



2025-2028

Plan Estrategikoa



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

GOBERNANTZA,
ADMINISTRAZIO DIGITAL ETA
AUTOGOBERNU SAILA



1

Misioa, ikuskera eta balio berriak

Administrazio Publikoaren Euskal Institutuak (IVAP) 2025-2028 Plan Estrategikoaren oinarri izango diren misioa, ikuskera eta balioak berritu ditu, etengabeko hobekuntza eta testuinguru berrietara egokitzearen aldeko konpromisoan. Eguneratze hori ezinbestekoa da IVAPen egitekoa indartzeko; izan ere, erreferente izan nahi du administrazio publikoaren profesionalizazioan, eraldaketan eta modernizazioan.

Dokumentu honek erakundearen lanaren oinarriak biltzen ditu, eta etorkizuneko ekintzen norabidea ezartzen du. Estrategia horrek administrazioa eraginkor, berritzaile eta herritarrentzako eskuragarria sendotzea du xede; eta kontuan hartzen du langile kualifikatuen hautaketa, prestakuntza sustatzea, euskararen normalizazioa eta digitalizazioa.



Misioa

Euskal administrazio publikoen eraginkortasun eta hobekuntza bultzatzea; herritarraren zerbitzura dagoen gertuko administrazioa, kalitatezkoa eta elebiduna izan dadin.

Langile kualifikatuak eta konprometituak hautatzea

Hautaketa-prozesu gardenak eta eraginkorrak diseinatzea, talentudun langileak hautatuko direla bermatzeko; enplegu publikoari buruz indarrean dagoen araudian ezarritako printzipioak jarraituta.

Etengabeko prestakuntza eta garapena

Langile publikoen gaikuntza teknikoak, etikoa eta linguistikoa bultzatzea, gizarte dinamiko baten erronkei aurre egiteko eta gizarteari zerbitzu eraginkorrak bermatzeko.

Euskararen erabilera sustatzea eta normalizatzea

EAEn kultura-nortasuna islatuko duen administrazio elebiduna finkatzeko, euskalduntzeko prestakuntza ematea, euskaraz lan egiteko baliabideak eskaintzea, euskarazko terminologia finkatu eta zabaltzea, eta itzulpengintza eredu berritzailea bultzatzea (hizkuntza-teknologiak baliatuta).

Aholkularitza, laguntza teknikoak eta berrikuntza

Ikerketa eta jarduera akademikoak sustatuko dira, kudeaketa publikoaren osagaiak eta eragileak hobetzeko, EAEn.

Digitalizazioa eta modernizazioa

Zerbitzu publikoetan eraldaketa teknologikoa bultzatzea, administrazio eskuragarriagoa, eraginkorragoa eta berritzaileagoa lortzeko.

Ikuskera

Erreferentziazko erakunde izatea administrazio publikoaren profesionalizazioan, eraldaketan eta elebitasunean; eta produktu eta zerbitzu berritzaileak eskaintzea pertsona zein erabiltzaileei. Horretarako:

Erronkei aurre egiteko prest dauden **profesionalak** izan nahi ditu IVAPek: lankidetzak, arduraz jokatzeko gaitasuna eta etengabeko ikaskuntza bultzatuko dutenak.

Eraldaketa digitala eta kudeaketa aurreratua

helburu dira, zerbitzuen kalitatea hobetzeko eraginkortasuna eta digitalizazioa uztartuta.

Euskara zein administrazio elebiduna

sustatu nahi du.

Genero-berdintasuna, jasangarritasuna eta gardentasuna bultzatu nahi ditu, gizartearekiko konfiantza eta konpromisoa indartzeko eta eredu inklusiboago eta bidezkoago bat eraikitzeko.

Erakundeen arteko lankidetzak eta etengabeko ikaskuntza, administrazioaren erantzuteko gaitasuna indartuko duten aliantza estrategikoak garatuta.

Balioak

Enplegu Publikoa arautzen duten balio eta printzipio etikoez gain, IVAPek honako hauek ere azpimarratu nahi ditu:

Zerbitzu publikoa

IVAPen lana herritarren eta gizartearen egungo eta etorkizuneko beharrei erantzutea da.

Lantaldearekiko konpromisoa

IVAPeko profesionalak dira erakundearen balio erantsiaren funtsezko osagaia.

Euskara eta elebitasuna

Administrazio publiko elebiduna bermatzeaz haratago, euskararekiko konpromisoa IVAPen oinarrietako bat da.

