



PREMIO A LA CALIDAD



DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSS DE GUIPÚZCOA



Nombre de la Organización
Dirección Provincial del INSS
de Guipúzcoa

Responsable
Blanca Echezarreta
Directora Provincial del INSS de
Guipúzcoa

Dirección
Podavines, 3
20010 - Donosti/San
Sebastián
Teléfono: 943 483704
Fax: 943 472722

MEMORIA-RESUMEN

Descripción de la Organización

El Instituto Nacional de la Seguridad Social, INSS, Entidad Gestora con personalidad jurídica propia, adscrita al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales a través de la Secretaría de Estado para la Seguridad Social, gestiona y administra, fundamentalmente, las prestaciones económicas del Sistema de la Seguridad Social en su modalidad contributiva, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Instituto Nacional de Empleo y al Instituto Social de la Marina. Su gestión se realiza en el ámbito nacional a través de los Servicios Centrales y en el periférico por sus 52 Direcciones Provinciales y los 429 Centros de Atención e Información que dependen de las mismas.

Consciente de su proyección y orientación al ciudadano, el INSS tiene una larga tradición en gestionar desde parámetros de calidad. Es miembro del Club Gestión de Calidad y de la Asociación Española para la Calidad. En la actualidad, la Entidad ha establecido un plan para la implantación por sus unidades periféricas del Modelo EFQM de Excelencia.



Blanca Echezarreta
Directora Provincial
del INSS de Guipúzcoa
(1991-2001)

La Dirección Provincial del INSS en Guipúzcoa, categoría B2, asume las competencias del Instituto en su ámbito territorial. De su titular, que ostenta la representación de la Entidad, depende directamente la Secretaría Provincial, las distintas Subdirecciones Provinciales y los órganos a los que se adscriben el resto de sus unidades: Secciones, Negociados y Equipos.

La organización dispone de 205 empleados -178 funcionarios y 27 laborales- y cuenta con una red de 6 Centros de Atención e Información (CAISS), 2 de ellos urbanos y 4 comarcales. Está dotada del correspondiente presupuesto de gastos y durante 1999 las obligaciones contraídas se elevaron a 187.012.593.152 pesetas, el 2'25% del presupuesto liquidado por el INSS a nivel nacional.

La Dirección Provincial de Guipúzcoa abona y supervisa 136.975 pensiones, lo que representa el 1'8% del total nacional. De ellas, 14.672 pensiones corresponden a incapacidad permanente, 81.836 a jubilación, 35.013 a viudedad, 4.207 a orfandad y 1.247 a favor de familiares, habiéndose gestionado en el ejercicio 1999 un total de 23.355 expedientes.

La organización otorga especial importancia a la formación de su personal y desde 1999 está impulsando la Autoevaluación según el Modelo EFQM. Fruto del autodiagnóstico realizado por un específico Equipo de Calidad son las diversas mejoras realizadas por los distintos Equipos constituidos a estos efectos, todos ellos integrados por empleados de la Dirección Provincial.

Descripción de la gestión

CRITERIOS AGENTES

1. Liderazgo

El liderazgo es ejercido por el Comité de Dirección, de acuerdo con la naturaleza colegiada de este órgano, que está compuesto por la Directora Provincial y los máximos responsables de las distintas áreas de la organización. Todos ellos han participado en cursos de formación de Calidad y en reuniones para la posterior implantación del modelo EFQM en la Dirección Provincial, impulsando y liderando de forma directa los Equipos de Calidad y Mejora que se han constituido.

La implicación del equipo directivo en la gestión de calidad se ha puesto de relieve en las numerosas reuniones que han celebrado con el resto del personal, en las que se les ha trasladado información diversa, en especial, en relación con los objetivos anuales y su evaluación, así como, en su caso, con la Autoevaluación realizada y la puesta en marcha de las adecuadas medidas correctoras.

La Directora Provincial y todos los miembros del Comité de Dirección tienen asumido que la Entidad está orientada al ciudadano y que este valor constituye además un objetivo estratégico cuyo cumplimiento exige el desarrollo de sistemas operativos para escuchar la voz del cliente externo a través de distintos mecanismos.

Los responsables de la Dirección Provincial están implicados, asimismo, en la mejora del medio ambiente y en la interrelación con la sociedad. El desarrollo de estos valores encuentra su reflejo operativo en la firma de diversos acuerdos y en los contenidos de los contratos suscritos por la organización. Pueden citarse, entre otros, el “acuerdo sobre normalización lingüística” suscrito con el Ayuntamiento de Donosti-San Sebastián o el de “recogida y reciclaje del papel de oficina”, con la Mancomunidad de San Marcos; contratos de mantenimiento que recogen especificaciones sobre elementos tóxicos; contactos con el Instituto para la Diversificación y Ahorro de Energía, IDAE, que han culminado en un plan de optimización de la energía eléctrica.

El equipo directivo motiva, apoya y reconoce sistemáticamente los esfuerzos y logros de las personas de la organización que lideran. La Directora Provincial remite periódicamente a las unidades administrativas que destacan por su eficacia y eficiencia comunicaciones escritas de reconocimiento de su esfuerzo y su dedicación, reconociendo asimismo el trabajo de las personas mediante la asignación de productividad semestral por cumplimiento de objetivos. Además, cada directivo agradece personal y públicamente a su personal la eficacia y eficiencia en el desempeño de su trabajo.

