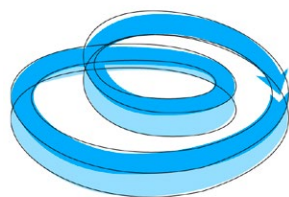




GUÍA PRÁCTICA DE IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA AVANZADA DEL GOBIERNO VASCO



Eusko Jaurlaritzaren Kudeaketa
Publiko Aurreratuko Eredua
**Modelo de Gestión Pública
Avanzada del Gobierno Vasco**

Euskadi, auzolana, bien común



EUSKO JAURLARITZA

GOBIERNO VASCO



PRESENTACIÓN

El Modelo de Gestión Pública Avanzada del Gobierno Vasco es un marco de referencia en el que cada unidad organizativa de los Departamentos y Organismos Autónomos del Gobierno Vasco puede mirarse para identificar aquellos ámbitos que necesita fortalecer para responder de una forma más adecuada a las exigencias de la sociedad.

El Modelo se estructura en torno a 6 EJES: Estrategia, Servicios, Personas, Innovación, Sociedad y Resultados. A su vez para cada eje se articulan 24 LÍNEAS DE ACTUACIÓN, especificándose para cada línea de actuación diferentes ACCIONES, hasta un total de 153, que pueden ser llevadas a cabo para desarrollar una gestión pública avanzada.

Esta Guía NO es un resumen del Modelo, ni su versión posterior; el Modelo sigue contando con su vigencia inicial y cumple la función de presentar con detalle el marco y todos sus contenidos.

PRESENTACIÓN

Ante la pregunta ¿por dónde empiezo? a la hora de implantar el Modelo, entendemos que el punto de partida se ha de fundamentar en los 25 aspectos identificados como esenciales de los más de 150 recogidos en el Modelo. Y son esos 25 aspectos esenciales los que desarrolla la Guía.

Y además, a partir de la experiencia de implantación de diferentes unidades del Gobierno Vasco, la Guía destaca de entre esos 25 aspectos esenciales los 13 elementos señalados como Clave para iniciar la implantación del Modelo. Estos 13 elementos clave, se identifican a lo largo de la Guía con este símbolo. ★

En definitiva, os presentamos un documento de ayuda práctico, complementario al Modelo de Gestión Pública Avanzada del Gobierno Vasco y que viene a facilitar su implantación.

Vitoria-Gasteiz, noviembre 2020

PRESENTACIÓN

USO DE LA GUÍA

- La Guía viene a facilitar la implantación de ese Modelo, como ayuda a las Unidades del Gobierno Vasco que bien a través de la formación/acción de Egiten Ikasi, bien a través de Talleres u otras iniciativas, se plantean avanzar hacia la gestión avanzada. Por todo ello prima el enfoque práctico basado en breves explicaciones y ejemplos reales de unidades administrativas a modo de buenas prácticas.
- No existe un orden establecido para la implantación. Parece lógico pensar que definir en un principio la Estrategia pueda resultar fundamental para asentar las bases del resto de ámbitos, pero las circunstancias propias de la Unidad pueden aconsejar iniciar por otras líneas de actuación que, por ejemplo, se hayan trabajado con anterioridad. Según la Unidad avance en la implantación verá que los diferentes elementos se van acoplando y complementando.

PRESENTACIÓN

- A la pregunta de ¿cuándo empezar? la respuesta debería ser cuanto antes. La Unidad (*) que esté valorando la implantación del Modelo contará con el apoyo y asesoramiento inicial del grupo de trabajo Aurrerabide, de Aurrerabide Kluba y de otras Unidades que ya hayan iniciado dentro del Gobierno Vasco este camino.
- Los numerosos ejemplos que se ponen a disposición ayudan a entender mejor la breve explicación que de cada elemento se aporta. Son ejemplos reales de Unidades que ya llevan cierto recorrido. Agradecemos a EJIE, IVAP, EMAKUNDE, ERTZAINZA, Delegación Territorial de Salud de Gipuzkoa y EUSKALIT su inestimable colaboración.

(*) Unidad: Dirección, Organismo Autónomo, Delegación, Sociedad Pública, Agencia...

Los 13 ELEMENTOS CLAVE para iniciar la implantación del MGPAGV

PRESENTACIÓN

ESTRATEGIA

- Identificar y gestionar los Grupos de Interés ★
- Diseñar y gestionar el Plan de Acción Plurianual de la unidad a partir del Programa de Gobierno y los diferentes planes estratégicos y departamentales ★
- Diseñar y gestionar el Plan de Gestión Anual a partir del establecimiento de una sistemática de gestión avanzada ★
- Diseñar y gestionar el Cuadro de Mando de la Unidad Organizativa ★

SERVICIOS

- Identificar el Mapa de Procesos ★
- Documentar y gestionar los Procesos Clave ★
- Elaborar y publicar el Catálogo de Servicios de la Unidad ★
- Gestionar las Necesidades y Expectativas de los Grupos de Interés ★
- Gestionar la Satisfacción de los Colectivos más relevantes que utilizan los Servicios de la unidad ★

PERSONAS

- Implantar un Plan de Acogida y Despedida ★
- Definir un Plan de Comunicación Interna ★
- Elaborar un Plan de Formación ★
- Gestionar la satisfacción de las personas que conforman la unidad ★

ESTRATEGIA

- IDENTIFICAR Y GESTIONAR LOS GRUPOS DE INTERÉS DE LA UNIDAD ★
- IDENTIFICAR LA MISIÓN DE LA UNIDAD
- IDENTIFICAR LA VISIÓN DE LA UNIDAD
- DISEÑAR EL PLAN DE ACCIÓN PLURIANUAL DE LA UNIDAD A PARTIR DEL PROGRAMA DE GOBIERNO Y LOS DIFERENTES PLANES ESTRATÉGICOS Y DEPARTAMENTALES ★
- DISEÑAR EL PLAN DE GESTIÓN ANUAL A PARTIR DEL ESTABLECIMIENTO DE UNA SISTEMÁTICA DE GESTIÓN AVANZADA ★
- DISEÑAR Y GESTIONAR EL CUADRO DE MANDO DE INDICADORES CLAVE DE LA UNIDAD ORGANIZATIVA ★



