

Jarraipen- dokumentua 2020

- 1. Antolaketa-eredua**
- 2. Plan estrategikoaren 2020rako ekintzen urteko ebaluazioa**
- 3. IVAPen jarduera**



AURKIBIDEA

1. Antolaketa-eredua	3
1.1 Aurkezpena.....	3
1.2. Bezeroak eta zerbitzuen katalogoa.....	5
1.3. Araubide juridikoa	6
1.4. Pertsonak eta lidergoa.....	7
1.5. Bikaintasunaren bidean	7
1.6. Kudeaketa-sistema	8
1.7. Erronka Estrategikoak eta Funtsezko Emaitzak	10
2. Plan estrategikoaren 2020rako ekintzen urteko ebaluazioa	12
3. IVAPen jarduera.....	14
Datu Nagusiak	14

1. Antolaketa-eredua

1.1 Aurkezpena

IVAP, Herri Arduralaritzaren Euskal Erakundea, erakunde autonomoa da, Eusko Jaurlaritzaren oraingo Gobernantza publikoa eta Autogobernua Sailari atxikia. Euskal Autonomia Erkidegoko administrazio publikoen zerbitzura dihardu eta hiru jardun-eremutan sailka daitezke IVAPen xedeak:

- Giza Baliabideak: administrazio publikoen zerbitzurako langileak hautatzea eta prestatzea.
- Euskara: administrazio publikoen zerbitzurako langileen euskalduntzea, itzulpenak, interpretazioa, terminologia eta administrazio-hizkeraren normalizazioa.
- Azterlanak eta Argitalpenak: ikerlanak egitea eta eskolak ematea, bai administrazioaren inguruan, era zabalean, bai euskal autonomiaren berezitasunen inguruan zehazki, eta baita liburuak zein aldizkari espezializatuak argitaratzea ere.

Jardun horiek guztiak egin ahal izateko, IVAPek zeharkako atalak dauzka, Zerbitzu Orokorren barruan, esaterako: dokumentazio-gunea, informatika-atala, kalitateko eta etengabeko hobekuntza-atala, kudeaketa ekonomikoa eta langileen kudeaketa.

IVAPek, liderrek eta erakundeko pertsonak bideratutako prozesuaren bidez, bere **Misioa** onartu du. Hona hemen bere azken berrikusketa 2017-2020 Plan Estrategikoaren hausnarketaren ondorioa:

IVAPen **MISIOA** da Euskal Autonomia Erkidegoko herri-administrazioekin lankidetzan aritzea, herritarrei zerbitzu efiziente, kalitatezko eta elebiduna emateko. Lankidetzeta hau zerbitzu publikoaren balio komunetan oinarritzen da, eta honako hauen bidez gauzatzen:

- Euskal Autonomia Erkidegoko herri-administrazioen zerbitzurako langileak hautatu eta prestatu.
- Administrazioan euskararen erabileraren normalizazioa eta itzulpengintza ofiziala bultzatu, eta euskarazko terminologia juridiko-administratiboa finkatu eta zabaldu.
- Hizkuntzaren, lege eta administrazioaren, eta kudeaketaren hobekuntzaren arloetan aholku eman eta ikertu.

Era berean, bere **Balioak** zehaztu ditu:

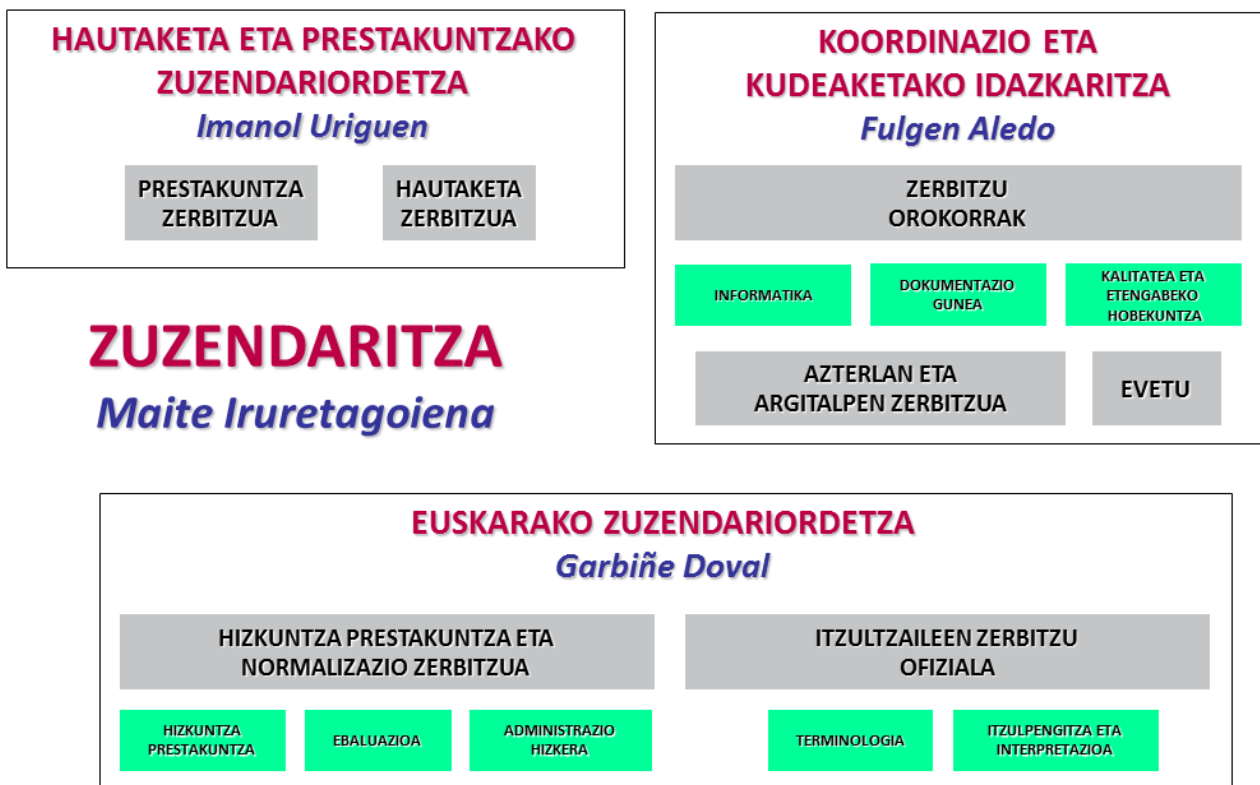
IVAPek, araubide juridikoak finkatzen dituen balioez gain, hots, herritarrentzako zerbitzu publikoaren etika, efikazia, efizientzia, gardentasuna, objektibotasuna, erakunde barruko zein erakunde arteko lankidetzeta, eta pertsonen arteko tratu-berdintasuna, honako balio hauek bultzatuko ditu:

- Bezeroarenganako orientazioa
- Euskararen erabilerarekiko konpromisoa
- Berrikuntza eta etengabeko hobekuntza
- Parte-hartzea eta talde-lana
- Profesionaltasuna

2017-2020 epealdian IVAPek honako balio hauek landu nahi ditu bereziki: berrikuntza, euskararen erabilerarekiko konpromisoa, efizientzia eta parte-hartzea eta talde-lana. Era berean, azaldutako balioekin bat etorriko den lidergo-estiloa bultzatu nahi du.

Langile gehienek Gasteizko egoitza dute lantoki, Eusko Jaurlaritzaren egoitza nagusian (Lakua), alegia. Hala ere, EAEko beste bi hiriburuetan ere badu egoitza bana IVAPek, bai Bilbon, bai Donostian, Oñatiko egoitzaz gain. Hartara, herritarrek bizi diren tokitik ahalik eta gertuen egin ditzakete gestioak.