2. Política y Estrategia

La Dirección Provincial dispone de objetivos estratégicos que orientan su actuación global y que se concretan en objetivos operativos que son permanentemente evaluados a través de los correspondientes indicadores de resultados. Los objetivos estratégicos y operativos se despliegan mediante el desarrollo de los procesos que se encuentran identificados y definidos y que son conocidos por todas las personas de la organización. Los procesos clave están, además, interrelacionados y coordinados, de forma que el desarrollo de la política y la estrategia se encuentra plenamente asegurado.

La voz del cliente es recogida a través del modelo SERVQUAL, “expectativas” cruzadas con “percepción real del servicio recibido”, del Buzón de Opinión, del Libro de Quejas y Sugerencias y del análisis de la opinión pública así como de las manifestaciones realizadas por colectivos y grupos de interés en las sesiones de trabajo que se mantienen con asociaciones de pensionistas, sindicatos y organizaciones empresariales. El ciclo de planificación se cierra con la información procedente de las personas de la Dirección Provincial, que se recaba a través de canales diversos como el Buzón de Iniciativas, Quejas y Sugerencias, la Oficina de Información Interna, OFIN, y las distintas reuniones que al efecto se producen.

El proceso de integración estratégica y desarrollo de la planificación se extiende a toda la Dirección Provincial mediante comunicaciones verbales o escritas que generan a su vez planes de actuación y priorización de actividades.

El reflejo externo de la Política y la Estrategia se proyecta, entre otras actuaciones, en las campañas de revalorización de pensiones y declaración anual de la renta, en las que la organización informa puntualmente a los pensionistas sobre sus contenidos y efectos.

Como complemento a las actuaciones citadas, la Dirección Provincial realiza su planificación presupuestaria, de acuerdo con los créditos que le son asignados anualmente, y sus planes de formación en los que intervienen

los representantes sindicales que forman parte de la correspondiente Comisión.

3. Personas

El INSS está tutelado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, por lo que la gestión de las personas en la Dirección Provincial se encuentra limitada por las directrices y normas dictadas por dicho Departamento. A esta limitación hay que añadir la derivada de la distribución de las competencias residuales de gestión del personal entre los Servicios Centrales de la Entidad y los servicios periféricos de la misma a los que pertenece la organización. No obstante, sí existe margen de actuación para la organización en áreas clave tales como la formación, la motivación, la comunicación y las condiciones de trabajo.

De acuerdo con estas premisas la Dirección Provincial gestiona sus personas con flexibilidad y conforme a los principios de eficacia, eficiencia y cumplimiento de objetivos, respetándose en todo caso las condiciones laborales y retributivas de los empleados, a los que se escucha de forma permanente. La comunicación es considerada como una herramienta esencial para la motivación del personal, al tiempo que como un mecanismo imprescindible para la detección de los problemas y la recepción de las propuestas de mejora de los empleados. Esta visión de la relevancia de la comunicación interna dio origen a la creación de la Oficina de Información Interna –OFIN- cuya misión es facilitar a las personas de la organización información sobre sus derechos, obligaciones, aspectos relativos a la identidad institucional de la Dirección Provincial, así como cualquier otro tipo de noticias que pudieran tener interés para los empleados.

La comunicación interna está asegurada además por la utilización de otros medios y canales como la Red local informática, que constituye un “espacio común” en el que se ubican todas las informaciones de interés general, y el sistema de iniciativas, quejas y sugerencias recibidas a través de un Buzón, físico y virtual.

El Sistema de Información de Personal, SIP, que tecnológicamente facilita la gestión de los recursos humanos, y la implantación del correo electrónico como sistema normal de comunicación, cierran el espacio de interrelación y comunicación eficiente y operativo configurado por la organización.

El Servicio Médico de Empresa, homologado por el Gobierno Vasco, realiza estudios sobre evaluación de los riesgos de carácter psicosocial, presta asistencia médica primaria y efectúa reconocimientos médicos periódicos. Además, extiende su actividad a la prevención y mejora de la salud laboral del personal mediante el desarrollo de campañas preventivas de vacunaciones, promoción de hábitos saludables o análisis y evaluación de los riesgos que puedan generar las condiciones de trabajo. Todas estas actuaciones se completan con la permanente preocupación por la autoprotección y con el diseño de planes de emergencia que, plasmados en el correspondiente “Manual”, han generado la creación de equipos de alarma y evacuación y una permanente y puntual actuación del Comité de Prevención y Salud Laboral en lo que se refiere a riesgos laborales.

Esta sensibilización hacia la satisfacción del personal se refleja, asimismo, en otras iniciativas como el Plan de Acogida del personal de nuevo ingreso, el reconocimiento a las personas que han prestado servicios prolongados

en la Dirección Provincial, el sistema de Acción Social, el seguro por fallecimiento e incapacidad permanente, la firma de acuerdos con establecimientos hoteleros para adecuar sus importes a las dietas de personal y las medidas que intentan conciliar las necesidades de la vida familiar y personal del empleado/a con las derivadas de su actividad profesional.

