIA. Máxima información y "rendición de cuentas" de las acciones realizadas, empleando los diferentes canales y medios existentes.
3. NOTORIEDAD, RECONOCIMIENTO Y COMUNICACIÓN. Se debe apoyar mediante la comunicación y el reconocimiento necesario, las acciones y esfuerzos más allá de los reglamentariamente realizados por parte de las unidades y personas de la organización.

Este nuevo planteamiento para una transformada Administración Pública se estructura en cuatro grandes "áreas estratégicas" que recogen las iniciativas orientadas a dar respuesta a las necesidades de la sociedad, teniendo en cuenta las alteraciones económicas, políticas y sociales como escenarios básicos de toda Administración. A su vez, estas líneas generales se desarrollan mediante "programas operativos" que contemplan el conjunto de operaciones concretas destinadas a formular y desplegar la planificación estratégica anterior.

Por cuanto antecede, a propuesta del Consejero de Administración Pública y Hacienda, y al amparo de lo establecido en el artículo 90º.3, de la Ley 1/2002, de 28 de febrero, del Gobierno y de la Administración de la Comunidad Autónoma de Extremadura, el Consejo de Gobierno de la Junta de Extremadura, reunido en su sesión de 22 de febrero de 2008, adoptó el siguiente

ACUERDO DEL CONSEJO DE GOBIERNO DE LA JUNTA DE EXTREMADURA DE 22 DE FEBRERO DE 2008, POR EL QUE SE APRUEBA EL PLAN DE IMPULSO DE LA MEJORA CONTINUA Y MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE EXTREMADURA

Primero. Aprobar el "Plan de Impulso de la Mejora Continua y Modernización Tecnológica" para la Administración de la Comunidad Autónoma de Extremadura que abarcará un marco temporal comprendido entre los años 2008 y 2011; cuyas líneas, tanto estratégicas como operativas, se comprenden en el Anexo que se acompaña al presente Acuerdo.



Segundo. El Plan que se aprueba es una estrategia conjunta del ejecutivo regional, que apuesta decididamente en su acción de gobierno por integrar la calidad en la gestión y por la modernización tecnológica.

Tercero. Sin perjuicio de lo anterior, la Consejería de Administración Pública y Hacienda, a través de su Dirección General de Calidad de Servicios e Inspección, se constituye en el órgano impulsor de todo el proceso de mejora y modernización que se recoge en el Plan para poder orientarlo. Se trata de una función de apoyo y estímulo si bien, no hay que perder de vista que la responsabilidad del desarrollo de todas estas acciones recae en la totalidad de la Administración y que todos los órganos de la misma tienen el compromiso de llevar a cabo sus funciones con calidad.

Cuarto. La Consejería de Administración Pública y Hacienda informará al Consejo de Gobierno de la Junta de Extremadura de las desviaciones, obstáculos o resistencias apreciadas en la implantación de esta estrategia a fin de que sean analizados los problemas y recomendar las medidas idóneas para conseguir la mejora que se pretende alcanzar, paliar la falta de coordinación entre las diferentes áreas dentro de la estructura administrativa de la Junta de Extremadura, reducir las resistencias a los cambios y favorecer la adhesión al Plan.

Quinto. Disponer la publicación del "Plan de Impulso de la Mejora Continua y Modernización Tecnológica" autorizando su inserción en el Diario Oficial de Extremadura y en la página Web Institucional de la Junta de Extremadura, así como su comunicación generalizada por los medios que se consideren idóneos, tales como jornadas, prensa y publicaciones entre otros.

"PLAN DE IMPULSO DE LA MEJORA CONTINUA Y MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE EXTREMADURA"

INTRODUCCIÓN

Las Administraciones Públicas se hallan inmersas en un profundo proceso de transformación que se encamina hacia un nuevo modelo de gestión pública. Nos encontramos ante un escenario en permanente mutación, en el cual la Administración Pública está llamada a desempeñar una labor fundamental de acompañamiento al desarrollo económico y social del ámbito territorial en el que se desenvuelve; por eso, sus respuestas deben ser más innovadoras y creativas que nunca para favorecer no sólo el éxito sino que también lo impulsen, evitando la paralización de la sociedad a la que sirven.