Identificar la MISIÓN de la Unidad

ESTRATEGIA

La **Misión** es la declaración que describe el propósito o razón de ser de una Unidad. Puntualiza los siguientes aspectos:

- Lo que hace esa Unidad
- Para quién lo hace
- Para qué lo hace
- Cómo lo hace
- Dónde desarrolla su actividad
- Cuál es su posición en la estructura Organizativa
- Cuáles son sus aspectos diferenciales

Es capital el liderazgo de las personas responsables de la Unidad tanto a la hora de definir su Misión como a la hora de difundirla y explicarla al resto de las personas de la organización.

La Misión, en tanto que razón de ser de la Unidad, junto con la Visión, como descripción de qué se desea ser en el futuro, constituyen el núcleo de su Estrategia.

La Unidad identificará sus líneas estratégicas y sus objetivos en coherencia con la Misión y la Visión.



Algunas entidades en las que nos fijamos:
EJIE - ERTZAINZA

EJEMPLOS
MISIÓN



Identificar la VISIÓN de la Unidad

ESTRATEGIA

La **Visión** es la declaración que describe cómo desea ser la Unidad en el futuro, en qué escenario desea encontrarse:

- Ser referencia en el sector específico
- Ser referencia en algunos de los aspectos concretos de actividad
- Ser referencia en un ámbito territorial concreto
- ...

Es capital el liderazgo de las personas responsables de la Unidad tanto a la hora de definir su Visión como a la hora de difundirla y explicarla al resto de las personas de la organización.

La Visión, en tanto que descripción de qué desea ser la Unidad en el futuro, junto con la Misión como razón de ser de la Unidad, constituyen el núcleo de su Estrategia.

La Unidad identificará sus líneas estratégicas y sus objetivos en coherencia con la Misión y la Visión.



Algunas entidades en las que nos fijamos:

EJIE - ERTZAINZA

EJEMPLOS
VISIÓN



Diseñar y gestionar el PLAN DE ACCIÓN PLURIANUAL de la Unidad Organizativa a partir del Programa de Gobierno y los diferentes planes estratégicos y departamentales ★

ESTRATEGIA

A partir de su Misión y su Visión, y sobre la base de la información recabada de sus Grupos de Interés, la Unidad ha de diseñar su **Plan de Acción Plurianual** (3-4 años) de manera alineada con la Estrategia Global de la Organización recogida en el Plan de Legislatura y los diferentes planes de carácter sectorial.

El Plan de Acción Plurianual, en tanto que hoja de ruta de la Unidad, ha de recoger sus objetivos estratégicos para ese periodo, el detalle de su planificación, así como la previsión de evaluación. No debe ser sólo una declaración de intenciones, debe estructurarse en elementos concretos y medibles de su seguimiento y evaluación.

Las personas responsables de la Unidad han de establecer los mecanismos para trasladar a los Grupos de Interés la estrategia y los objetivos definidos, así como definir la sistemática de gestión y los recursos que faciliten su desarrollo.



Algunas entidades en las que nos fijamos:
EMAKUNDE - EJIE

EJEMPLOS
PLAN DE ACCIÓN PLURIANUAL



Diseñar y gestionar el PLAN DE GESTIÓN ANUAL a partir del establecimiento de una sistemática de gestión avanzada ★

ESTRATEGIA

El **Plan de Gestión Anual** de la Unidad ha de concretar los proyectos que durante el año en curso deben desplegarse para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos recogidos en el Plan de Acción Plurianual.

Las personas responsables de la Unidad han de liderar el despliegue del Plan de Gestión Anual, definiendo y facilitando organizativamente la sistemática de gestión (*) que lo sustente y asegurando los recursos que faciliten su desarrollo.

Además de la planificación de carácter estratégico, el Plan de Gestión Anual también puede recoger la actividad de carácter ordinario planificada para el ejercicio en curso, así como el documento de gestión presupuestaria correspondiente.

(*) Sistemática de gestión: Modo de organizar la planificación, despliegue y evaluación de la actividad, concretando responsabilidades, plazos, objetivos...



Algunas entidades en las que nos fijamos:
ERTZAINZA - IVAP

EJEMPLOS
PLAN DE GESTIÓN ANUAL



Diseñar y gestionar el CUADRO DE MANDO de indicadores de la Unidad Organizativa ★

El **Cuadro de Mando** es una herramienta de gestión que agrupa los indicadores más relevantes de la Unidad y que se vincula a la estrategia a través de objetivos relacionados entre sí para evaluar el grado de avance en aras a la consecución de la Visión.

El Cuadro de Mando debería tener en cuenta las perspectivas de carácter estratégico de una Unidad, por ejemplo:

- **Resultados en destinatarios de los servicios, tanto ciudadanía como instituciones**
- **Resultados de los procesos internos: calidad, tiempos de respuesta, costes...**
- **Formación y desarrollo de las personas de la Unidad**
- **Resultados económicos**

El Cuadro de Mando debe formar parte del sistema de información, no sólo para las personas responsables de la Unidad, también puede ser una herramienta de transparencia en la relación de la Unidad con los Grupos de Interés.

Complementariamente la Unidad podría contar con un Cuadro de Mando de Gestión relacionado con la planificación anual.