Todas estas actuaciones están encaminadas a fomentar la motivación, perfeccionar la comunicación, incrementar la participación y posibilitar e impulsar la implicación directa del personal en los objetivos estratégicos y operativos de la organización que, a su vez, valora como aspectos clave de la gestión del personal la formación y la participación e implicación de la representación sindical. En este sentido, si la primera se considera un elemento estratégico, por lo que se ha creado la figura de la “Coordinadora de Formación”, la segunda se potencia mediante la celebración con los representantes sindicales de reuniones adicionales a las que se derivan de la pertenencia ordinaria de los mismos a específicas Comisiones o Comités.

4. Cooperación y recursos

La Dirección Provincial mantiene relaciones de cooperación institucional con la Tesorería General de la Seguridad Social, el Instituto Nacional de Empleo, la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, el Servicio Público de Salud-Osakidetza, la Hacienda Foral, los Registros Civiles del Ministerio de Justicia, la Administración de Justicia de la Comunidad Autónoma así como con diversos Ayuntamientos de la provincia. Estas relaciones se consideran esenciales para el cumplimiento de la misión de la organización y la gestión eficaz y eficiente de las funciones y competencias que tiene atribuidas.

De forma similar a lo que ocurre con la gestión del personal, la organización encuentra específicas limitaciones a su autonomía para la gestión de bienes inmuebles, dado que es competencia de la Tesorería General de la Seguridad Social. Esta circunstancia no ha impedido, sin embargo, que en el ejercicio de sus competencias la organización haya negociado con la Dirección Provincial de Trabajo o con determinados Ayuntamientos la cesión gratuita de locales para ubicar estratégicamente algunos CAISS o para efectuar en los ya existentes importantes inversiones con el fin de actualizar el mobiliario, equiparlos de medios informáticos avanzados o establecer equipos de gestión de espera.

En todo caso, la organización está especialmente implicada en la realización de inversiones destinadas a la mejora de las condiciones de salud, higiene y seguridad genérica de los Centros tales como salidas de emergencia, alarmas contra incendios o contratación de entornos relativos a vigilancia y seguridad.

Las inversiones se han dirigido, asimismo, a la homologación de la imagen de la Dirección Provincial, tanto en sus aspectos físicos como en los institucionales, pudiéndose destacar a este respecto las medidas adoptadas para la adecuación de accesos para minusválidos y la específica formación de los funcionarios de los CAISS.

La preocupación de la organización por las condiciones ergonómicas se refleja en la estrecha colaboración mantenida con el Gabinete de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Fruto de estas relaciones han sido reformas que se han realizado con la finalidad de mejorar el entorno de trabajo, mediante la contratación de empresas encargadas del mantenimiento de los edificios,

de acuerdo con los procedimientos legalmente establecidos al efecto.

La gestión de los bienes muebles se realiza conforme a los principios de economía y eficiencia, procurando su homogeneización progresiva. La organización dispone de un riguroso inventario de dichos bienes, que permite la tramitación de expedientes para su cesión gratuita a fundaciones sociales cuando aquellos se deterioran o se consideran obsoletos.

La Dirección Provincial es consciente de los posibles daños o perjuicios al medio ambiente que pueden provocar determinados tipos de residuos generados por su actividad, por lo que se intenta debilitar al máximo su impacto negativo a través de contrataciones con empresas encargadas de su destrucción o reciclaje.

5. Procesos

La organización ha identificado sus procesos clave, que son los siguientes:

- Gestión de prestaciones económicas de la Seguridad Social
- Atención y asesoramiento al ciudadano
- Gestión de recursos humanos
- Gestión presupuestaria y contable
- Gestión de recursos materiales.

El proceso de gestión de prestaciones económicas de la Seguridad Social está informatizado y consta tres fases fundamentales: contacto-iniciación, impulso-trámite, y terminación. Existe un responsable de la totalidad del proceso y diferentes propietarios de los subprocesos correspondientes a cada una de las diferentes prestaciones.

La fase de iniciación y contacto conjuga la atención personalizada al cliente con la captura informática de expedientes, mientras que en las fases de impulso-trámite y terminación la informatización es completa y se extiende, incluso, a la emisión de puntual documentación. Para evitar una posible dispersión de responsabilidades cada expediente es asignado informáticamente a un tramitador y los funcionarios disponen de los correspondientes manuales técnicos y de procedimiento. La finalización del proceso genera, a su vez, el desarrollo de otro de no menor importancia denominado “control y mantenimiento del derecho de las prestaciones reconocidas”. Este proceso de control permite distinguir de forma específica las pensiones de los subsidios de carácter temporal mediante el uso de aplicaciones informáticas.

La totalidad del proceso de gestión de prestaciones es objeto de permanente revisión y mejora con resultados operativos como supresión de actividades superfluas o repetitivas, simplificación documental, ahorro de soporte papel o potenciación de la seguridad y confidencialidad tanto para el cliente externo como interno.