Gardentasuna eta konfidantza

Argitasunez, gertutasunez eta etikoki jarduten dugu herritarrenganako konfiantza indartzeko.

Berrikuntza eta digitalizazioa

Teknologia-tresnak eta digitalizazioa sustatzen ditugu premia berrietara egokitzeko eta zerbitzuen kalitatea hobetzeko.

Lankidetzak eta erantzukidetasuna

IVAPen oinarri ditugu talde-lana, erakunde arteko lankidetzak eta ikaskuntza partekatua.

Berdintasuna eta inklusioa

Berdintasunaren eta aniztasunaren alde egiten dugu, oztopoak desagerrarazi eta gizarte aniztasunari erantzuten dion administrazio justuagoa eraikitzeko.



Plan Estrategikoaren lerroak

IVAPen 2025-2028 Plan Estrategikoak erreferentzia-esparru bat ezartzen du datozen lau urteetan erakundearen jardura bideratzeko; eta ildo horretan, oinarri dira eraginkortasuna, berrikuntza eta hurbiltasuna. IVAPen misioari erantzuteaz gain, plan hau tresna estrategiko nagusia izango da, barne funtzionamendua hobetzeko eta erakundeko zerbitzuak eraginkorragoak izan daitezen, administrazio publiko zein herritarrei begira.



1. Talentua sustatzea ingurune osasungarri eta produktibo batean

Pertsonak dira IVAPen aktiborik baliotsuena. Etengabeko prestakuntza, trebetasunen garapena eta hazkunde profesionala bultzatzeko ekimenak sustatuko dira, lan-ingurune osasungarria izan eta emankortasuna hobetzeko.

2. Antolamenduaren eraldaketa eta kudeaketa berritzailea

Administrazioak ingurune dinamikoetara egokitu behar du; eta prozesu arinak eta digitalak integratu, gizartearen beharrei eraginkortasunez erantzuteko.

3. Erabiltzaileei zuzendutako zerbitzuak

Erabiltzaileen gogobetetasuna funtsezkoa da, zerbitzu publiko irisgarriak eta kalitatezkoak bermatzeko.

4. Komunikazio eraginkorra

Barne-komunikazioa indartuko da, talde-lana eta antolaketa hobetzeko; aldiz, kanpo-komunikazioak zerbitzu publikoen balioa eta horiek komunitatean duten eragina nabarmenduko ditu.

5. Eraldaketa digitala eta prozesuen modernizazioa

Administrazio publikoaren efizientzia eta irisgarritasuna hobetuko dira, eta, horretarako, prozesu eta zerbitzu publikoak optimizatzen dituzten teknologia digitalak ezarriko dira.

6. Euskararen erabilera sustatzea

Euskara Plana ezarriko da, eta euskararen erabilera sustatuko da administrazio publikoaren eremu guztietan.

7. Berdintasuna sustatzea

IVAPen Berdintasun Plana beteko da, eta genero berdintasuna eta gizarteratzea sustatuko dira erakundearen arlo guztietan.



Jarraipen eta kontrol-taulak

Jarraipen- eta kontrol-taulek planifikatutako ekintza bakoitzari lotutako adierazleak zehazten dituzte, eta aukera ematen dute helburu estrategikoak zenbateraino bete diren eta zenbateraino lortu diren ebaluatzeko.



Helburu Estrategikoak: erakundearen erronka edo behar jakinei erantzuteko diseinatuta daude.



Ekintzak: espezifikoak, neurgarriak eta errealistak dira, eta helburua lortzeko beharrezko pausoak adierazten dituzte.



Adierazleak: Adierazleak neurgarriak eta konkretuak izan behar dira, ekintzen arrakasta eta aurrerapena modu objektiboan ebaluatzeko.