Algunas entidades en las que nos fijamos:
IVAP - ERTZAINZA

EJEMPLOS
CUADRO DE MANDO



SERVICIOS

- IDENTIFICAR EL MAPA DE PROCESOS DE LA UNIDAD ★
- DOCUMENTAR Y GESTIONAR LOS PROCESOS CLAVE ★
- ELABORAR Y PUBLICAR EL CATALOGO DE SERVICIOS DE LA UNIDAD ★
- GESTIONAR LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS ★
- GESTIONAR LA SATISFACCIÓN DE LOS COLECTIVOS MÁS RELEVANTES QUE UTILIZAN LOS SERVICIOS DE LA UNIDAD ★
- ESTABLECER UN PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE AVISOS, PETICIONES, QUEJAS Y SUGERENCIAS
- ELABORAR LOS PRESUPUESTOS EN COHERENCIA CON LA ESTRATEGIA DEFINIDA

Identificar el MAPA DE PROCESOS de la Unidad ★

SERVICIOS

Se entiende como **Proceso** la secuencia de actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en resultados, añadiendo valor. Cada proceso tiene objetivos determinados, responsables, indicadores para medir su eficacia y eficiencia, recursos necesarios, etc. La gestión de los procesos se fundamenta en el ciclo PDCA o ciclo de Deming:



Plan
(planificar)



Do
(hacer)



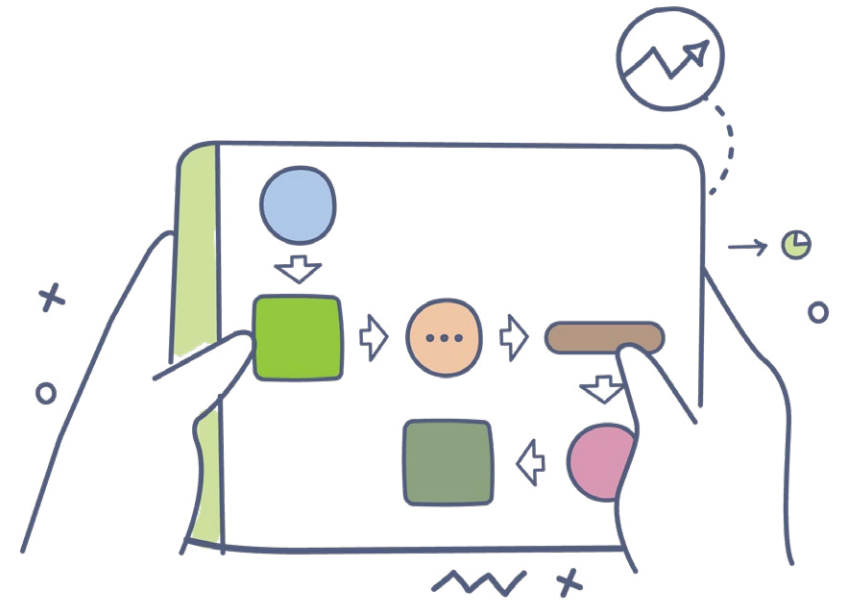
Check
(verificar)



Act
(actuar)

El Mapa de Procesos es el diagrama de la Unidad donde se representa el sistema de gestión con una visión general. En él se representan los procesos que componen el sistema, así como sus principales relaciones. Se diferencian:

- **Procesos Estratégicos:** Ayudan a fijar y desarrollar la estrategia
- **Procesos Operativos:** Coinciden con las actividades que producen los servicios
- **Procesos de Apoyo:** Son de carácter instrumental y sirven para desarrollar adecuadamente la actividad



Algunas entidades en las que nos fijamos:
EMAKUNDE - EJIE

EJEMPLOS
MAPA DE PROCESOS



Documentar y gestionar los PROCESOS CLAVE ★

SERVICIOS

De entre los procesos distinguimos como **Procesos Clave** de la Unidad aquellos que inciden de manera más significativa en el logro de los objetivos estratégicos.

Es importante poder sistematizar el propio proceso a partir de un formato común para toda la Unidad, de tal manera que se estandarice la forma de dar servicio garantizando la calidad mínima requerida, independientemente de quién ofrezca el servicio y posibilitando que se mejore de forma continua siguiendo el ciclo PDCA o ciclo de Deming:



Plan
(planificar)



Do
(hacer)

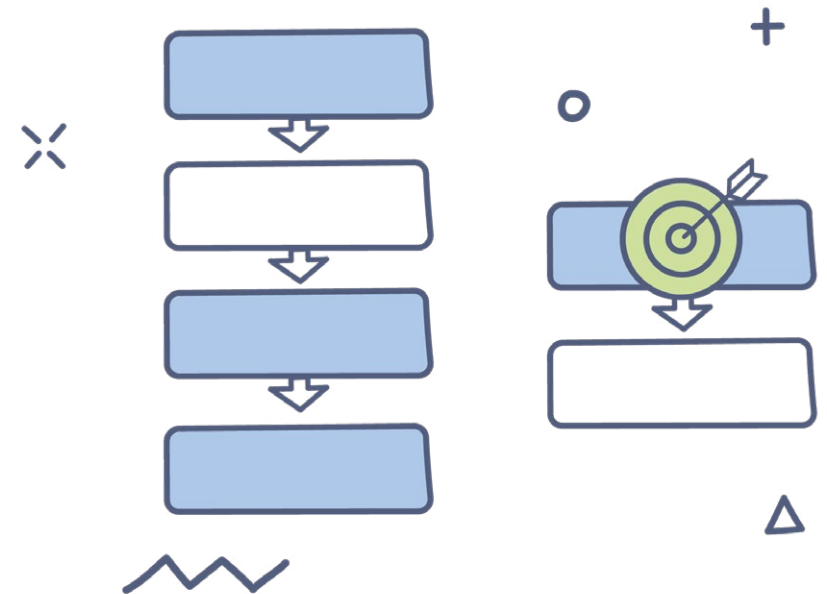


Check
(verificar)



Act
(actuar)

La sistematización del proceso se basa en diagramas de flujo que incluyen fases, trámites o tareas y documentos que soportan el proceso, además de identificar en cada caso la persona responsable del proceso y, en su caso, el equipo de proceso.