El proceso de atención y asesoramiento al ciudadano se implementa fundamentalmente por los CAISS, dadas sus características -información y atención- conjuga el trato personal con el cliente y la utilización de aplicaciones informáticas. En este entorno cabe citar la difusión de información a través de la Carta de Servicios, la que se facilita presencialmente en cualquiera de

las dos lenguas oficiales de la Comunidad Autónoma, y la que se proporciona por escrito y telefónicamente por los 6 CAISS que disponen del 25% de los recursos humanos de la Dirección Provincial.

Los principios que orientan el desarrollo del proceso de atención y asesoramiento al cliente son los de accesibilidad, comprensión de sus necesidades, escucha activa, amabilidad, cortesía, confidencialidad, seguridad y fiabilidad.

El propietario del proceso de gestión de recursos humanos es, a su vez, miembro del Comité de Dirección. Dicho proceso se encuentra en gran parte informatizado a través del sistema SIP, al que añade valor la información procedente de la OFIN.

El proceso de gestión presupuestaria y contable se caracteriza por su carácter reglado mediante leyes, órdenes ministeriales y circulares internas, aunque el seguimiento del estado del presupuesto de gastos se realiza por el Sistema Integrado de Contabilidad de la Seguridad Social, SICOSS. Como en los procesos anteriores existe un riguroso sistema de objetivos e indicadores que permiten el seguimiento, control, evaluación y perfeccionamiento de los mismos.

Análogamente, el proceso de gestión de recursos materiales se desarrolla conforme a su normativa reguladora con ausencia de manuales técnicos u operativos, lo que no impide que se dispongan de apoyos informáticos que posibilitan el control de diversos aspectos del mismo. Como apunte significativo cabe citar la adquisición de bienes inventariables que se ajusta al plan de necesidades elaborado previamente, existiendo un procedimiento normalizado para la permanente actualización de los inventarios físicos.

Todos los procesos disponen de un sistema de almacenamiento de imágenes en disco óptico, SARTIDO, que viene a sustituir al archivo en papel así como de un Registro de Prestaciones Sociales Públicas, de gran utilidad, que contiene una amplísima base de datos automatizados y facilita a tiempo real una gestión ágil y eficaz de las prestaciones, garantizando la confidencialidad y disponibilidad de sus contenidos.

La voz del cliente, sus necesidades y expectativas, se tienen en permanente consideración para mejorar distintos aspectos de la gestión. Así, se ha elaborado un plan de euskera para los funcionarios de CAISS, se han asumido por estos centros ámbitos informativos de Tesorería en aquellas localidades en las que esa Entidad no tiene organización propia, se han establecido sistemas de gestión inteligente de espera que facilitan la distribución de los clientes, se han reordenado las franjas horarias para atender a determinados colectivos y se ha creado una página web en Internet para mejorar la atención e información y perfeccionar la comunicación entre la Entidad y sus clientes.

LOS CRITERIOS RESULTADOS

6. Resultados en los clientes

El INSS ha establecido mecanismos para identificar de forma regular y estable la calidad de sus servicios a través de la opinión de los clientes, tanto para evaluar su percepción sobre la Unidad administrativa como para

conocer a través de mediciones internas los resultados obtenidos en dichos clientes. La percepción se detecta mediante la aplicación del modelo SERVQUAL y las mediciones internas se establecen, fundamentalmente, a partir de la información contenida en el Libro de Quejas y Sugerencias, las felicitaciones, la información de anticipación y la fidelidad.

El modelo SERVQUAL permite identificar, a través de las correspondientes encuestas, las expectativas de los clientes en cinco dimensiones genéricas: capacidad de respuesta, atención individualizada o empatía, fiabilidad, seguridad y elementos materiales o tangibles. Los cuestionarios se cumplimentan por el cliente en el momento inmediatamente posterior a la recepción del servicio. El cruce entre los valores preestablecidos y los valores asignados por los clientes, de acuerdo con sus expectativas y valoración del servicio realmente percibido, determina los puntos de “no calidad” del servicio en los que se centran medidas de corrección y mejora. A efectos operativos, los clientes se segmentan en tres grandes grupos: nuevos perceptores de prestaciones, solicitantes de información general y pensionistas.

Dada la complejidad del modelo de medición de calidad y la existencia de esa segmentación, a continuación se ofrecen de forma global y sin especificaciones concretas algunos resultados que muestran la percepción que los clientes tienen de la Dirección Provincial.

a) Nuevos perceptores de prestaciones

Globalmente el servicio prestado por la Dirección Provincial ha sobrepasado el nivel de exigencia establecido por los clientes en todo el período 1996/2000, registrándose un grado de satisfacción cada vez mayor que supera en un 2% la media máxima de los objetivos de la Entidad. Este índice positivo se produce en las cinco dimensiones del modelo aplicado.

b) Solicitantes de información general

Los resultados indican que se han superado las expectativas en todas las dimensiones del modelo salvo en la de “capacidad de respuesta”, aunque en la de fiabilidad, a la que los propios clientes otorgaron el mayor peso relativo, las expectativas fueron superadas en un 9'08%. En lo relativo al índice global las expectativas fijadas en 7'76 sobre 10 para el período 1997-1999 fueron superadas en un promedio de 2'63%.

c) Pensionistas

Para conocer su grado de satisfacción se realizaron encuestas en los años 1997 y 1998 y desde 1999 se efectúan con periodicidad bianual.