Un mayor grado de exigencia de nuestros ciudadanos, que cada vez demandan una mayor adaptación de los servicios públicos a sus necesidades particulares, nos obliga a generar nuevos principios de actuación en un ámbito en el que la eficiencia y la eficacia se han unido como criterios informadores de la calidad de la gestión pública. Ahora resultan tan importantes los resultados como los modos de alcanzarlos en el desarrollo de las políticas públicas. Este proceso de mejora continua ha generalizado el uso de herramientas y técnicas de evaluación de la calidad, como las basadas en el modelo de gestión EFQM (European Foundation for Quality Management) que tras una autoevaluación del funcionamiento y de los resultados alcanzados por las organizaciones, permitan planificar correctamente sus actuaciones con posterioridad.

Los avances tecnológicos han dado también un importante impulso al modelo actual de gestión pública basado en criterios de eficiencia, eficacia y calidad de servicio orientado al

ciudadano. Para lograr el acceso generalizado de todos los ciudadanos y empresas a la llamada Sociedad de la Información la Administración extremeña quiere jugar un papel fundamental como impulsora y catalizadora del uso de las nuevas tecnologías y actuar como garante del acceso universal a las nuevas tecnologías (NNTT).

Otro aspecto esencial es el que se refiere a las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC) como instrumento para la modernización y la mejora de la eficiencia operativa de la Administración, a través de la optimización de sus procesos internos. Las TIC permiten simplificar los procedimientos aligerando buena parte de la carga administrativa y racionalizar los sistemas de almacenamiento y de transmisión de datos haciendo posible la coordinación horizontal.

Por otro lado, gracias a las TIC, la Administración Pública puede atender a ciudadanos y empresas a través de nuevos canales, de forma más rápida, accesible, ágil e interactiva; en suma, prestando un servicio de mayor calidad. Las TIC pueden ejercer un papel fundamental facilitando que los centros y unidades administrativas compartan información y dediquen sus esfuerzos en una misma dirección, coordinando su acción en respuesta a la demanda del ciudadano. La e-Administración impulsa el ideal de Administración única y próxima para el ciudadano, a través de la coordinación transversal, la integración multinivel y la interoperabilidad para que la transmisión de la información entre los distintos sistemas y procesos sea compatible a través de estándares comunes de aplicación con el objetivo de lograr en nuestra comunidad Autónoma una Administración electrónica con plena funcionalidad.

Continuando con el proceso emprendido por la Junta de Extremadura en 2004 con el "Plan de Modernización, Simplificación y Calidad" y como propuesta que añade valor a todas las necesidades presentes y futuras de quienes se relacionan con la Administración Pública de la Comunidad Autónoma, se impulsa un nuevo reto estratégico con este naciente "Plan de Impulso de la Mejora Continua y Modernización Tecnológica", con el objetivo de afianzar el camino hacia la eficiencia en la gestión interna de la Administración Pública regional en términos de simplificación de procedimientos, de ahorro de costes, de coordinación interna, de traspaso de información, posibilidad de prestar servicios más ágiles, accesibles y sencillos, con un aumento de la transparencia y la participación. Todo ello en aras de consolidar una Administración moderna e integrada que ofrezca al ciudadano mejores posibilidades de acceso a una gran cantidad de servicios a través de Internet y realizar trámites de forma on-line.

ESTRATEGIA 1. MEJORA Y RESULTADOS

La primera línea estratégica está dirigida a dar respuestas eficaces a las necesidades y expectativas de la ciudadanía. Está basada en la aplicación de herramientas y metodologías que incorporen a la gestión las opiniones de los ciudadanos y ciudadanas, que fomenten la transparencia mediante la difusión de información sobre los niveles de calidad de los servicios administrativos y que proporcione a la Administración un feedback con información relevante y orientadora que le ayude a tomar decisiones de mejora; todo ello en el contexto de una cultura de la evaluación y de la mejora continua.

Para alcanzar tales propósitos, esta estrategia plantea diferentes actuaciones:

1.1. Desarrollo de las Cartas de Servicios.

Las Cartas de Servicios son sistemas de calidad a través de los cuales la Administración da a conocer a los ciudadanos los servicios que les ofrece, así como los niveles de calidad con los que se compromete a hacerlo.

Favorecen una mayor participación de la ciudadanía y reportan mayores niveles de implicación para el personal que presta los servicios y un permanente seguimiento de los estándares en ellas establecidos en forma de compromisos de mejora.

Es necesario progresar en el camino ya emprendido en esta línea y extender las Cartas de Servicios, además de a los servicios administrativos generales, al conjunto de la organización dependiente de la Junta de Extremadura (hospitales, fundaciones y consorcios participados mayoritariamente por el sector público autonómico, etc.).

Son también un adecuado instrumento de colaboración inter-administrativa con la Administración local, con la que se deben trazar puentes de cooperación, desarrollo e implantación en servicios concurrentes.