1. Talentua zaindu eta sustatzea

HELBURU ESTRATEGIKOAK	EKINTZAK	ADIERAZLEAK
(1.1) Harrera-protokoloa ezartzea, ebaluatzea eta etengabe hobetzea	a) Harrera-protokoloaren hedapena eta eragina neurtzea	a) Harrera-protokoloa jaso duten langile berrien %. b) Inkesta erantzun duten pertsona berrien %.
	b) Harrera protokoloa ebaluatzea	a) Jasotako harrerarekiko gogobete-maila
	c) Harrera-protokoloa egokitzea eta hobetzea	a) Emaizten ondorioz egindako hobekuntza kopurua
(1.2) Lanpostuen efizientzia eta garapen profesionala sustatzea	a) Lanpostu bakoitzeko atazak eta erantzukizunak argitzea eta zehaztea	a) Ezagutza Transmitzeko Fitxa (ETF) bete duten kideen % b) Lanpostuaren monografian jasota ez egoteagatik ETFn eskuz altan emandako atazen kopurua
	b) Lanpostuen eta langileen konpetentziak lerrokatzea	a) Identifikatutako konpetentzia kopurua b) Asetutako konpetentzia kopurua (%) c) Konpetentzien hiztegiaren definitutako konpetentziak dituzten lanpostuen % d) Konpetentzia horiek betetzen dituzten langileen %
	c) Beharretara egokitutako prestakuntza sustatzea eta eskaintzea	a) Beharrei erantzuteko eskatutako ikastaro kopurua b) PrestaIVAP bidez egindako ikastaro kopurua c) PrestaIVAP bidez egindako ikastaroen ordu-kopurua d) PrestaIVAPeko prestakuntzak (osoak) izan duen partehartze-maila (%) e) PrestaIVAPeko prestakuntzarekiko gogobetetze-maila
(1.3) Agur-protokoloa ezartzea, ebaluatzea eta etengabe hobetzea	a) Agur-protokoloaren hedapena eta eragina neurtzea	a) Agur-protokoloa jaso duten kideen % b) Ezagutza Transmitzeko Fitxa 75-100%ean beteta utzi duten kideen %
	b) Agur-protokoloa ebaluatzea	a) ETFren batz besteko betetze-maila (%) b) Baimen digitalen itxiera egokia. c) Protokoloa behar bezala aplikatu den kasuen %
	c) Agur-protokoloa egokitzea eta hobetzea	a) Protokoloan egindako eguneratzeen kopurua, ebaluazioan oinarrituta
(1.4) Lan ingurune osasungarria sustatzea; langileen ongizatea bultzatzeko	a) Arrisku sozialak detektatu eta ekidin, eta ongizatea sustatzea	a) Arriskuak detektatzeko egindako ebaluazio kopurua (langileen %) b) Detektatutako arrisku-kopurua c) Langileek hautematen duten ongizate-maila (%) d) Ebaluazioaren ondoren egindako esku-hartze kopurua e) Gatazken kudeaketarekiko gogobetetze-maila (%)
	b) Denboraren kudeaketa eta lanaren antolaketa hobetzea, estresa murrizteko eta eraginkortasuna handitzeko	a) Lanaren antolaketa eta eraginkortasunarekiko gogobetetze-maila: b) Zerbitzuburu, arloburu eta zuzendaritza-taldearena c) Gainontzeko pertsonena

2. Antolamenduaren eraldaketa eta kudeaketa berritzailea

HELBURU ESTRATEGIKOAK	EKINTZAK	ADIERAZLEAK
(2.1) Zerbitzuen arteko koordinazioa indartzea	a) Zerbitzuen arteko koordinazio bilerak indartzea (zein bestelako topaketak sortzea)	a) Zerbitzuen artean hiruhileko bakoitzean egindako bileren kopurua b) Bileretan parte hartu duten zerbitzuen ehunekoa
	b) Lan egiteko moduak bateratzea	a) Bateratutako prozedura edo metodologia kopurua b) Metodologia partekatua erabiltzen duten zerbitzuen kopurua c) Metodologia horiekiko gogobetetze-maila
(2.2) Lankidetzeta eta ezagutza-trukea sustatzea eta batzordeak indartzea	a) Batzordeak aztertu eta identifikatzea	a) Identifikatutako batzordeen kopurua b) Batzordeetako pertsonen kopurua
	b) Batzordeen bilerak antolatzea eta informazioa modu eraginkorrean partekatzea	a) Batzordeen bilera kopurua b) Bilera bakoitzean jorratutako gaien kopurua c) Ezarritako ekintza/hobekuntza kopurua
	c) Ezagutza eta praktika onak trukitzea	a) Egindako praktika on kopurua
(2.3) Prozeduren hobekuntza eta digitalizazioa	a) Prozedurak identifikatu eta aztertzea	a) Egokiak diren prozeduren kopurua b) Identifikatutako prozedura desegokiaren kopurua
	b) Prozedura guztietarako fluxugramak egitea	a) Dagoeneko fluxugramak dituzten prozeduren kopurua b) Sortutako fluxugrama berri kopurua
	c) Prozedurak digitalizatzea	a) Digitalizatutako prozeduren kopurua b) Digitalizatutako prozeduren ehunekoa c) Digitalizatu ondoren, prozeduretan hautemandako hobekuntzen kopurua
(2.4) Proiektuen kudeaketa eta jarraipen integrala Bideginen	a) Proiektu guztiak plataforman erregistratzea eta kategorizatzea	a) Plataforman erregistratutako proiektuen kopurua b) Burututako proiektuen kopurua
	b) Proiektua gauzatu ondoren, eraginaren ebaluazioa egitea	a) Ebaluatutako proiektuen kopurua b) Proiektuen emaitzekiko barne gogobetetze-maila