Para las mediciones internas de los resultados en los clientes se utilizan diversas herramientas que facilitan la obtención de información. Merece ser destacado en este sentido que en el año 2000 el Libro de Quejas y Sugerencias registró tan sólo 2 quejas sobre un total de 210.079 actos informativos, lo que supone un 0'95 de cada 100.000 actos de esta naturaleza. Los resultados de los años 1998 y 1999 son incluso inferiores al señalado, 0'32 y 0'87 respectivamente, y los de los 1996 y 1997 no le exceden en mucho: 1'39% y 1'35%.

Por el contrario, son numerosas las felicitaciones que recibe periódicamente

te la Dirección Provincial. Estas felicitaciones provienen tanto de particulares como de otros órganos administrativos como el Secretario de Estado para la Seguridad Social, el Director General del INSS, los miembros del Consejo General y de la Comisión Ejecutiva Provincial. La organización ha sido asimismo felicitada por las Organizaciones Empresariales y Sindicales y, de forma más esporádica pero significativa, por clientes externos que en su mayoría trasladan a la Dirección Provincial su satisfacción por la atención recibida en los CAISS.

El servicio de asesoramiento denominado “información de anticipación” permite a la Dirección Provincial, además de informar de oficio al ciudadano próximo a jubilarse sobre la cuantía de la prestación económica a percibir o, a petición de parte, sobre las bases cotizadas acumuladas, medir indirectamente los resultados en este tipo de clientes. Destaca en este ámbito el crecimiento del 35% experimentado por el número de actos informativos sobre cuantía de pensiones que pasó de 1.537 en 1996 a 2.076 en 1999.

Por último, la fidelidad de los clientes se encuentra avalada por el incremento experimentado por el número total de actos informativos emitidos por la Dirección Provincial en el período 1996 a 1999, que alcanzó un 20%, lo que indica que los ciudadanos demandan cada vez más información sobre prestaciones públicas de Seguridad Social.

7. Resultados en las personas

En la Dirección Provincial se ha iniciado una evaluación directa de la percepción del personal sobre riesgos laborales mediante de un estudio realizado por los Servicios Médicos de Empresa que permitió recabar información de 23 trabajadores, 11% de la plantilla. El Estudio, centrado fundamentalmente en los factores psicosociales, contiene un análisis de los parámetros que inciden en la “carga mental”, “autonomía temporal”, “contenido del trabajo”, “supervisión-participación”, “definición del rol”, “interés por el trabajador” y “relaciones personales”.

De los resultados obtenidos cabe destacar que la “carga mental” está en situación de “riesgo nocivo” y “riesgo intermedio” según se trate de funcionarios de trámite o de apoyo, mientras que el “contenido del trabajo” es “satisfactorio” para el primer colectivo y de “riesgo intermedio” para el segundo. El resto de factores muestran resultados positivos.

Para las mediciones complementarias relativas al desempeño de las personas los conceptos tenidos en cuenta por la Dirección Provincial son fundamentalmente los que responden a aspectos relativos a la productividad, motivación e implicación, satisfacción y a los servicios complementarios.

Respecto a la productividad por cumplimiento de objetivos, la Dirección Provincial muestra porcentajes ascendentes que culminan en el año 2000 con el máximo establecido. En cuanto a la motivación e implicación los funcionarios, hay que señalar que un considerable porcentaje ha participado activamente en los equipos de mejora de la Autoevaluación EFQM, así como en numerosos cursos de formación y desarrollo tanto a nivel nacional como provincial, con resultados satisfactorios.

Con la finalidad de impulsar la promoción profesional, anualmente se convocan por el turno de promoción interna plazas para acceder del grupo D

al C y del C al B y la Entidad aporta los soportes necesarios para la preparación de los funcionarios.

Por último, los resultados obtenidos en satisfacción del personal son igualmente positivos. Así lo demuestra el dato de que la Dirección Provincial Presentó, a junio de 2000, índices de absentismo inferiores al global de la Entidad, 2'57 sobre 2'71, habiéndose producido tan sólo un total de 11 accidentes de trabajo, incluidos los "in itinere", en el período 1996/1999. En esos cuatro años se desarrollaron 10 campañas preventivas de salud laboral que afectaron a un total de 566 personas y que, en todo caso, se extendió al 100% de solicitudes. Por su parte, la "conflictividad laboral" presenta también bajos índices y en 1999 no superó el 0'14 del potencial teórico de trabajo en jornadas perdidas. El Buzón de quejas, iniciativas y sugerencias recogió únicamente 8 quejas en el período comprendido entre abril 2000 a agosto 2000.

En el año 2000 se beneficiaron de los servicios complementarios un total de 155 empleados, 80% de plantilla, con un importe global de 12.994.583 pesetas. A estos datos conviene añadir la existencia misma de la OFIN y la celeridad en las respuestas sobre las quejas o sugerencias recibidas a través del buzón interno que son resueltas en plazos inferiores al objetivo establecido.