Dentro de este conjunto de actuaciones resulta de interés el desarrollo de herramientas tecnológicas que permitan la elaboración, actualización y seguimiento de las Cartas de Servicios.

1.2. Programa de Certificación y Reconocimiento.

Con esta acción se persigue asegurar una correcta gestión de la calidad en los organismos, centros directivos y unidades de la Administración de la Comunidad Autónoma de Extremadura que implanten Normas ISO en sus diferentes familias. Son un conjunto de normas orientadas a facilitar la gestión de cualquier tipo de organización, asegurando la calidad de los procesos y promoviendo la mejora continua y el logro de la satisfacción del cliente.

Sistemáticamente precisan el diseño de un manual de calidad, así como un conjunto de procedimientos, instrucciones y registros que permitan verificar que la organización se gestiona de acuerdo a los requisitos establecidos por la norma.

En este programa se debe tomar también como referencia fundamental el Modelo EFQM de Excelencia creado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. Se trata de un proceso sistémico que se caracteriza por permitir a los órganos y unidades —entre otras diferentes posibilidades— autoevaluarse, integrando todos los aspectos que componen su organización; para ello se utiliza una herramienta que mide en qué lugar se encuentran en el camino hacia la excelencia y ayuda a identificar posibles carencias e implantar soluciones.

El modelo presenta nueve criterios agrupados en dos categorías: Agentes Facilitadores (qué hace la organización), y Resultados (los logros alcanzados por la organización). Los agentes facilitadores permiten obtener los resultados perseguidos, mientras que el análisis de estos últimos aporta, mediante la innovación y el aprendizaje, mejoras en aquello que hacemos.

1.3. Programa de Premios a la Calidad.

El objetivo consiste en el diseño de las Bases para convocar, con la periodicidad que se determine, los Premios a la Calidad y Modernización en la Administración de la Junta de Extremadura para, por un lado, motivar y estimular una cultura de la calidad y de la



mejora continua y, por otro, servir de reconocimiento, valoración y recompensa a aquellas unidades y personas que se esfuercen por contribuir a la mejora de la Administración.

Se habrán de incorporar modalidades que permitan incentivar la aportación de ideas innovadoras, experiencias de éxito, desarrollo e implantación de herramientas, mejores prácticas de calidad, investigación sobre modernización de la Administración autonómica, contribuciones especiales de los Grupos de Mejora, sugerencias, entre otras.

1.4. Análisis de satisfacción y demanda a través de encuestas de medición.

Con esta acción se trata de desarrollar la participación de la ciudadanía (personas físicas y jurídicas) a través de encuestas y técnicas de investigación social para evaluar la percepción que tienen sobre los servicios que le presta la Administración de la Comunidad Autónoma de Extremadura y conocer la demanda para orientar el proceso de mejora continua hacia la satisfacción de sus necesidades y preferencias.

Un mayor conocimiento los ciudadanos ofrece oportunidades de mejora para tenerlos más satisfechos. La medición a través de indicadores se constituye así en un instrumento para apoyar la toma de decisiones y poder desarrollar planes de acciones de mejora.

1.5. Círculos de Mejora.

Implica la constitución abierta y dinámica de grupos de empleados públicos que trabajen en equipo con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios sobre los que desarrollan su trabajo habitual.

Su tarea ha de consistir en emitir sugerencias, analizar las causas de los problemas que se detecten y proponer medidas para su resolución. En definitiva, proponer iniciativas que se orienten a la modernización de la Administración tales como nuevos modelos de atención ciudadana, buenas prácticas y experiencias de éxito, modelos eficaces de organización y gestión, etc.

Su funcionamiento podrá prever también el establecimiento de una red de transferencia e intercambio de buenas prácticas en la materia.

1.6. Simplificación de procedimientos.

El gran reto de la modernización que incumbe a las Administraciones pasa por la transformación profunda de los procedimientos, pasando a una acción proactiva hacia el ciudadano.

Todo proceso de mejora continua desde la perspectiva del sector público implica, entre otros aspectos, simplificar los procesos que dan soporte a la relación con los ciudadanos, empresas y demás organizaciones con las que se relaciona. Bajo esta premisa, han de orientarse medidas de racionalización administrativa que persigan dos objetivos principales:

- Reducir los tiempos de la tramitación administrativa.
- Racionalizar la carga documental de los procedimientos administrativos (eximir la presentación de DNI, suprimir la presentación de documentos expedidos por la propia Junta de Extremadura, intercambio de datos con otras Administraciones, etc.).