Hau da IVAPen **organigrama**:



- Zuzendaritza: IVAPeko zuzendaria, besteak beste, erakundearen ordezkaria eta bertako langileen burua izango da, egiaztagiria, tituluak eta diplomak emango ditu eta gastuak baimendu eta ordainketak aginduko ditu.
- Koordinazio eta Kudeaketako Idazkaritza: Zerbitzu eta atal guztiak koordinatzen ditu, eta zuzendaria ordezkatzeko du, azken hori egon ezean. Bere mendeko zuzenak dira Azterlan eta Argitalpen Zerbitzua, EVETU eta Zerbitzu Orokorrak.
- Hautaketa eta Prestakuntzako Zuzendariordetza: Hautaketaren eta prestakuntzaren gainean egin beharrekoak egitea, horixe du bere egitekoa. Horretarako, Hautaketa Zerbitzua eta Prestakuntza Zerbitzua ditu.
- Euskarako Zuzendariordetza: Hizkuntza-prestakuntza eta -ebaluazioa, itzulpengintza eta administrazio-hizkera finkatzea, horra hor hauen lantegia. Euskalduntze Zerbitzuak eta Itzultzaile Zerbitzu Ofizialak osatzen dute Zuzendariordetza hau.

1.2. Bezeroak eta zerbitzuen katalogoa

Gure bezeroak batez ere Euskal Herri administrazioak dira, irakaskuntza, unibertsitate-, osasun- eta polizia arlokoak kanpo utzita. Kudeatze kontuetarako, IVAPen hiru bezero-multzo bereizten ditugu, alegia:

- Bezero instituzionala: Euskal Autonomia Erkidegoko herri administrazioak, hauek guztiak barne: toki- eta foru-administrazioak, Eusko Jaurlaritza, administrazio instituzionala (Legebiltzarra, Ararteko...) eta Zuzenbide Publikoari atxikitzen zaizkion guztiak.
- Zuzeneko erabiltzaileak diren bezeroak: Batez ere bezero instituzionalen barruan aipatutako administrazioetako langileak izaten dira, nahiz eta kasu zehatz batzuetan (langileak hautatzeko probetan, jardunaldi jakin batzuetan...) herritar guztiak diren.
- Barne-bezeroa: IVAPeko langilea edota atala Erakunde zeharkako zerbitzuen bezeroa denean.

Eta hauxe da gure **zerbitzuen katalogoa** eguneratua:

Prestakuntza orokorra
Prestakuntza-programak eta planak
Prestakuntza-beharren diagnostikoak
Prestakuntzaren ebaluazioa
Prestakuntza-ekintzen homologazioa
Prestakuntza finantzazioa
Izapide telematikoak: ziurtagiri digitalak eta eIVAP
Jardunaldiak eta mintegi berezituak
EVETU: Hirigintzari buruzko prestakuntza
Hirigintzako modulu bidezko ikastaroak
Ikastaro monografikoak
Hizkuntza prestakuntza
Hizkuntza eskakizunak lortzera bideratutako euskara ikastaroak
Udaletan ordezkapenak egiteko diru-laguntzak
ELEBI mintegiak
IDAZLAGUN zerbitzua
Berriazko hizkuntza-prestakuntza