8. Resultados en la sociedad

La Unidad no dispone de un sistema formal y estructurado de detección de la percepción por la sociedad de su actividad y funcionamiento. No obstante, los resultados en la sociedad son especialmente relevantes para la organización como consecuencia de su proyección social, por lo que la Dirección Provincial sí dispone de indicadores y cauces de comunicación con los grupos sociales que le permiten evaluar su imagen en la comunidad. Al respecto puede citarse la participación de la Entidad en foros institucionales públicos o privados así como las felicitaciones y agradecimientos derivados de aquélla. Tanto el Ararteko, institución autonómica similar al Defensor del Pueblo, como la Oficina de Ayuda a las Víctimas del Terrorismo del Gobierno Vasco, han reconocido en sus informes o memorias la positiva actuación de la Entidad en distintos supuestos y asimismo pueden citarse los agradecimientos que se remiten en reconocimiento tanto a la gestión como a la información que desarrollan sus funcionarios y que en muchas ocasiones exceden los parámetros de actuación ordinarios.

Por otra parte, la Dirección Provincial ha adoptado diversas medidas tendentes a mejorar y acercar el servicio público a los ciudadanos tales como la apertura de nuevas oficinas urbanas y comarcales, la eliminación de barreras arquitectónicas, la solicitud al Ayuntamiento de la instalación de hidrantes que faciliten la acometida del agua por parte de bomberos en caso de incendios y que ha repercutido, igualmente, en beneficio de la totalidad de vecinos de la zona, y el uso de nuevas y avanzadas tecnologías que modernizan la gestión por procesos y acercan a la Organización a sus clientes.

Además, la organización participa activamente en todo tipo de actividades que directa o indirectamente inciden en la solidaridad, la protección social, el fomento de la ciencia y la cultura. Ejemplos de esta participación son: el stand de Información franco-español en la Feria Internacional de Burdeos,

la admisión en la Dirección Provincial de alumnos en prácticas de la Escuela Universitaria de Relaciones Laborales, las distintas colaboraciones con la Universidad Politécnica de Mondragón, la asistencia a charlas y coloquios con diversos grupos, asociaciones o medios de comunicación y la cooperación con el Departamento de Sanidad del Gobierno Vasco para participar en la elaboración de guías de recursos socio-económicos para personas afectadas por el VIH. Asimismo, y en colaboración con la Tesorería General de la Seguridad Social y el Instituto Social de la Marina, se han convocado los premios Centenario del nacimiento de la Seguridad Social en diversas modalidades culturales y artísticas.

Ya se indicó en su momento que los bienes muebles obsoletos o en desuso se ceden gratuitamente a una Fundación social que promueve programas de atención a emigrantes, mujeres, personas en situación de desarraigo social y similares y que, dada la existencia de cooficialidad de lenguas, la Dirección Provincial ha participado en el Plan General de Normalización Lingüística promovido por el Ayuntamiento de San Sebastián que tiene como objeto fomentar el bilingüismo y recuperar el euskera en la ciudad con reflejos operativos en la convocatoria de específicos cursos para los funcionarios de los CAISS. En esta última línea; se ha participado igualmente en la campaña “El Acuerdo del Siglo: Bai Euskarari” que pretendía fomentar el euskera en la Comunidad y que fue patrocinado por el Consejo de los Organismos Sociales del Euskera, Kontseilua.

La Dirección Provincial mantiene, asimismo, una constante preocupación por la preservación del medio ambiente que se ha reflejado en las distintas medidas adoptadas y acuerdos suscritos sobre los que ya se ha hecho oportuna referencia.

9. Resultados Clave

La Entidad tiene entre otros objetivos estratégicos la “orientación al ciudadano” y la “no interrupción de rentas” por lo que existen numerosos y rigurosos indicadores que controlan y evalúan los resultados clave, en especial de los que afectan al proceso fundamental de gestión de prestaciones económicas de la Seguridad Social que se constituye a su vez, en reflejo conceptual de la misión de la Entidad.

Desde estas premisas y teniendo en cuenta el carácter eminentemente social de la actuación de la Dirección Provincial, los resultados clave de la Unidad deben ser considerados desde la inaplicabilidad del criterio del beneficio económico. Todos los servicios prestados son de carácter gratuito para los ciudadanos, lo que no significa que sí resulten dignos de consideración otros parámetros para la medición de los principios de simplificación, racionalización, economía de costes, eficacia y descentralización que rigen en el INSS.

En este contexto, los resultados se circunscriben fundamentalmente a las áreas de gestión presupuestaria y de prestaciones.

Ya se indicó que la gestión del presupuesto de gastos y dotaciones está descentralizada fijándose anualmente unos objetivos de ejecución entre la previsión efectuada y el gasto real y que afectan a los capítulos I, II y III, gastos de personal, gasto corriente en bienes y servicios e inversiones reales. El objetivo establecido para cada ejercicio es que el gasto real quede comprendido entre el 97 y el 103% del gasto previsto.

La ejecución efectuada por la Dirección Provincial en el período 1995/1999 ha cumplido los objetivos establecidos de ejecución del gasto en relación con la planificación efectuada.