Gracias al proyecto de modernización tecnológica e-Administración de la Junta de Extremadura se llevará a cabo la identificación, análisis, relación y simplificación de los procedimientos de la Administración autonómica, así como la normalización de los modelos de impresos y formularios como paso previo a su utilización telemática y futura automatización.

Tomando como base el Inventario General de Procedimientos, este objetivo se materializará en la elaboración de Guías de Tramitación de Procedimientos y Guías de Familias Tipo en las que se incorporarán las medidas de simplificación y racionalización de los procedimientos, así como las relativas a la reducción de la documentación asociada a los mismos con el fin de reducir plazos y normalizar los impresos y documentos.

El desarrollo y ejecución de este programa deberá definir para cada procedimiento simplificado la documentación que ha de aportarse para iniciar la tramitación de un expediente con sus modelos normalizados para que puedan ser descargados, cumplimentados y presentados por los ciudadanos bien en las oficinas presenciales de los registros o bien de forma telemática; el conjunto de información necesaria para la tramitación del expediente; la que se va a ofrecer a los interesados sobre el estado de tramitación y la que se va a ofrecer a los órganos gestores que permita el análisis de la eficiencia y eficacia de la tramitación para apoyar la toma de decisiones.

1.7. Observatorio de la mejora de los servicios y de la e-Administración.

Esta acción se enfoca desarrollar un instrumento de análisis y consulta que permita hacer un examen y seguimiento de las actividades que se realicen en los diferentes ámbitos en el que se estructure el Observatorio tales como los resultados de los sistemas de calidad implantados, la participación ciudadana, las buenas prácticas, etc., que proporcionen la información agregada necesaria para planificar y dirigir la acción de los servicios a la ciudadanía y adoptar las iniciativas de mejora que se precisen.

Lo anterior ha de conciliarse con la creación de la estructura tecnológica que posibilite implementar un sistema de apoyo a la toma de decisiones en el ámbito de los servicios de e-Administración, mediante el diseño y segmentación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) que permita gestionar de manera integral toda la información corporativa relativa a la teletramitación y acceso electrónico de los ciudadanos a los procedimientos.

ESTRATEGIA 2. INNOVACIÓN EN SERVICIOS PÚBLICOS

La segunda estrategia se encamina a procurar el desarrollo de una Administración innovadora que permita el intercambio de información y conocimiento entre los servicios públicos para la búsqueda de soluciones válidas y avanzadas de gestión pública, mediante mecanismos de cooperación y colaboración; incluidos los mantenidos con agentes externos que añadan valor a los servicios prestados a la ciudadanía extremeña.

Los programas entorno a los cuales se articula esta línea estratégica son los siguientes:

2.1. Fomento de la gestión del conocimiento y del capital intelectual.

Consiste en la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización y que tienen en el aprendizaje y la formación su principal herramienta. En definitiva, los datos una vez estructurados se convierten en información; ésta asociada a un contexto



y a una experiencia se transforma en conocimiento y; finalmente, el conocimiento asociado a una organización se convierte en capital intelectual.

Para este objetivo cobra especial relevancia continuar con el desarrollo de los diferentes planes de formación para los profesionales de los distintos ámbitos de gestión de la Administración extremeña; general, sanitario y educativo principalmente, que faciliten el progreso profesional y personal mediante la adquisición de nuevos conocimientos y la consolidación de los que ya se poseen.

Por otra parte resulta fundamental implicar a las personas —profesionales— en el proceso de mejora continua de la organización administrativa. Para ello esta acción debe incluir también el impulso de los círculos de mejora sobre la base de las redes de intercambio de buenas prácticas.

2.2. Código de conducta para usuarios de equipos y sistemas informáticos al servicio de la Administración.

Se trata de establecer unas pautas para que los usuarios de los medios técnicos e informáticos al servicio de la organización hagan un uso responsable de los equipos, programas y sistemas que facilitan el uso de las herramientas informáticas, el acceso a las redes tanto internas como externas de información, así como la utilización del buzón de correo electrónico o e-mail.

2.3. Optimización de recursos.

Se pretende un enfoque que consiga integrar la gestión administrativa con acciones dirigidas a la preservación y mantenimiento de los recursos, tanto sociales como medioambientales. Entre tales medidas tendrá cabida la elaboración de un documento que sirva de guía para sensibilizar a las personas que trabajan en la Administración acerca de la importancia de identificar y eliminar en la medida de lo posible los despilfarros, entendiendo por tales los gastos excesivos y superficiales que resultan innecesarios sobre los que toda unidad administrativa puede actuar directamente sin requerir grandes cambios organizacionales ni altas decisiones por resultar cercanos y próximos a la línea de gestión más cotidiana.