Hautaketa
Epaimahaietan parte hartzea Enplegu publikoaren eskaintzak, prozesu masiboak Lan-poltsak sortzea Lan-eskaintza publikoei buruzko informazioa eta kontsulta, eta harpidetza egiteko aukera Lankidetzeta eta aholkularitza hautaketa-prozesuetan Proba psikoteknikoak eta elkarrizketak Probak prestatzea edota zuzentzea
Hizkuntza eskakizunak
Hizkuntza eskakizunak egiaztatzeko ohiko deialdiak Hautaketa-prozesuetan, hizkuntza-eskakizunak egiaztatzeko deialdi bateratuak
Azterlan eta ikerkuntzaren sustapena
Ikerketarako laguntzak Ikerketa-sariak (Jesus Maria Leizaola) Aholkularitza juridikoa eta antolakuntzako aholkularitza
Argitalpenak eta liburutegia
Argitalpenen edizioa eta salmenta: aldizkariak eta monografiak Erreferentzia eta informazio bibliografikoko zerbitzua Funtsak erabiltzeko zerbitzua: kontsulta eta mailegu-zerbitzua Informazioaren gaikako zabalkunde-zerbitzua Web bidezko zabalkunde-zerbitzua
Itzulpengintza, interpretazioa, terminologia eta administrazio hizkera
Euskara eta gaztelaniaren arteko itzulpena Itzulpengintza juridikoa Idazketa elebiduna IDABA Interpretazioa Terminologia DUDANET ELET Administrazio-hizkera argia bloga Hizkera juridiko-administratiboaren komunikagarritasunarekin lotutako ekimenak bultzatzea Lankidetzeta eta aholkularitza hizkera juridiko-administratiboa estandarizatzeko proiektuetan
Herritarrentzako arreta
Aurrez aurreko, on-line zein telefono bidezko arreta Web-gunea eta sare sozialak

1.3. Araubide juridikoa

Herri Arduralaritzaren Euskal Erakunde erakunde autonomiaduna da, Eusko Jaurlaritzaren oraingo Gobernantza publikoa eta Autogobernu Sailari atxikia. 1983ko uztailaren 27ko 16/1983 Legea, “Herri Arduralaritzaren Euskal Erakundearen **araubide juridikoari** buruzkoa”, izan zen IVAPen sortzailea, eta hauek dira lege horren alderdirik aipagarrienak:

- **Erakundearen xedek** ezartzen ditu, eta, horiek garatze aldera, sail, alor edo zerbitzuetan antolatzea aurreikusten du.
- IVAPeko aginte-organoak diren **Zaingo Batzordea** eta **Zuzendaritza** sortzen ditu, eta baita zehaztu nola osatuko diren eta zer eginkizun duen organo bakoitzak.
- **Aurrekontu propioa** ematen dio IVAPi.
- Lege horrek Oñatiko Unibertsitate Zaharraren eraikinean ezartzen zuen IVAPen egoitza; Euskadiko Ondareari buruzko Legearen testu bategina onartzeko 2/2007 Legegintzako Dekretuak,

ordea, hori aldatu eta IVAPen egoitza Gasteizen ezarri zuen.

1.4. Pertsonak eta lidergoa

IVAPen **128 pertsonak** lan egiten dute, 89 emakumek eta 39 gizonek, modu honetan banatuta:

- Zuzendaria, emakumezkoa.
- Idazkari nagusia eta bi zuzendariorde, bi gizona eta emakumezko bat.
- Goi-kargudunaren idazkaria (gizona).
- Sei zerbitzuburu, 3 emakume eta 3 gizon.
- Zortzi arloburu, 4 emakume eta 4 gizon.
- 79 teknikari: 58 emakume eta 21 gizon
- 28 administrazio-langile, 22 emakume eta 6 gizon.
- Bi mendeko, emakume bat eta gizon bat.

Lidergoari dagokionez, IVAPen lider da ezarri zaizkion helburuen lorpena sustatzeko ardura duena, eskura jarri zaizkion baliabideen bidez: giza-baliabideak, aurrekontua, teknologia eta kudeaketa. Gaur egun, IVAPen 20 lider daude, gehi bere momentuan izan daitezkeen zeharkako proiektuen edota proiektu funtzionalen arduradunak, eta liderrek kudeatu beharreko kompetentziak finkatu dira, bost multzotan bilduta estrategikoak, pertsonen artekoak, pertsonalak kanporako eta pertsonalak barrurako. Hona hemen:

- Koherentziaz eta zintzotasunez jokatzen du
- Pertsonen arteko harremanak kudeatzen ditu
- Lan-taldea garatu dadin eragiten du
- Lan-taldea emaitzak lortzera bideratzen du eta
- Lan-taldearen arduradun gisa jokatzen du

1.5. Bikaintasunaren bidean

2001ean hasi zen IVAPen Bikaintasunaren bidea; orduan, Kalitatea proiektua izenburupean, IVAPeko liderrek ekintza-multzo bat abian jartzearen alde egin baitzuten, IVAPen **etengabeko hobekuntzan** oinarritutako eredua ezartze aldera. Hona, bada, laburtuta, ibilbide horretan izandako **urratsik garrantzitsuenak** gaur egun arte:

Urtea	Aurrerapauso nagusienak
2001	Hasierako analisisa Zerbitzuko 25 prozesu "kritikoak" identifikatzea
2002	Dokumentatutako prozesuetan PDCA ezartzen hastea
2003	Zerbitzuko beste 3 prozesu dokumentatzea EFQMri buruzko prestakuntza 1. EFQMko autoebaluazioa
2004	1. Hausnarketa Estrategikoa

Kudeaketarako Batzordeak	
2005	2005-2008ko Plan Estrategikoa 1. Kudeaketa Plana Aginte Taularen 1. bertsioa Bezero instituzionalaren 1. gogobetetze-inkesta eta hobekuntza-plana IVAP Q-epea taldean sartzea
...	...
2017	2017-2020ko Plan Estrategikoa 13. Kudeaketa Plana 5. Autoebaluazioa (1. Kudeaketa Aurreratuaren ereduarekiko: Kudeaketa Aurreratuari Diploma) 2016ko Oroitza argitaratu eta interes taldeei zabaltzea Bezero instituzionalaren 6. gogobetetze-inkesta eta hobekuntza-plana Bezero instituzionalen beharrak detektatzeko sistematikaren berrikusketa eta 3. azterketa Prestakuntzaren eta Dokumentazio gunearen Zerbitzuen Kartaren "Q-epea" egiaztatariak Berrikuntza lan-taldearen sorrera Gizarte lan-taldearen sorrera Midenet bertsio berria
2018	14. Kudeaketa-plana 2017ko Oroitza argitaratu eta interes taldeei zabaltzea Aginte-taularen berrikusketa IZOko eta Hautaketa Zerbitzuen Karten Q-epea egiaztatariak Pertsonen 6. inkesta eta hobekuntza-plana Lidergoaren 3. ebaluazioa Barne-bezeroaren 2. inkesta Gizartearen 1. Inkesta Binomioen maparen berrikusketa
2019	15. Kudeaketa-plana 2018ko Oroitza argitaratu eta interes taldeei zabaltzea Prestakuntzaren eta Dokumentazio gunearen Zerbitzuen Kartaren Q-epea egiaztatariak Binomioen maparen berrikusketa Kudeaketa Aurreratuaren Ereduarekiko kanpo-ebaluazioa eta Zilarrezko A aitortpena (Garatua I)
2020	2021-2024ko Plan Estrategikoa 16. Kudeaketa-plana 2019ko Oroitza argitaratu eta interes taldeei zabaltzea Zerbitzuen katalogoaren berrikusketa Binomioen maparen berrikusketa IZOren karta, Hizkuntza-eskakizunen Zerbitzuren eta Hautaketa Zerbitzuren bi karten Q-epea egiaztatariak

1.6. Kudeaketa-sistema

2001. urtean, IVAPen zuzendaritzak apustua egin zuen, erakunde osoa hartuko zuen etengabeko hobekuntzako proiektu bati ekitekoa. 2014en, IVAPk Prozesuen mapa berritzen hasi zuen eta oraingoak 25 prozesu ditu (lehen 57 prozesu ziren) ditu, prozesu bakoitzak honako hauek dituela:

- Dokumentazio eguneratua: PRO-fitxa, Metodo operatiboa (hala badagokio), jarraibideak (JAR-), inprimakiak (INP-) eta dokumentuak (DOK-).
- Adierazleak, kudeaketa bideratu ahal izateko eta kudeaketaren emaitzak eta helburuak ebaluatzeko modua izateko.
- Hobekuntza-plana, hobekuntza-ekintzez osatua, ekintza bakoitzaren helburua, arduraduna, hasiera-eguna eta aurreikusitako amaiera-eguna zehazten direla

Prozesu bakoitzean, hobekuntzako PDCA zikloa (planifikatu, egin, egiaztatu eta doitu) ezarri ahal izate aldera, arloko edo zerbitzuko 9 batzorde (hasieran, 11 batzorde ziren) dago eta haien barruan, 25 prozesu-talde, bakoitzak prozesu baten jabea eta ardura duelarik. Hain zuzen ere, batzorde horiek sustatu eta ebaluatu dituzte prozesu bakoitzarekin zerikusia duten hobekuntza-ekintzak. Sistema berrikusteko txostenen bidez, berriz, prozesu bakoitzari lotutako hobekuntza-ekintzak bultzatzen dira. Hasierako urteetan arloko eta zerbitzuko batzordeak bat zetozen erakundearen unitate organikoekin (arloak eta zerbitzuak), eta, arrazoizkoa denez, berek kudeatzen zituzten prozesu operatiboen jabe ziren. Oraingo prozesu mapak, ordea, kontuan izaten ditu IVAPek dituen eginkizunak, beti ere bezeroa kontuan izaten, hots, bezeroaren ikuspegitik. Estrategia batzordeak, bestalde, gidaritza eta koordinazio lanak egiteaz gain, gainerako prozesu guztien jabetza hartzen du bere gain.

Beraz, 2015ean, aldaketa nabarmena egin du IVAPek, izan ere Kudeaketa sistematika eguneroko lanarekin moldatu baitu: 2014 arte izan diren 17 batzordetik, 9 batzorde edo makropozesura izatera, non prozesu-taldeak sortu ditugu, eta hala badagokio, prozedurak ere. Hau da, prozesu-mapa berri egin dugu eta honela, batzorde batek bere baitan izango ditu prozesu-taldeak, prozesuak (PRO) kudeatzeko ardura dutenak eta hauek, bere aldetik, prozedura (PZ) batzuen ardura hartu beharko dituzte, hala badagokio. Lan-taldeek ere prozesu-taldeekin lotura izango dute. Oraingo honetan, esan bezala, 9 batzorde dago, bai eta 25 prozesu-talde (PRO), 21 prozedura (PZ) eta hainbat lan-talde ere.

Hauxe da, hain zuzen ere, gaur egungo IVAPeko prozesu-mapa:



Eta batzorde baten barruan, zenbait prozesu-talde dago, bakoitzak prozesu baten (PRO) ardura duena eta, hala badagokio, hainbat prozedurena ere (PZ).

1.7. Erronka Estrategikoak eta Funtsezko Emaitzak

2017-2020ko laugarren plan estrategiko hau aurreko 2013-2016 Plan Estrategikoaren ebaluaziotik ondorioztatutako emaitzen fruitua da, batetik, eta IVAPek 2016an egin zuen hausnarketa estrategikoarena, bestetik.

2017-2020 Plan Estrategikoak berrikusi eta eguneratu egin ditu IVAPen **Misioa**, **Balioak** eta **Ikuskera**, eta finkatu ditu bost erronka hauek:

- Bezeroari begirako erakundea.
- Erakunde berritzailea.
- Kudeaketa aurreratua.
- Pertsona gaitu, inplikatu eta baloratuak.
- IVAP marka.