CAPÍTULO I- GASTOS DE PERSONAL

Año	Ejecución (%)
1.995	99,49
1.996	99,60
1.997	99,59
1.998	100,84
1.999	100,24

CAPÍTULO 2 - GASTO CORRIENTE EN BIENES Y SERVICIOS

Año	Ejecución (%)
1.995	97,77
1.996	99,41
1.997	100,14
1.998	97,79
1.999	100,24

CAPÍTULO 6 - INVERSIONES REALES

Objetivo: entre el 95 y el 105% de la previsión realizada.

Año	Ejecución (%)
1.995	99,91
1.996	98,74
1.997	99,91
1.998	99,86
1.999	100,00

Respecto al área de gestión de prestaciones se fijan anualmente diversos objetivos e indicadores que se corresponden con las distintas prestaciones y que la Entidad cumple de forma rigurosa mostrando en todos ellos tendencias positivas. A continuación detallamos en forma de gráfico la gestión de esta Dirección Provincial en el período de 1995 a 1999 en función de cada uno de los objetivos señalados para las diferentes prestaciones, y comparando los resultados obtenidos en relación tanto con los objetivos fijados como con la media estatal.

Los gráficos dibujados a continuación recogen la comparación entre los objetivos relativos al coeficiente de gestión y los resultados obtenidos por la Dirección provincial para las diferentes prestaciones.