Con este programa se promoverá también la eliminación del papel preimpreso. Las Nuevas Tecnologías contribuirán a la racionalización del gasto y del consumo de materiales; dado que todas las aplicaciones informáticas pueden generar documentos con las cabeceras correspondientes al órgano que los emite, es un gasto evitable en gran medida utilizar este tipo de papel. Para ello deberán realizarse modificaciones en los aplicativos para que permitan generar automáticamente dichas cabeceras, así como la creación de plantillas que puedan utilizarse con las herramientas ofimáticas habituales que posibiliten la impresión de las cabeceras oficiales sin tener que recurrir al papel preimpreso. Todo ello supondrá un ahorro importante tanto en términos de adquisición de nuevo papel, como en la eventual actualización de denominaciones orgánicas y departamentales.

Con este mismo objetivo se dejará de publicar el Diario Oficial de Extremadura en formato papel, quedando como único medio de consulta la página web del mismo, lo que supondrá un considerable ahorro para la administración. Para las publicaciones



oficiales se habilitará un procedimiento de envío mediante firma electrónica que asegurará la procedencia de los documentos y la integridad de los mismos, lo que también agilizará los trámites de envío y publicación de las mismas.

2.4. Desarrollo de una Administración innovadora a través de la cooperación con distintos agentes.

Esta acción ha de consistir en el desarrollo de líneas de cooperación con la universidad y con otras organizaciones y entidades sociales para la búsqueda de soluciones gestión pública innovadoras. Sobre todo en el ámbito de la atención a colectivos cuyas especiales circunstancias encuentren dificultades para acceder a los servicios de la Junta de Extremadura (discapacitados, personas mayores, personas sin acceso a Internet y a los recursos tecnológicos, etc.).

Podrán establecerse acuerdos de colaboración con la universidad para el desarrollo de investigaciones en el ámbito de la modernización administrativa, atención al ciudadano, calidad de los servicios, etc.

2.5. Extensión de la firma electrónica reconocida.

Sugerir modificaciones a las aplicaciones informáticas de la Junta de Extremadura para que permitan el uso de la firma electrónica con diversos fines tales como firma de documentos, control de accesos, etc.

Desde la Administración autonómica se va a potenciar la utilización, tanto por los ciudadanos como por la propia organización de la firma electrónica reconocida en la actividad administrativa. Para los ciudadanos, la obtención de la firma electrónica ya se ofrece de manera gratuita, a través de <http://sia.juntaex.es/firma/indice.asp> y de los Centros de atención Administrativa y Oficinas de Respuesta Personalizada. En el contexto de este nuevo Plan, se va a incrementar y agilizar el número de procedimientos y gestiones que los ciudadanos podrán realizar on line.

Por otra parte, la Junta de Extremadura va a extender la utilización de la firma electrónica entre los empleados públicos para el trabajo interno de la Administración Regional, con el objetivo de agilizar la gestión y los trámites, tanto internos, como de los ciudadanos.

2.6. Tramitación automatizada de procedimientos.

Esta acción, basada en la implantación de una plataforma de administración electrónica que permita a la Junta de Extremadura gestionar sus relaciones con los ciudadanos, empresas y otras administraciones en un entorno multicanal y mejorar la calidad de los servicios prestados a la sociedad, generando información accesible y manejable que repercuta en un aumento de la eficacia y la eficiencia de la gestión interna, persigue alcanzar el ciclo completo de tramitación electrónica.

Ante el horizonte frente al que se encuentran las Administraciones Públicas tras la reciente aprobación de la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos, este proyecto operativo ha de contemplar el diseño y puesta en funcionamiento de una herramienta informática o tramitador corporativo que dé soporte a la gestión de automatizada de expedientes.



En particular se trata de desarrollar un "motor de tramitación" que integre todos los servicios para la tramitación telemática de los expedientes, tales como firma electrónica, registro y notificaciones telemáticas, consulta de expedientes, servicios de pago electrónico, certificación, etc.

2.7. Implantación de un sistema de registro de documentos único para la Junta de Extremadura.

Este proyecto posibilitará que exista un único registro para toda la Junta de Extremadura, que posibilite una rápida y fluida comunicación de los asientos registrales desde la oficina que realiza el apunte y el órgano destinatario del mismo.

Además permitirá tratar de la misma forma los documentos presentados presencialmente y de modo telemático, de manera que la recepción de documentos por parte de los órganos gestores se realice con una única pauta, independientemente del canal por el que se haya recibido.