Algunas entidades en las que nos fijamos:
IVAP - ERTZAINZA OCI

EJEMPLOS
PROCESOS CLAVE



Elaborar y publicar el CATÁLOGO DE SERVICIOS de la Unidad ★

SERVICIOS

El **Catálogo de Servicios** es el documento que recoge, identifica y define los servicios de referencia de la Unidad desde el punto de vista de las personas o entidades destinatarias de los mismos.

Es un instrumento de transparencia que pretende facilitar la divulgación, el conocimiento y el acceso a los servicios y productos de la Unidad. La inclusión del análisis y evaluación de los resultados obtenidos hasta la fecha y de la valoración de los servicios ofertados aporta un importante valor añadido de cara a las personas o entidades destinatarias.

Algunas entidades en las que nos fijamos:

EMAKUNDE - IVAP

EJEMPLOS

CATÁLOGO DE SERVICIOS



Gestionar las NECESIDADES Y EXPECTATIVAS de los Grupos de Interés ★

SERVICIOS

Una vez identificados los Grupos de Interés de una Unidad y definida la gestión individualizada con cada uno de ellos, es fundamental gestionar sus **Necesidades** y sus **Expectativas** a fin de poder definir de manera adecuada los productos o servicios en los que están relacionados como usuarios, destinatarios, proveedores, colaboradores o agentes directos.

La correcta identificación de las Necesidades de los Grupos de Interés ayudará a perfilar con mayores niveles de adecuación y excelencia los productos o servicios de la Unidad. Por otro lado, una correcta identificación y estructuración de las Expectativas de los Grupos de Interés facilitará una mejor evaluación posterior de la satisfacción.

La Sistemática de Gestión adoptada por la Unidad ha de prever el tratamiento estructurado y periódico de las Necesidades y Expectativas de los Grupos de Interés: identificación, recogida, valoración, responsables, evaluación y seguimiento...

Algunas entidades en las que nos fijamos:

EJIE - IVAP

EJEMPLOS
GESTION DE NECESIDADES, ...



Gestionar la SATISFACCIÓN de los colectivos más relevantes que utilizan los servicios de la Unidad ★

SERVICIOS

La evaluación de la **Satisfacción** que los colectivos receptores de los servicios hacen es una de las herramientas clave dentro del ciclo PDCA o ciclo de Deming.

Junto con indicadores de carácter indirecto que pueda gestionar la Unidad para conocer la evolución de su actividad, contar con diversas herramientas para conocer la valoración directa que los diferentes Grupos de Interés realizan tras comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas, permitiría a la Unidad mejorar y afianzar los fundamentos de su gestión.

Atendiendo a la naturaleza y volumen de cada Grupo de Interés la Unidad optará por la herramienta que le ayude desde un punto de vista eficaz y eficiente a evaluar esa Satisfacción de manera sistemática: entrevistas con las personas de máxima responsabilidad, grupos focales, encuestas generalizadas, encuestas puntuales...

Si bien con la medición de la Satisfacción obtenemos la foto del momento concreto, la gestión de la satisfacción implica también el correspondiente Plan de Mejora que de ella se deriva.



Algunas entidades en las que nos fijamos:

EMAKUNDE - ERTZAINTZA

EJEMPLOS
GESTIÓN DE SATISFACCIÓN



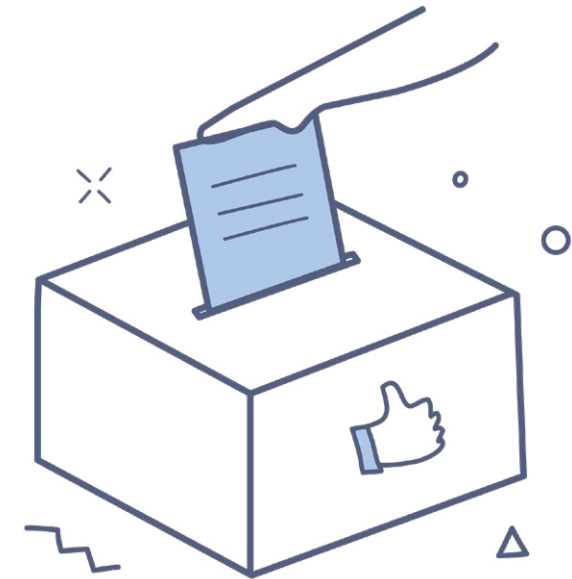
Establecer un procedimiento para la GESTIÓN DE AVISOS, PETICIONES, QUEJAS Y SUGERENCIAS

SERVICIOS

En el marco de la necesaria comunicación efectiva que ha de preservar una Unidad con la ciudadanía o las entidades que reciben sus productos o servicios, resulta fundamental contar con un buen procedimiento para la Gestión de **Avisos, Peticiones, Quejas y Sugerencias**.

Describir en un procedimiento de manera detallada y definida cómo debe desarrollarse siempre la tramitación de estas interacciones con ciudadanía o entidades destinatarias aporta a la Unidad un importante valor añadido en su gestión:

- Identificar responsables en la recepción, tratamiento y análisis
- Concretar plazos de resolución
- Identificar cauces de comunicación para la resolución
- Ajustar y mejorar los procesos
- Registrar y archivar la documentación



Algunas entidades en las que nos fijamos:
ERTZAINZA - EJIE

EJEMPLOS
GESTIÓN DE AVISOS, ETC.