3. Erabiltzaileei zuzendutako zerbitzuak

HELBURU ESTRATEGIKOAK	EKINTZAK	ADIERAZLEAK
(3.1) Erabiltzaileak zerbitzuekin duen gogobetetzea eta esperientzia hobetzea	a) Erabiltzaileen gogobetetzeari buruzko aldizkako inkestak egitea	a) Egindako gogobetetze-inkestaren kopurua b) Erabiltzailearen batez besteko asebetetze-maila c) Inkestetako parte-hartze tasa
	b) Ezarritako hobekuntzak kudeatzea eta gauzatzea	a) Jasotako/identifikatutako hobekuntzen kopurua b) Ezarritako hobekuntzen kopurua
(3.2) Solaskideen sarea hobetzea	a) Erabiltzailea ardatz duen arreta hobetzeko prestakuntza ematea	a) Egindako prestakuntza edo trebakuntza-saioen ordu-kopurua b) Gaitutako langileen kopurua c) Erabiltzaileen gogobetetze-maila jasotako arretari dagokionez
	b) Zerbitzuen irisgarritasun digitala hobetzea	a) Harrera-digitala duten zerbitzuen kopurua
(3.3) Erabiltzaileekiko komunikazioa hobetzea	a) Erabiltzaileekiko bi norabideko komunikazio-kanalak indartzea	a) Irekitako komunikazio-kanalen kopurua (egoitza elektronikoa, posta elektronikoa, sare sozialak, telefonoa, aurrez aurrekoa, webguneko iradokizunen postontzia, etab.)
	b) Informazio-kanpainak egitea, erabiltzaileek zerbitzuen berri izan dezaten eta egunean egon daitezen	a) Egindako informazio-kanpainen kopurua b) Erabiltzaileek zerbitzuei buruz duten ezagutza-maila, inkestaren arabera neurtuta