2.8. Implantación de un archivo documental electrónico para la Junta de Extremadura.

Este sistema servirá como repositorio de toda la documentación electrónica que genere la Junta de Extremadura en el marco del proyecto e-administración, y de todos aquellos sistemas informáticos que se interconecten al mismo. El sistema dispondrá de funciones de definición de la estructura del archivo documental, almacenamiento de documentos en diversos formatos, herramientas de gestión y recuperación de la información, así como las herramientas necesarias para la interconexión con otros sistemas.

2.9. Back on-line/off-line de la información.

El objetivo es disponer de un sistema remoto de backup, tanto en forma síncrona como asíncrona, según el tipo de información. Con ello se evitarán las posibles pérdidas de información en caso de desastres y poder garantizar la continuidad de negocio.

ESTRATEGIA 3. DESARROLLO DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN LA ADMINISTRACIÓN

La tercera estrategia está referida a los profesionales; empleados públicos cualquiera que sea la naturaleza jurídica de su relación de empleo que prestan sus servicios en la Administración de la Junta de Extremadura.

El personal es el principal recurso de la organización administrativa; por eso ésta debe establecer canales de comunicación con los profesionales y potenciar su creatividad e implicación, haciendo posible que se acepte el trabajo como una responsabilidad.

Por otra parte, la Administración debe gestionar de manera óptima sus recursos humanos desarrollando y aprovechando todo su conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto desde un punto de vista individual como de equipos. Para ello se deben adecuar los recursos humanos a los servicios demandados por los ciudadanos, facultándolos, formándolos y dándoles reconocimiento, utilizando sus capacidades en beneficio del servicio público e impulsando así la mejora continua en la organización.

Los programas que configuran este eje estratégico son:



3.1. Diseño de un modelo de evaluación del desempeño.

La Administración es consciente de que debe responder a las demandas de la sociedad en relación con los servicios públicos y que, por lo tanto, no puede ser ajena a los esfuerzos de eficiencia exigidos a todos los sectores económicos y sociales. La tarea de modernizar la Administración adquiere especial relieve tras la aprobación del Estatuto Básico del Empleado Público.

Por todo ello, esta iniciativa contempla la implantación de un sistema objetivo, ecuánime y transparente de evaluación del desempeño de los puestos de trabajo que parta de la idea de que el reconocimiento del mérito, en forma de concepto retributivo complementario y de carrera profesional, es un elemento fundamental en la motivación de las personas para que se logren mejores resultados en el ejercicio de la actividad laboral de los empleados públicos.

3.2. Métodos de valoración del absentismo laboral.

No cabe duda de que el absentismo tiene una gran influencia sobre el incremento de los costes laborales. Se trata de un aspecto en permanente vigencia al que se le tiene que reconocer una enorme importancia para la correcta gestión de las personas de la organización y, por consiguiente, para lograr un alto grado de eficiencia en la gestión pública.

Ahora bien, es necesario acotar correctamente el enfoque de este asunto. No se debe prestar atención únicamente al aspecto estrictamente productivo o de aportación de tiempo de trabajo mediante la presencia física en el puesto; es necesario tener también en cuenta la aportación intelectual y del conocimiento adquirido. Esto supone que se incremente la importancia de las causas de absentismo relacionadas con la motivación de los empleados y el clima laboral del trabajo.

Resulta también necesario estudiar y tratar de encontrar soluciones a nuevas formas de absentismo basadas en el uso inadecuado de las nuevas tecnologías y de las herramientas informáticas o de comunicación que la Administración pone a disposición de los empleados para realizar su trabajo.

Para ello se desarrollarán metodologías interdepartamentales —globales— para la evaluación del absentismo a fin de disponer de datos que permitan diseñar políticas que minimicen el impacto en jornadas y rendimiento en la Administración.

3.3. Desarrollo de planes formativos específicos.

Es necesario continuar con el impulso de programas para la formación de todo el personal al objeto de impulsar las competencias necesarias para el desempeño de sus funciones.

Se deben definir los criterios para la elaboración de planes de formación individualizados, en los distintos ámbitos de la actividad administrativa, para facilitar la adquisición de nuevas capacidades o consolidar las ya existentes y también para facilitar el desarrollo profesional y personal.



3.4. Valoración e impulso de SIRhUS como herramienta habilitante para la adecuada gestión de los recursos humanos.

Esta acción trata de implementar y dotar de nuevas funcionalidades a la herramienta actual de gestión integrada de recursos humanos, de forma que se dé cobertura a las necesidades de gestión de los diferentes colectivos que integran la Administración de la Junta de Extremadura.