Elaborar los PRESUPUESTOS en coherencia con la estrategia definida

SERVICIOS

Siendo el **Presupuesto** una de las herramientas básicas para la gestión de cualquier organización, resulta fundamental para una Unidad que la asignación que anualmente hace para actividades concretas responda a la Estrategia previamente definida.

En la medida en la que el Presupuesto, a través de la Memoria Presupuestaria Anual, parta de la Estrategia definida y, en consecuencia, del Plan de Gestión Anual, compartiendo objetivos e indicadores presupuestarios y de gestión, será más fácil evaluar el grado de consecución de los objetivos estratégicos que la Unidad se ha marcado.

El reto sería lograr una mayor relación entre los programas y las partidas presupuestarias y los objetivos planificados por la Unidad, superando el mero cumplimiento de las acciones previstas para el ejercicio y buscando la evaluación de la consecución de objetivos.



Algunas entidades en las que nos fijamos:

EUSKALIT

EJEMPLOS
PRESUPUESTOS



PERSONAS

- IMPLANTAR UN PLAN DE ACOGIDA Y DESPEDIDA ★
- IMPLANTAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA ★
- ELABORAR UN PLAN DE FORMACIÓN ★
- IMPLANTAR DIDÁMICAS QUE FAVOREZCAN LA CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE EQUIPOS DE MEJORA
- IDENTIFICAR LOS COMPORTAMIENTOS Y LAS DESTREZAS ESPERABLES DEL EJERCICIO DE LIDERAZGO
- GESTIONAR LA SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS QUE CONFORMAN LA UNIDAD ★

Implantar un PLAN DE ACOGIDA Y DESPEDIDA ★

PERSONAS

El **Plan de Acogida y Despedida** ha de recoger el protocolo de actuaciones que faciliten la integración y la despedida de una persona en la Unidad.

El Plan de la Unidad deberá identificar las diferentes fases y sus contenidos tanto para la Acogida como para la Despedida:

- En el caso de la Acogida habrá que asegurar la recepción, asistencia, acompañamiento inicial y el feed-back
- Para la Despedida habrá que tener en cuenta la transmisión del conocimiento y el traslado de responsabilidades

Especial atención merece la asignación, siempre entre las personas de la Unidad, de la responsable en cada caso de la tutorización para la Acogida de la persona que se va a incorporar o, para la Despedida, de la persona responsable de gestionarla.

Será necesario buscar la coherencia y complementariedad con otros Planes o hitos relacionados con la Acogida o la Despedida existentes a nivel superior a la Unidad, por ejemplo, a nivel de Viceconsejería, Departamento o del propio Gobierno.



Algunas entidades en las que nos fijamos:
DEL.TER. SALUD GIPUZKOA - EMAKUNDE

EJEMPLOS
PLAN DE ACOGIDA Y DESP.



Definir un PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA ★

PERSONAS

La implantación de un **Plan de Comunicación Interna** puede ser una de las mejores herramientas para generar un entorno de confianza, participativo y colaborativo que ayude a empoderar a las personas de la Unidad.

El Plan debería recoger, al menos:

- Qué comunicar
- Quién es responsable en cada caso de la comunicación
- A quién hay que comunicar
- Por medio de qué canal o canales
- Con qué objetivo se comunica
- En su caso, frecuencia o periodicidad
- Qué seguimiento y evaluación se va a hacer del propio Plan

Especial atención merece el establecimiento de una sistemática para la realización de las habituales reuniones, a fin de convertirlas en espacios ágiles de decisión, intercambio efectivo de información y análisis productivo de criterios de actuación.

Será necesario buscar la coherencia y complementariedad con otros Planes o hitos relacionados con la Comunicación Interna existentes a nivel superior a la Unidad, por ejemplo, a nivel de Viceconsejería, Departamento o del propio Gobierno.



Algunas entidades en las que nos fijamos:
ERTZAINZA OCI - EJIE

EJEMPLOS
PLAN DE COM. INTERNA



Elaborar un PLAN DE FORMACIÓN ★

PERSONAS

El **Plan de Formación** de la Unidad es el instrumento a través del cual se dota a las personas que la integran de los conocimientos y destrezas que necesitan para llevar a cabo su desempeño en coherencia con la Estrategia de la Unidad.

El Plan debería recoger, al menos, las siguientes fases:

- **Detección de necesidades formativas**
- **Contraste de las necesidades con los perfiles y competencias definidas para cada puesto**
- **Establecimiento de prioridades y objetivos**
- **Concreción de las acciones formativas, adecuando su formato y personas destinatarias en cada caso**
- **Evaluación de las acciones formativas y redefinición del Plan**

Será necesario buscar la coherencia y complementariedad con otros Planes o hitos relacionados con la Formación del personal existentes a nivel superior a la Unidad, por ejemplo, a nivel de Viceconsejería, Departamento o del propio Gobierno, impulsados por el IVAP.



Algunas entidades en las que nos fijamos:
IVAP - EJIE

EJEMPLOS
PLAN DE FORMACIÓN



Implantar dinámicas que favorezcan la creación y funcionamiento de EQUIPOS DE MEJORA

PERSONAS

Un **Equipo de Mejora** es un grupo reducido de personas dedicado a la mejora en la gestión:

Que se basa en el reconocimiento de que el avance en la gestión es responsabilidad de todas las personas que lo componen y que quien mejor conoce un proceso de trabajo es quien lo realiza habitualmente.

Cada Unidad, atendiendo a su realidad y su Estrategia, habría de favorecer su estructuración a través de los Equipos de Mejora que considere necesarios en cada caso, bien relacionados con sus procesos propios, bien con proyectos de diferente índole.

Lógicamente, la conformación de Equipos de Mejora de carácter transversal con otras Unidades o a nivel interdepartamental, puede facilitar un mejor trabajo colaborativo que redunde en un mejor servicio a la ciudadanía.