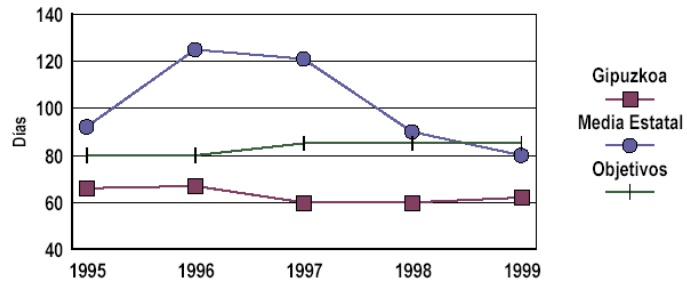


Figura 9.1. Grado de consolidación. Incapacidad permanente

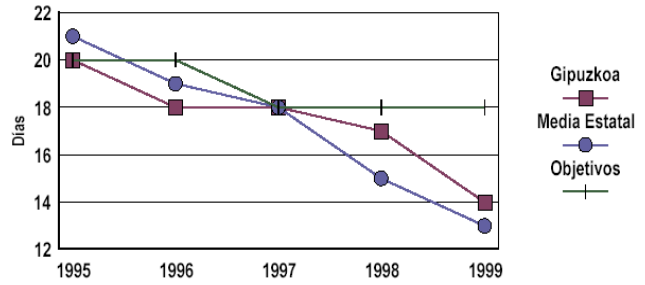


Figura 9.2. Grado de consolidación. Jubilación

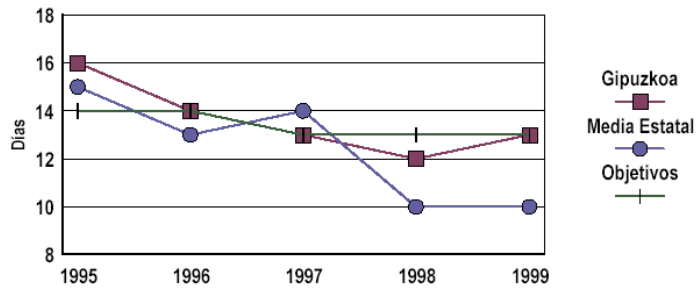


Figura 9.3. Grado de consolidación. Muerte y Supervivencia

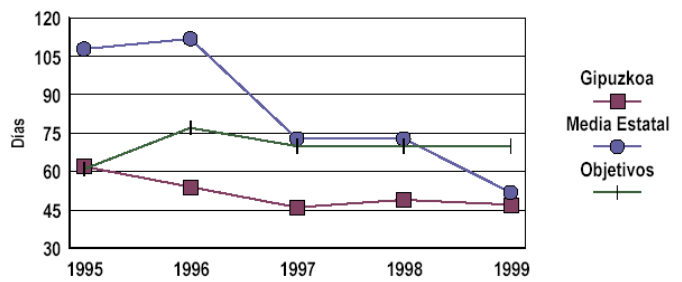


Figura 9.4. Coeficiente de gestión. Incapacidad permanente

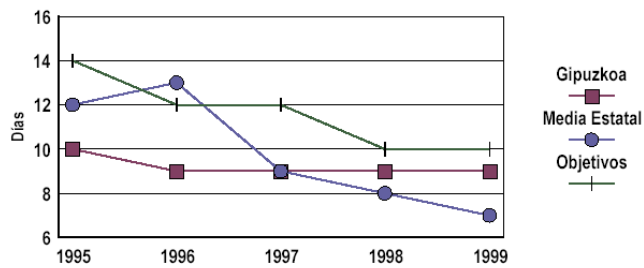


Figura 9.5. Coeficiente de gestión. Jubilación

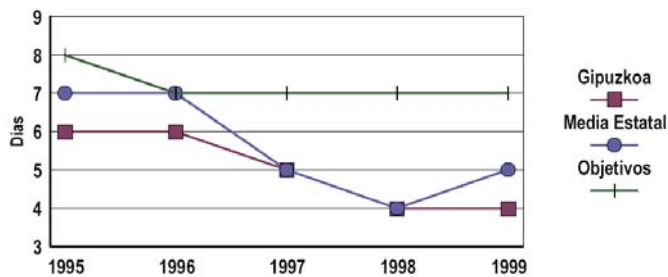


Figura 9.6. Coeficiente de gestión. Muerte y Supervivencia

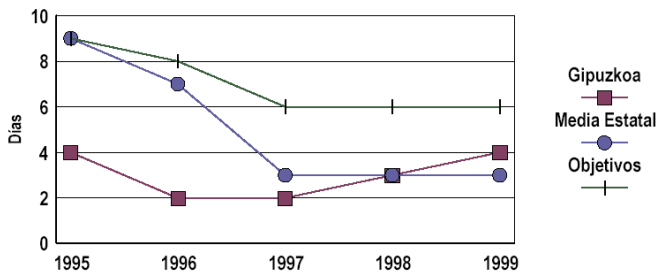


Figura 9.7. Coeficiente de gestión. Incapacidad temporal

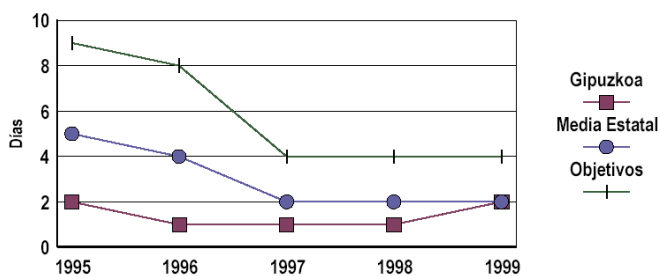


Figura 9.8. Coeficiente de gestión. Maternidad

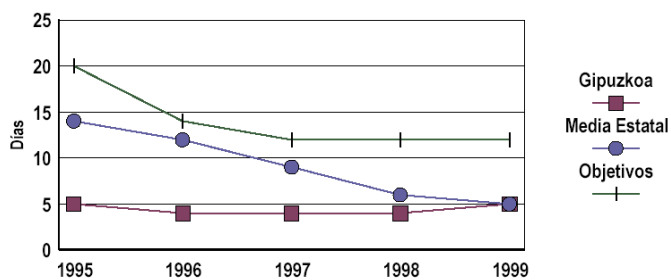


Figura 9.9. Coeficiente de gestión. Protección Familiar

En cuanto al coeficiente de cobertura, el objetivo establecido para la Dirección Provincial fue del 100%, para todos los ejercicios y todas las prestaciones, dada la situación estabilizada de la gestión en 1994. A continuación representamos en forma de tabla, el volumen de expedientes iniciados y resueltos en el período de 1995 a 1999 así como el coeficiente de cobertura obtenido. Los resultados alcanzados responden al objetivo de consolidación de la gestión con una ligera desviación en el último ejercicio debido como se ha indicado en los apartados anteriores a la implantación del aplicativo INCA.

	Expedientes iniciados	Expedientes resueltos	Coefficiente de cobertura (%)
1.995	21.804	21.751	99,76
1.996	22.039	22.158	100,54
1.997	21.000	21.110	100,52
1.998	20.832	20.835	100,01
1.999	20.666	20.458	98,99

Por último, en lo relativo a la eficacia los resultados alcanzados en el período objeto de análisis, muestran una tendencia positiva en este parámetro, ya que, a pesar de la reducción experimentada en el número de expedientes resueltos que se cifra en un 5,94% en 1999 en relación con los resueltos en 1995, la pérdida de recursos humanos experimentada en el mismo período (9,21%) ha originado una mayor carga de trabajo, que se traduce en una mayor eficiencia en la gestión. La tabla dibujada a continuación contiene los datos obtenidos en este parámetro.

	Expedientes resueltos	Plantilla	Expedientes por persona
1.995	21.751	228	95,40
1.996	22.158	226	98,04
1.997	21.110	225	93,82
1.998	20.835	213	97,82
1.999	20.458	207	98,83

Todos los resultados citados anteriormente están sometidos a una medición y control continuos realizados fundamentalmente por la fiscalización previa de la Intervención, las inspecciones y auditorías y el control interno a través del “Programa de reordenación de la información para el seguimiento mensual de actividades”, PRISMA.

Durante el período de 1995 a 1999 la proporción de expedientes «reparados» (aquellos que no pueden alcanzar el derecho), en función del número total de expedientes fiscalizados ha experimentado una evolución favorable, habiéndose producido una disminución desde un 3,49 por mil en 1995 hasta un 2,80 por mil en 1999.

Este resultado, así como los derivados del sistema de control técnico y auditorías, se complementa con los indicadores de “eficacia normativa” que conlleva el cumplimiento de los plazos legales. A este respecto merece ser destacado el dato de que no se ha producido en la Dirección Provincial ningún supuesto de resolución producida a través de silencio administrativo, habiéndose cumplido los plazos de resolución establecidos. Este buen comportamiento de los indicadores de eficacia se ve avalado por la evolución positiva del número de procedimientos judiciales iniciados en el período analizado, donde se observa que a lo largo de estos últimos cinco años la tendencia de la litigiosidad ha sido descendente.