4. Komunikazioa eraginkorra



HELBURU ESTRATEGIKOAK	EKINTZAK	ADIERAZLEAK
Barne komunikazioa		
(4.1) Barne-komunikazioa indartzea	a) Barne-komunikazioko kanalak (arin eta eskuragarriak) ezartzea	a) Barneko komunikazio-kanalen kopurua (intranet, posta elektronikoko korporatiboa, Sharepointeko albisteen eremua, etab.). b) Barne-komunikazioko kanalekiko langileek duten gogobetetze-tasa
	b) Lantaldearen partehartzea indartzea iradokizunen postontziaren bidez	a) Hilero jasotako iradokizunen kopurua b) Erantzundako iradokizunen ehunekoa c) Iradokizunen ondorioz sortutako/aldatutako gauzen kopurua d) Enplegatuen gogobetetze-maila iradokizunen kudeaketarekiko
	c) Barne-kanpainak egitea, misio, ikuskera eta balio berriak ezagutzeko	a) Misioari eta ikuspegiari buruz egindako kanpainen kopurua b) Erakundearen misioa eta ikuspegia gogoratzen eta ulertzen duten enplegatuen ehunekoa
(4.2) Taldeei informazioa behar bezala transmititzen zaiela bermatzea	a) Zuzendaritzaren eta arduradunen arteko aldizkako koordinazio-bilerak	a) Zuzendaritzaren eta arduradunen arteko bileren kopurua
	b) Komunikazioaren eraginkortasuna ebaluatzea aldizkako inkestaren bidez	a) Komunikazioaren eraginkortasuna ebaluatzeko egindako inkestaren kopurua b) Informazioa transmititzea positibotzat jotzen duten langileen ehunekoa
Kanpo komunikazioa		
(4.3) Informazio publikorako sarbidea hobetzea erabiltzaileentzat zein herritarrentzat	a) Web-orriaren egitura eta edukia hobetzea, informazioa errazago eskuratzeko	a) Erabiltzaileen gogobetetasun-maila web-orriaren erabilerraztasunari dagokionez
	b) Ohiko galderen (FAQ) atal bat sortzea web-orrian, ohiko zalantzak argitzeko	a) Web-orrian argitaratutako ohiko galderen (FAQ) kopurua b) Webguneko FAQ atalera egindako bisiten kopurua
(4.4) Administrazio publikoaren konfiantza eta gardentasuna areagotzea	a) Baliabide publikoen erabilerari eta administrazioaren funtsezko erabakiei buruzko txosten eta dokumentu gehigarriak argitaratzea	a) Argitaratutako txosten eta dokumentu osagarrien kopurua b) Txosten eta dokumentu gehigarrietarako sarbideen kopurua c) Txosten gehigarri buruzko kontsulta publikoen edo iruzkinen kopurua d) Argitaratutako informazio gehigarriak administrazioaren gardentasuna hobetzen duela uste duten pertsonen kopurua
	b) Administrazioaren politikei eta lorpenei buruzko komunikazio-kanpaina proaktiboak egitea	a) Bitarteko digitaletan eta fisikoetan egindako kanpainen kopurua. b) Kanpainen sustatutako jarduerak edo ekitaldietan izandako parte-hartze kopurua. c) Administrazioaren lorpenei buruz informazio hobea dutela adierazten duten pertsonen kopurua.
	c) Herritarren eta bestelako erabiltzaileen parte-hartzea sustatzea, kontsulta publikoen eta foro irekien bidez	a) Urtean egindako kontsulta publikoen kopurua. b) Kontsulta publikoetan jasotako proposamenen kopurua.
(4.5) Sare sozialetako partehartzea (kualitatiboki zein kuantitatiboki) handitu eta indartzea	a) IVAPEko Zerbitzu eta arlo ezberdinak aktibatzea	a) Erabiltzen den sare sozial kopurua b) Aktibo dagoen zerbitzuen ehunekoa c) Batz besteko argitalpen kopurua, zerbitzu bakoitzeko
	b) Erabiltzaile eta herritarren parte hartzea sustatzea (eduki interaktiboa garatzea)	a) Sare sozial bakoitzeko jarraitzaile kopurua b) Elkarrekin-tasa (iruzkinak, like-ak, partekatutako edukiak, etab.)
	c) AdIVAP aplikazioa garatzen eta hobetzen jarraitzea	a) Aplikazioan ematen dituen zerbitzuen kopurua b) Aplikazioaren deskarga-tasa c) Erabiltzaileen gogobetetze-tasa
(4.6) Gardentasuna eta parte-hartzea indartzea Planaren atalean	a) Planari lotutako ekintzen eraginari buruzko aldizkako txostenak argitaratzea	a) Planaren atal bakoitzari buruz argitaratutako txostenen kopurua. b) Argitaratutako txostenetara sartzen diren herritarren ehunekoa (webgunera egindako bisiten bidez neurtuta).
	b) Komunikazio proaktiboko kanal bat ezartzea, erabiltzaileei planaren inguruan egindako aurrerapenen eta aldaketen berri emateko.	a) Planaren aurrerapenei buruz egindako eguneratzen edo argitalpenen kopurua. b) Planaren aurrerapenei buruz informatuta sentitzen diren pertsonen ehunekoa (inkestaren bidez neurtuta).