Hausnarketa estrategikoa, bestalde, IVAPeko pertsonen eta taldeen parte hartzean oinarritu da. Parte-hartze hori antolatzeke, zenbait talde sortu ditugu: zuzendaritzak hausnarketa-prozesu osoa bultzatu eta bideratu du. Talde eragilea IVAPeko ebaluatzaileez osatuta dago eta dokumentuak lantzea izan du eginkizun nagusia, kanpo-aholkulariekin batera. Hausnarketa-taldeak balidatu ditu fase bakoitzeko dokumentuak eta bateratu ditu ekarpenak. Azkenik, kontraste-taldea IVAPeko lider guztiek osatu dute eta hark onartu ditu azken dokumentuak. Ezin da ahaztu IVAPeko pertsona guztiek parte hartzeke aukera izan dutela gogoetako une gakoetan, hala nola, AMIAK aztertzen, Misioa, Ikuskera eta Balioak berrikusten eta azken dokumentuari ekarpenak egiten.

2013-2016ko Plan estrategikoaren betetze-maila aztertzea izan da hausnarketa estrategikoaren lehenengo fasea; hots, diagnosis bera. Horretarako, helburu estrategikoak eta strategiak noraino bete diren aztertu dugu. Ondorioz, lorpenak eta gabeziak ezagutu ditugu. Halaber, denboraldi estrategiko horretako IVAPen jardura analizatu dugu: IVAPeko jardura-eredua, antolakuntza-eredua, kudeaketa-sistematika, AMIAk eta Arrakastarako Faktore kritikoak, Zerbitzuen katalogoa eta adierazle estrategikoen eta pertsonen gogobetetze inkestaren emaitzak.

Erronka Estrategikoak hedatzerakoan izandako **koherentziaren** froga bezala, egiaztatu dugu bost erronka horien eta hausnarketa estrategikoaren prozesuaren bitartez identifikatutako arrakastarako faktore kritikoaren arteko lotura zuzena. Era berean, **erronka** guztiek eta **arrakastarako faktore kritikoak** guztiek adierazleren bat daukate **Aginte-taula** integralean

IKUSKERA

IVAPek euskal herri-administrazio guztiekin lan egin nahi du eta bere marka-irudia sendotuz, erreferentzia-zentro izan nahi du bere lan-esparruetan, produktu eta zerbitzu berritzaile eta kalitatezkoen eskaintzari esker, bezeroari



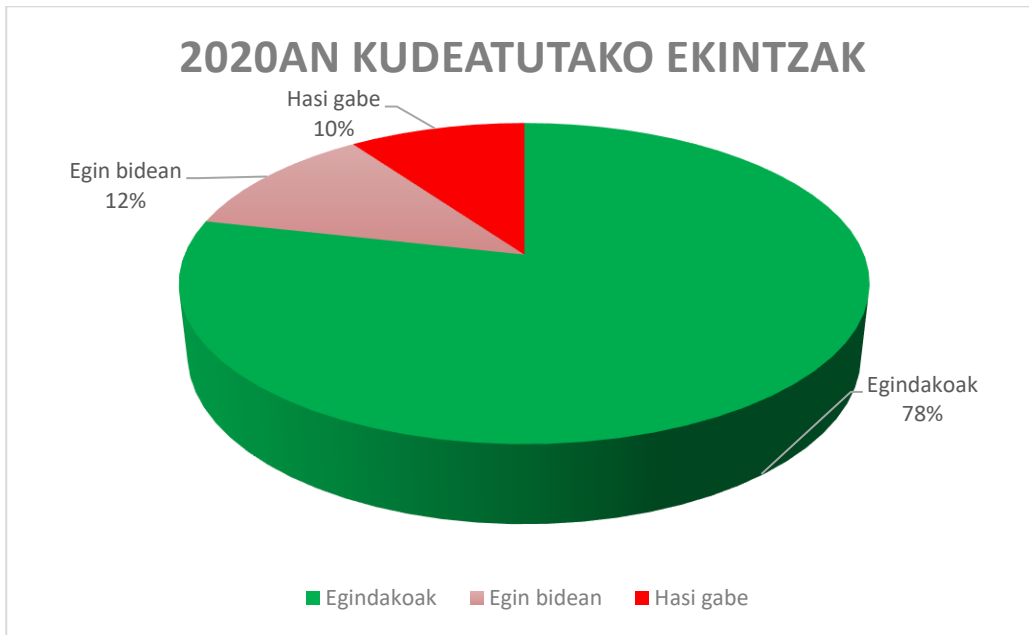
zuzenduta eta teknologia berrien erabilera aurreratuan oinarrituta.