Algunas entidades en las que nos fijamos:
ERTZAINZA

EJEMPLOS
EQUIPOS DE MEJORA



Identificar los comportamientos y las destrezas esperables del ejercicio de LIDERAZGO

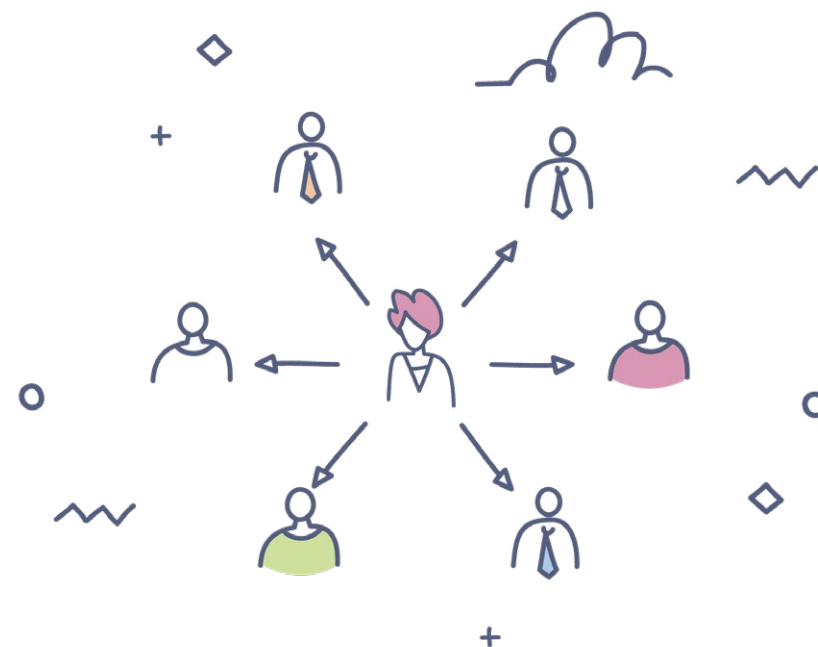
PERSONAS

Se entiende por **Liderazgo** la capacidad de motivación y de buen ejemplo que pueden poseer profesionales de cualquier posición de una organización, y que puede producir transformaciones en sus colaboradores y colaboradoras, los equipos humanos y sus relaciones.

Podemos distinguir al menos dos tipos de Líderes:

- Aquellas personas que coordinan los intereses de los diferentes grupos de la Unidad, incluidas las personas directivas y responsables
- Aquellas personas que son vistas por otras de la Unidad como principales responsables para el logro de los objetivos, sin tener necesariamente identificación de carácter jerárquico

En la medida en la que la Unidad identifique los comportamientos y las destrezas que espera en el ejercicio del Liderazgo será factible gestionar su formación, su desempeño y evaluación para la mejora.



Algunas entidades en las que nos fijamos:
ERTZAINZA OCI - EJIE

EJEMPLOS
LIDERAZGO



Gestionar la SATISFACCIÓN de las Personas que conforman la Unidad Organizativa ★

PERSONAS

Conocer el nivel de **Satisfacción de las personas** de la Unidad facilita avanzar en la mejora de la Gestión. Para ello, además de recoger la percepción directa la Unidad, puede complementar esa información con indicadores de rendimiento (horas dedicadas a formación, nivel de empoderamiento, participación en equipos de mejora...).

Cada Unidad deberá optar por la herramienta que le ayude desde un punto de vista eficaz y eficiente a evaluar esa Satisfacción de manera sistemática: grupos focales, entrevistas en profundidad, encuestas... Sin descartar la posibilidad de aunar esfuerzos con otras Unidades pertenecientes a la misma estructura que faciliten su ejecución y posterior comparación.

Si bien con la medición de la Satisfacción obtenemos la foto del momento concreto, la gestión de la satisfacción implica también el correspondiente Plan de Mejora que de ella se deriva.



Algunas entidades en las que nos fijamos:
IVAP - ERTZAINZA OCI

EJEMPLOS

GESTIONAR LA SATISFACCIÓN



INNOVACIÓN

- DEFINIR LOS OBJETIVOS Y LA ESTRATEGIA PARA INNOVAR, APROVECHANDO EL POTENCIAL DE NUESTRO ENTORNO
- GENERAR UN ENTORNO DE CONFIANZA QUE FACILITE LA REALIZACIÓN DE APORTACIONES Y GESTIONAR LAS IDEAS Y LOS PROYECTOS INNOVADORES

Definir los OBJETIVOS Y LA ESTRATEGIA PARA INNOVAR, aprovechando el potencial de nuestro entorno

INNOVACIÓN

La innovación es un reto ineludible para la administración exigido cada vez más por todos los grupos de interés. Se pueden identificar innovaciones en canales, servicios, procesos, organización...

La Unidad deberá identificar qué se puede hacer mejor en cualquiera de estos ámbitos para orientar el esfuerzo y establecer **Objetivos de Innovación**.

Para ello, se puede contar con la información que se haya recogido de los grupos de interés relevantes a través de las diferentes herramientas (encuestas de clientes, foros con entidades externas, equipos de mejora internos...) y establecer rutinas de análisis y evaluación de dicha información.

Además, el promover entre las personas la exploración de “Innovación Abierta”, es decir, aquella que favorece la participación de las mismas y el intercambio de ideas entre Unidades, administraciones públicas, ciudadanía u otros..., favorecerá los Objetivos y la Estrategia de Innovación.