5. Eraldaketa digitala eta prozesuen modernizazioa

HELBURU ESTRATEGIKOAK	EKINTZAK	ADIERAZLEAK
(5.1) Administrazio-prozesuak digitalizatzea	a) Digitalizazio-beharren diagnostikoa egitea eta lan-tresna digital berriak identifikatzea	a) Identifikatutako behar kopurua b) Ezarritako lan-tresna digital kopurua
	b) Prozesu telematikoak sortzea (informazioa eskuratzeko zein izapideak egiteko)	a) Digitalizatutako administrazio-prozesuen kopurua
	c) Lan-tresna digitalen erabilera sustatzeko ikastaroak antolatzea	a) Ikastaro kopurua b) Partehartzaile kopurua c) Gogobetetasun-tasa
(5.2) Zerbitzu publikoen irisgarritasuna hobetzea tresna-digitalen bidez	a) Erabiltzaileei arreta emateko lineako sistema bat sortzea	a) Lineako sistemaren bidez egindako kontsulten kopurua b) Kontsultei erantzuteko batez besteko denbora c) Gogobetetasun-tasa
	b) Desgaitasunak dituzten pertsonentzako lineako zerbitzuen atari irisgarri bat ezartzea	a) Ezgaitasunak dituzten pertsonen egokitutako zerbitzuen kopurua atarian.
(5.3) Barne-sistemak modernizatzea	a) Adierazleak kudeatzeko MIDENET tresnaren inguruko hausnarketa egitea, eta hala badagokio, egokitzea	a) Tresna erabiltzen duten zerbitzuen kopurua (ehunekoa) b) Langileek tresnarekiko duten gogobetetze-tasa
(5.4) Dokumentuen digitalizazioa eta artxibo digitala ezartzea	a) Dokumentu digitalak artxibo nagusira transferitzeko prozedura argi eta estandarizatu bat ezartzea	a) Digitalizatutako dokumentu kopurua b) Artxibo digitalen ezarpen tasa (ea zerbitzu guztietan ezarrita dagoen)

6. Euskararen erabilera sustatzea

HELBURU ESTRATEGIKOAK	EKINTZAK	ADIERAZLEAK
(6.1) Euskara Plana sustatzea eta zeharkakotasunez lantzea	a) Euskara Plana garatzea, aurkeztea eta zabaltzea	a) Plana eginda, aurkeztuta eta zabalduta egotea b) Plana aurkeztu zaien pertsona kopurua
	b) Euskara Planaren ezarpena proiektu eta zerbitzu guztietan txertatzea	a) Plana ezarritako proiektu era zerbitzuen portzentaia

7. Berdintasunaren sustapena

HELBURU ESTRATEGIKOAK	EKINTZAK	ADIERAZLEAK
(7.1) Berdintasun Plana sustatzea eta zeharkakotasunez lantzea	a) Berdintasun Plana garatzea, aurkeztea eta zabaltzea	a) Plana eginda, aurkeztuta eta zabalduta egotea b) Plana aurkeztu zaien pertsona kopurua
	b) Berdintasun Planaren ezarpena proiektu eta zerbitzu guztietan txertatzea	a) Plana ezarritako proiektu era zerbitzuen portzentaia



4

**Jarraitutako prozesua,
diagnostikoa, jarraipena
eta ebaluazioa**

4.1

Jarraitutako prozesua

IVAPen plan estrategiko berriaren garapena hiru fasetan egituratu da:

1. Fasea

Ikerketa eta Diagnostikoa

Lehen fase honetan, IVAPen barneko eta kanpoko inguruneak aztertu dira, informazio esanguratsua biltzeko eta ebaluatzeko. Aurreko plan estrategikoaren azterketa egin da, eta horretarako AMIA (Indarguneak, Ahulguneak, Aukerak eta Mehatxuak) eta PESTEL (Politikoa, Ekonomikoa, Soziala, Teknologikoa, Ekologikoa eta Legala) analisiak aplikatu dira. Fase honen baitan pisu handia izan du talde-dinamikak (lau ordukoa; IVAP guztiari zabalduakoa). Era berean, IVAPeko kideekin inkestak eta kontraste-bilerak ere egin dira. Fase honen helburua abiapuntu sendo eta partekatutako bat ezartzea izan da.

2. Fasea

Hausnarketa estrategikoa

Diagnostikoa lortutako datuekin plan estrategiko berriaren oinarria definitu du talde eragileak, hortik abiatuta hausnarketa estrategikoa egiteko. Horretarako, fase honetan ere dinamika parte-hartzailea egin da IVAPeko kide guztien gogoeta jasotzeko. Fase honetan zeharkako lan-ildoak zein zerbitzu eta unitateen helburu zehatzak landu dira. Halaber, dinamika honetan, IVAPen misioa, ikuskera eta balioak berrikusi dira.

3. Fasea

Plan Estrategikoaren Sorrera

Azken fasean, aurreko faseetan jasotako informazioa landu eta borobildu da. Era berean, aurreko faseetako dinamiketan parte hartu ez zuten pertsonen ekarpenak egiteko aukera eman zaie. Informazio hori guztia bildu eta landuz, plan estrategikoaren zirriborroak osatu dira.

Prozesu parte-hartzaile honen helburua IVAPen heterogeneotasuna modu koherente eta eraginkorrean integratzea izan da; planaren aplikagarritasuna bermatuz.