IVAPek autonomia nahikoa izan nahi du herri-administrazio guztiekiko bere Misioa osorik betetzeko.

Halaber, bere egitura sortzen zaizkion behar eta erronken arabera antolatzeko gai izan beharko du, kudeaketa aurreratuaren ildotik. Hori guztia lortzeko, IVAPek pertsona gaitu, inplikatu eta baloratuek osatutako taldea beharko du.

2. Plan estrategikoaren 2020rako ekintzen urteko ebaluazioa

	Egindakoak	Egin bidean	Hasi gabe	Bertan behera	Guztira
1.- Estrategiarako Batzordea	17	1	0	3	21
2.- Pertsonen Kudeaketarako Batzordea	18	0	1	0	19
3.- Bezeroari Arreta eta Kanpo Komunikaziorako Batzordea	3	0	0	0	3
4.- Prestakuntzarako Batzordea	9	1	1	4	15
5.- Hautaketarako Batzordea	7	3	2	4	16
6.- Itzulpengintza eta Administrazio hizkerarako Batzordea	6	3	3	2	14
7.-Ikerkuntza, Argitalpenak eta Dokumentazio gunerako Batzordea	13	2	1	2	18
8.- Baliabide ekonomikoak, materialak eta kontrataziorako Batzordea	9	2	0	2	13
9.-Laguntza Juridikorako Batzordea	6	1	3	4	14
Guztira	88	13	11	21	133



2017-2020

	2017	2018	2019	2020	Guztira
Egindako ekintzak	99	143	92	88	422
Bidean	24	12	18	13	
Hasi gabe	77	49	40	11	

	2017	2018	2019	2020	Guztira
Egindako ekintzak	49%	70%	61%	79%	63%
Bidean	12%	6%	12%	12%	
Hasi gabe	39%	24%	27%	10%	

3. IVAPen jarduera

Datu Nagusiak

Hauek dira 2020ko jardueraren aurrekontua eta datu nagusiak:

- Aurrekontua: 20.107.700 €
- 15.280 parte-hartzaile prestakuntza-jardueretan (Prestakuntza arloa, EVETU eta Hizkuntza-prestakuntza arloa)
- Prestakuntzarako dirulaguntzen programa, erakunde publikoetako 78.788 pertsonentzat
- 157 parte-hartze 61 erakundeetako hautaketa-epaimahaietan
- Guztira, 18.622.014 hitz itzuli edo berrikusi dira
- 14.898 harpidedun, *Administrazioa Euskaraz* aldizkarian
- 100.845 harpidedun, Euskal Autonomia Erkidegoko lan-eskaintza publikoei buruzko informazioa jasotzen dutenak
- 21 argitalpen (6 liburu eta 15 aldizkari-ale (*Administrazioa Euskaraz*, *Herri Arduralaritzazko Euskal Aldizkaria* eta *Pertsonak* eta *Antolakunde Publikoak Kudeatzeko Euskal Aldizkaria*))
- 284 funtzionariok egiaztatu dute hizkuntza-eskakizunen bat
- 29.815 liburu eta aldizkari espezializatu liburutegian
- 4.815.205 bisita webgunean

Informazio gehiago dokumentu honetan: [2020 Jardueren oroitza](#) (ekainaren 1etik eskuragarria)