3.5. Mejora y aprovechamiento de las potencialidades de la Web del empleado.

Se trata de potenciar este servidor de información como canal de comunicación bidireccional entre Administración y empleados y herramienta de trabajo diario entre los profesionales, evolucionando en funcionalidades y diseño de su versión actual.

El objetivo es que a través de esta intranet corporativa los empleados de la Junta de Extremadura dispongan de la máxima información, capacidad de tramitación y herramientas de gestión posibles.

ESTRATEGIA 4. DESARROLLO EN LA CIUDADANÍA

La cuarta estrategia tiene la intención de ofrecer más y mejores servicios a la ciudadanía prestando servicios integrales de atención multicanal, transparentes y flexibles que satisfagan sus expectativas con una elevada capacidad de accesibilidad y respuesta.

En definitiva, se trata de desarrollar un modelo de Administración que atienda e informe a la ciudadanía de manera cercana y próxima; que aprovechando el apoyo de las nuevas tecnologías se anticipe a sus necesidades y facilite la interacción eliminando trámites y barreras.

4.1. Despliegue de las Oficinas de Respuesta Personalizada (ORP).

Las ORP son un instrumento clave en la relación con los ciudadanos, la configuración actual marca el modelo de prestación de servicios de una Administración 100% orientada a los ciudadanos. Dicho modelo necesita una expansión en cuanto a los servicios que se prestan y a la creación de nuevas Oficinas en determinadas poblaciones que ayuden a acercar más la Administración tanto al ciudadano como a las organizaciones públicas y privadas.

El principal objetivo pasa por desarrollar este modelo de atención integral al ciudadano, incorporando los servicios de mayor demanda social y ampliando la red de oficinas existentes.

Para ello se definen acciones como:

- Ampliar el número de procedimientos de su cartera de servicios, incluyendo aquéllos de mayor impacto social.
- Mejorar los aplicativos de gestión de las relaciones con los ciudadanos.
- Integración en la red 060. Mediante la colaboración interadministrativa se pretende ofrecer una atención integral al ciudadano sobre determinadas funciones y servicios administrativos, con independencia de la administración que los gestione.



- Incrementar el número de Oficinas de Respuesta Personalizada.

4.2. Implantación de una Oficina de Atención al ciudadano en cada Consejería.

El Sistema de Información Administrativa y Atención al Ciudadano, además de potenciar los canales actuales disponibles (ORP, CAD, teléfono de información, web del SIA), necesita incrementarlos con la creación de una unidad de información sectorial en cada Consejería que permita, por un lado, ofrecer al ciudadano un lugar en la sede de cada Consejería, donde sea atendido sobre cualquier asunto relacionado con la actividad de la misma y, por otro lado, contar con un proveedor de información para el sistema, en el área correspondiente.

Para ello es necesario primero completar la estructura del Sistema de Información Administrativa mejorando la información sectorial relativa a cada Consejería y, después, facilitar a los ciudadanos que se personen en cada Consejería la resolución de los asuntos que planteen, evitando a la vez en todos los casos posibles el acceso directo de los ciudadanos a los gestores de los procedimientos y mejorando así sus condiciones de trabajo lo que redundará en una mayor eficiencia.

Para dar respuesta a este objetivo se creará una Oficina de Atención al Ciudadano en la sede de cada Consejería, ubicada en un lugar accesible de la misma y dotada de los recursos humanos y medios materiales necesarios para su funcionamiento.

4.3. Desarrollo de un sistema de comunicación inmediata entre los distintos Centros de Información (especialmente los CAD) y el Servicio de Atención al Ciudadano.

Con independencia de las fuentes habituales de información de los distintos centros, fundamentalmente la web del SIA, se hace necesario disponer de un sistema de comunicación y remisión de información puntual entre las unidades periféricas y los servicios centrales del Servicio de Atención al Ciudadano, que permita enviar información de forma rápida y segura y certificar la recepción de la misma.

Para ello se implantará una Intranet con un aplicativo que permita una comunicación inmediata entre el Servicio de Atención al Ciudadano y las distintas Oficinas de información (ORP, CAD y Oficinas de información de las Consejerías). Este aplicativo, además de permitir la remisión inmediata de cualquier información que sea necesario publicar a estos centros desde el Servicio de Atención al Ciudadano, permitirá tener un control del momento exacto en que cada oficina accede a la misma.

4.4. Mejoras en el Teléfono de Información Administrativa.

Resulta necesario automatizar y modernizar el Teléfono de Información Administrativa para facilitar a los ciudadanos su acceso al mismo y a la vez aumentar la capacidad de respuesta de forma eficiente.