Algunas entidades en las que nos fijamos:
IVAP - EJIE

EJEMPLOS
OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS



Generar un ENTORNO DE CONFIANZA que facilite la realización de aportaciones y GESTIONAR LAS IDEAS Y LOS PROYECTOS INNOVADORES

INNOVACIÓN

Se busca generar una organización innovadora, no sólo la innovación puntual. La Unidad debería impulsar y comprometerse con la generación de un **Clima de Confianza** en el que el pensamiento crítico y las aportaciones diferentes sean bien recibidas. Así mismo, debería gestionar el equilibrio entre la actividad diaria y:

- La exploración de nuevas ideas
- El promover entornos colaborativos
- El reconocer actitudes, ideas o resultados innovadores, etc.



Las Ideas y Proyectos Innovadores necesitan ser gestionados para poder convertirse en aportaciones significativas para la organización. Para ello la Unidad debería:

- Asignar responsabilidades a personas, Unidades o equipos específicos, para dinamizar los aspectos relacionados con la innovación
- Configurar un método para la recogida estructurada, análisis, evaluación y priorización de ideas y proyectos en función de la Estrategia
- Dedicar recursos a actividades innovadoras
- Crear equipos de innovación específicos

Algunas entidades en las que nos fijamos:
IVAP - EJIE

EJEMPLOS

ENTORNO DE CONFIANZA, ...



SOCIEDAD

- SER PROACTIVOS EN LA DIFUSIÓN DEL CÓDIGO ÉTICO Y DE CONDUCTA Y MEJORAR EL NIVEL DE RENDICIÓN DE CUENTAS Y TRANSPARENCIA DE LA UNIDAD
- ASUMIR LA RESPONSABILIDAD CON LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES, SOSTENIBILIDAD Y LA NORMALIZACIÓN DEL USO DEL EUSKERA



Ser proactivos en la difusión del CÓDIGO ÉTICO Y DE CONDUCTA Y MEJORAR el nivel de RENDICIÓN DE CUENTAS y Transparencia de la Unidad Organizativa

La Unidad debería asegurar que todas las personas que trabajan en la misma conocen el **Código Ético y de Conducta** de cargos públicos y personal eventual de la Administración General e Institucional de la Comunidad Autónoma de Euskadi, así como los Principios Éticos establecidos en el “Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP)”.

Así mismo quien trabaja en la administración pública y quienes son cargos públicos, tendrán que realizar una Rendición de Cuentas de sus actos y los resultados de los mismos y dotar a la ciudadanía de mecanismos para controlar el desempeño de estas personas.

Además, la Unidad debería impulsar la **Transparencia** para que la ciudadanía, información en mano, pueda tomar parte con solvencia en las decisiones que le conciernen. Para ello, la información debe ser:

- De calidad -veraz, clara y oportuna-
- Congruente -permite que la información sea comparable con otra información relacionada-
- De fácil acceso, comprensiva, relevante y confiable



Algunas entidades en las que nos fijamos:
GOBIERNO VASCO

EJEMPLOS
CÓDIGO ÉTICO, CONDUCTA...



Asumir la responsabilidad con la IGUALDAD DE OPORTUNIDADES, SOSTENIBILIDAD y la NORMALIZACIÓN DEL USO DEL EUSKERA

SOCIEDAD

La Unidad debe impulsar e implementar las medidas y acciones específicas propuestas en los programas gubernamentales y departamentales para promover la **Igualdad de Oportunidades**, incorporando objetivos y actuaciones específicas dirigidas a eliminar desigualdades y promover la igualdad en todas las políticas y acciones, a todos los niveles y en todas sus fases de planificación, ejecución y evaluación.

Además, debe concienciar y formar a sus personas en un **Uso Sostenible** de los Recursos Propios (eficiencia energética, conservación y uso del agua, reciclaje, prevención de la contaminación y el ruido, etc.) y promover la **Reducción del Impacto Medioambiental** en las actividades y en los desplazamientos de las personas de la Unidad.

Junto a todo ello es fundamental promover el **Uso del Euskera** en la propia Unidad para ser ejemplo en la Sociedad, favoreciendo así su normalización.



Algunas entidades en las que nos fijamos:
EJIE

EJEMPLOS
IGUALDAD, EUSKERA, ...



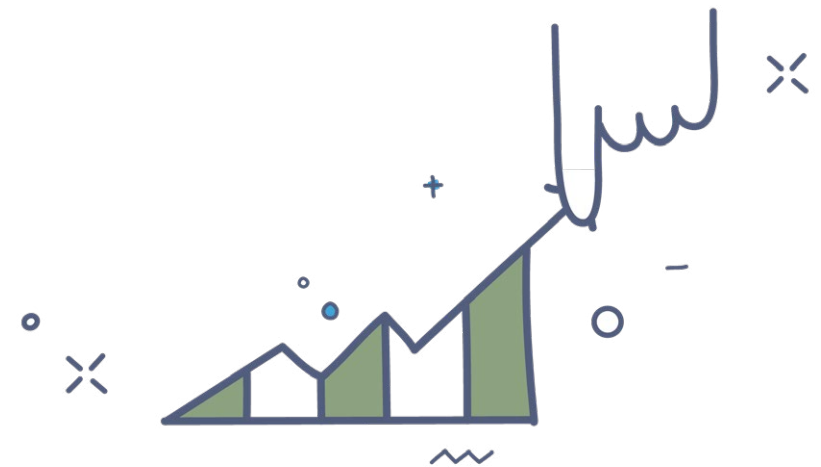
RESULTADOS

Los **Resultados** de las administraciones públicas tienen dos vertientes diferenciadas. De un lado los resultados de las políticas públicas que se han puesto en marcha y, de otro, el grado de cumplimiento de los objetivos planteados por las Unidades gestoras.

Desde el punto de vista del Modelo de Gestión Pública Avanzada, el análisis o evaluación de resultados se circunscribe a los resultados en relación con los objetivos planteados por la Unidad. Es por eso que propone abordar, inicialmente, los siguientes aspectos básicos:

- Identificar los Indicadores Clave a través de un Cuadro de Mando
- Conocer la opinión de los colectivos más relevantes que reciben los servicios de la Unidad

Estos dos aspectos básicos ya han sido recogidos y desarrollados en los ejes de Estrategia y Servicios, pero progresivamente deben ir abarcando el resto de los elementos de estos ejes y de Personas, Innovación y Sociedad.



Algunas entidades en las que nos fijamos:
EJIE - IVAP - EUSKALIT

EJEMPLOS
RESULTADOS



MODELO



VERSIÓN IMPRIMIBLE DEL MODELO

DESCARGA EL MODELO



EL MODELO EN LA WEB

PÁGINA DEL MODELO



ESTRATEGIA

1.1. Identificar y gestionar los grupos de interés de la unidad

<https://www.euskadi.eus/ejemplo-estrategia-1-1/web01-a2baurre/es/>

1.2. Identificar la MISIÓN de la Unidad

<https://www.euskadi.eus/ejemplo-estrategia-1-2/web01-a2baurre/es/>

1.3. Identificar la VISIÓN de la Unidad

<https://www.euskadi.eus/ejemplo-estrategia-1-3/web01-a2baurre/es/>

1.4. Diseñar y gestionar el PLAN DE ACCIÓN PLURIANUAL de la Unidad Organizativa a partir del Programa de Gobierno y los diferentes planes estratégicos y departamentales

<https://www.euskadi.eus/ejemplo-estrategia-1-4/web01-a2baurre/es/>

1.5. Diseñar y gestionar el PLAN DE GESTIÓN ANUAL a partir del establecimiento de una sistemática de gestión avanzada

<https://www.euskadi.eus/ejemplo-estrategia-1-5/web01-a2baurre/es/>

1.6. Diseñar y gestionar el CUADRO DE MANDO de indicadores de la Unidad Organizativa

<https://www.euskadi.eus/ejemplo-estrategia-1-6/web01-a2baurre/es/>

SERVICIOS

2.1. Identificar el MAPA DE PROCESOS de la Unidad

<https://www.euskadi.eus/ejemplo-servicios-2-1/web01-a2baurre/es/>

2.2. Documentar y gestionar los PROCESOS CLAVE

<https://www.euskadi.eus/ejemplo-servicios-2-2/web01-a2baurre/es/>

2.3. Elaborar y publicar el CATÁLOGO DE SERVICIOS de la Unidad

<https://www.euskadi.eus/ejemplo-servicios-2-3/web01-a2baurre/es/>

2.4. Gestionar las NECESIDADES Y EXPECTATIVAS de los Grupos de Interés

<https://www.euskadi.eus/ejemplo-servicios-2-4/web01-a2baurre/es/>

2.5. Gestionar la SATISFACCIÓN de los Colectivos más relevantes que utilizan los Servicios de la unidad

<https://www.euskadi.eus/ejemplo-servicios-2-5/web01-a2baurre/es/>

2.6. Establecer un procedimiento para la GESTIÓN DE AVISOS, PETICIONES, QUEJAS Y SUGERENCIAS

<https://www.euskadi.eus/ejemplo-servicios-2-6/web01-a2baurre/es/>

2.7. Elaborar los PRESUPUESTOS en coherencia con la estrategia definida

<https://www.euskadi.eus/ejemplo-servicios-2-7/web01-a2baurre/es/>

PERSONAS

3.1. Implantar un PLAN DE ACOGIDA Y DESPEDIDA

<https://www.euskadi.eus/ejemplo-personas-3-1/web01-a2baurre/es/>

3.2. Implantar un PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

<https://www.euskadi.eus/ejemplo-personas-3-2/web01-a2baurre/es/>

3.3. Elaborar un PLAN DE FORMACIÓN

<https://www.euskadi.eus/ejemplo-personas-3-3/web01-a2baurre/es/>

3.4. Implantar dinámicas que favorezcan la creación y funcionamiento de EQUIPOS DE MEJORA

<https://www.euskadi.eus/ejemplo-personas-3-4/web01-a2baurre/es/>

3.5. Identificar los comportamientos y las destrezas esperables del ejercicio del LIDERAZGO

<https://www.euskadi.eus/ejemplo-personas-3-5/web01-a2baurre/es/>

3.6. Gestionar la SATISFACCIÓN de las personas que conforman la Unidad

<https://www.euskadi.eus/ejemplo-personas-3-6/web01-a2baurre/es/>

INNOVACIÓN

4.1. Definir los OBJETIVOS Y LA ESTRATEGIA PARA INNOVAR, aprovechando el potencial de nuestro entorno

<https://www.euskadi.eus/ejemplo-innovacion-4-1/web01-a2baurre/es/>

4.2. Generar un ENTORNO DE CONFIANZA que facilite la realización de aportaciones y GESTIONAR LAS IDEAS y los PROYECTOS INNOVADORES

<https://www.euskadi.eus/ejemplo-innovacion-4-2/web01-a2baurre/es/>

SOCIEDAD

5.1. Ser proactivos en la difusión del CÓDIGO ÉTICO, CONDUCTA Y MEJORAR el nivel de RENDICIÓN DE CUENTAS Y TRANSPARENCIA de la unidad

<https://www.euskadi.eus/ejemplo-sociedad-5-1/web01-a2baurre/es/>

5.2. Asumir la responsabilidad con la IGUALDAD DE OPORTUNIDADES, SOSTENIBILIDAD y la NORMALIZACIÓN DEL USO DEL EUSKERA

<https://www.euskadi.eus/ejemplo-sociedad-5-2/web01-a2baurre/es/>

RESULTADOS

6.1. Resultados

<https://www.euskadi.eus/ejemplo-resultados/web01-a2baurre/es/>