A tal fin se automatizarán nuevas áreas de información (directorio), se sustituirá el número de teléfono 901 601 601 por el número 012 y se dotará al servicio del software necesario que permita consultar determinada información mediante mensajes cortos de móvil.



4.5. Fomento de la colaboración interadministrativa con las Entidades Locales en materia de atención al ciudadano.

Las Entidades Locales vienen prestando una inestimable colaboración con la Junta de Extremadura en materia de atención al ciudadano, que permite acercar la Administración a éste facilitándole sus relaciones con la organización. Por ello es necesario potenciar esta colaboración interadministrativa.

Como acciones concretas es necesario impulsar la adhesión de las Entidades Locales al Convenio Marco para la implantación de una red de oficinas de atención personalizada al ciudadano, continuar favoreciendo la informatización de la Ventanilla Única en las Entidades Locales y fomentar el incremento en el grado de colaboración de las Entidades Locales, pasando del nivel primario al intermedio del Convenio Marco.

4.6. Implementar un sistema de atención integral (CRM) corporativo.

Como un nuevo portal web del Sistema de Información Administrativa que ofrezca nuevas funcionalidades respecto al actual.

El proyecto de mejora continua de los servicios de atención a los ciudadanos y empresas, facilitándoles sus relaciones con la Administración hace necesaria la implementación de un sistema de atención integral al ciudadano, bajo un modelo que permita a la Junta de Extremadura gestionar las relaciones con los ciudadanos, empresas y otras administraciones en un entorno multicanal.

Este sistema de atención integral multicanal (presencial, telefónica, e-Mail, internet, etc.) contará con un CRM (Customer Relationship Management) que permita gestionar las interacciones de los ciudadanos con la Junta de Extremadura y viceversa. El CRM será accesible para todo el personal directamente relacionado con la prestación de servicios de atención al ciudadano y permitirá, como mínimo:

- Un tratamiento estandarizado de las interacciones con los ciudadanos.
- La creación, tipificación, asignación y seguimiento de las solicitudes de información y otros servicios.
- Establecer un seguimiento de objetivos de niveles de servicio.
- Disponer de un repositorio de información administrativa.
- Disponer de información estadística.
- Estar integrado con los sistemas de Back Office.

Así mismo, se diseñará y desarrollará un nuevo portal web del Sistema de Información Administrativa que permita a los ciudadanos y empresas el acceso más fácil a la información administrativa de carácter general, información particular sobre el estado de tramitación de los procedimientos que se determine en cada momento, en los que tengan la condición de interesados y la realización de trámites de forma telemática desde su propio ordenador sobre los procedimientos que se establezca.



4.7. Implantación de un sistema de notificaciones telemáticas, que permita al ciudadano recibir notificaciones de forma rápida y segura.

Los servicios de tramitación deben permitir a los órganos competentes notificar al ciudadano a través del canal telemático los acuerdos o resoluciones que resulten de la gestión de su expediente.

Las principales características de los servicios de notificación telemática serán:

- Se dejará constancia de la recepción para que la notificación tenga el valor propio de los actos administrativos. El ciudadano deberá firmar la notificación para dejar constancia de su visualización.
- Debido a que una notificación puede incluir información de carácter personal se han de garantizar los requisitos de seguridad de autenticación, confidencialidad e integridad de un acto administrativo, permitiendo el acceso mediante un certificado electrónico reconocido y utilizando una conexión segura.
- Integración con los sistemas de tramitación de forma que éstos puedan solicitar la notificación al ciudadano e informar de la recogida de la misma.
- El ciudadano accederá a la consulta de notificaciones a través de la dirección electrónica única proporcionada por la Junta de Extremadura. Se valorará la posibilidad de realizar avisos de notificación mediante SMS u otros canales de comunicación.

4.8. Implantación de una pasarela de pagos de la Junta de Extremadura.

Para cualquier ciudadano que desee efectuar un trámite de forma telemática, esta pasarela permitirá realizar el pago correspondiente sin necesidad de desplazamientos a las entidades bancarias. Dicho pago se podrá realizar mediante una tarjeta de pago o mediante un cargo en la cuenta corriente que se especifique, y recibirá además los justificantes necesarios que acrediten la realización de estas operaciones.

Esta pasarela permitirá publicar en Internet aquellos formularios que utilicen los distintos departamentos de la Junta de Extremadura para el abono de tasas, tales como el modelo 050.

Dicha herramienta posibilitará también la interconexión de otros aplicativos de la Junta de Extremadura que deseen utilizar sus funcionalidades.