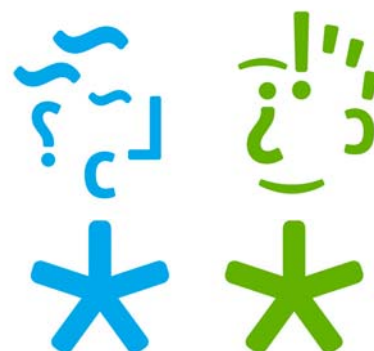


# Anexo 1: Herramientas y Metodologías de Gestión, y Niveles de Avance





PRÁCTICA	EXPLICACIÓN	NIVELES DE AVANCE			
		SIN AVANCE O ANECDÓTICO	ACCIONES INICIALES O PUNTUALES	IMPLANTACIÓN AVANZADA	IMPLANTACIÓN CONSOLIDADA Y RESULTADOS
<b>SISTEMAS DE MEDICIÓN DE INDICADORES Y OBJETIVOS</b>	Herramientas que permitan la gestión basada en datos y una visión integral de los objetivos a alcanzar y los resultados logrados en un momento dado, como paneles o cuadros de mando, etc.	No se ha trabajado	Se ha trabajado en ámbitos aislados y de manera no sistemática	Se ha trabajado, y, algún área lo utiliza de modo sistemático	La organización lo usa sistemáticamente y es empleado para tomar decisiones
<b>GESTIÓN POR PROCESOS</b>	Método y organización lógica de las actividades y recursos, interrelación entre ellos y establecimiento de indicadores	No se ha trabajado	Se ha trabajado en ámbitos aislados y de manera no sistemática	Se ha trabajado, y, algún área la utilizan de modo sistemático	La organización la usa sistemáticamente y es empleada para tomar decisiones
<b>SISTEMAS DE REFLEXIÓN ESTRATÉGICA</b>	Documentos estructurados que reflejan la estrategia a medio plazo, así como los recursos disponibles y directrices para alcanzarla	No se realizan	Se realizan planes a nivel de departamento o área, pero no a nivel de organización	Se realiza, pero, no está interiorizado por todos los directores y responsables de área	Se realiza y es tomado como referencia por todos los directores y responsables de área
<b>EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS</b>	Sistema para comprobar la efectividad de las políticas puestas en marcha y de los recursos destinados a estas	No se realiza	Se evalúan algunas políticas pero con metodología poco rigurosa y poca sistemática	Se evalúan algunas políticas con metodología pero sin sistemática	Se evalúan las políticas con metodología y sistemática
<b>GOBERNANZA</b>	Concepto relativo a la eficacia, calidad y buena orientación de las relaciones entre organismos públicos	No se ha trabajado	Se mantienen relaciones con otras instituciones sin una planificación	Existe una estrategia para relacionarse con otras instituciones y otros agentes sociales	Existe una estrategia sistemática para relacionarse con otras instituciones y otros agentes sociales y se ha revisado
<b>GESTIÓN POR OBJETIVOS</b>	Sistema de establecimiento de objetivos individuales o grupales alineados a los genéricos de la organización	No se realizar	Existen objetivos genéricos	Los objetivos genéricos se despliegan a las diferentes unidades	Existen objetivos desplegados y se hace un seguimiento sistemático de ellos



<b>GESTIÓN PRESUPUESTARIA</b>	Sistema para asignación y control presupuestario	No se ha trabajado	Se ha trabajado en ámbitos aislados y de manera no sistemática	Se ha trabajado, y, algún área lo utiliza de modo sistemático	La organización lo usa sistemáticamente y es empleado para tomar decisiones
<b>CATÁLOGOS DE SERVICIO</b>	Documentos que recogen y difunden los compromisos de calidad de los servicios frente a la ciudadanía	No se han trabajado	Se cuenta con un catálogo de servicios. Se ha ido trabajando, aunque no se ha publicado aún ninguna	Se cuenta, al menos, con una carta publicada (certificada o no)	Existe un sistemática y actualización de la carta con, al menos, un ciclo de revisión
<b>SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</b>	Requisitos establecidos para asegurar un sistema de gestión de la calidad, tales como normas certificadas ISO, etc.	No se ha trabajado	Se ha trabajado, aunque esta sistemática no se gestiona ampliamente	Se ha trabajado, y, algún área se gestiona en base a esta	Se cuenta con una certificación en alguna área
<b>SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	Sistema de medición de la satisfacción del cliente, a través de encuestas, grupos focales, entrevistas...	No se realizan mediciones	Se ha realizado alguna medición, pero, no de modo sistemático	Se realizan mediciones sistemáticamente en la organización	Se realizan mediciones sistemáticamente y los resultados se gestionan de modo relevante
<b>PARTICIPACIÓN CIUDADANA</b>	Integración de la ciudadanía en el proceso de adopción de decisiones, contribuyendo a mejorar la política y la gestión pública	No se cuenta con la ciudadanía	En alguna ocasión se ha escuchado a la ciudadanía	Existen cauces formales para recoger la voz de la ciudadanía	Existen cauces formales para recoger la voz de la ciudadanía y se hace de un modo sistemático
<b>ORGANIZACIÓN DEL LUGAR DE TRABAJO</b>	Metodologías como las 5S, que permiten lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente para conseguir una mayor productividad y un mejor entorno laboral.	No se aplican	Se aplican voluntariamente según el criterio de las personas	Se aplican a nivel de organización y se realizan auditorías internas	Se aplican a nivel de organización y se realizan auditorías externas
<b>METODOLOGÍAS DE ACOGIDA DE PERSONAS</b>	Sistemáticas estructuradas para explicar a nuevas incorporaciones y sustituciones los aspectos básicos para conocer el lugar de trabajo, su encaje en la organización y lo que se espera de ellas	No se tiene o no se utiliza	Se tiene, pero no se utiliza sistemáticamente	Se presenta a todas las nuevas incorporaciones	Se presenta a todas las nuevas incorporaciones y está ligado con el Plan Estratégico

3



<b>GESTIÓN DE LA FORMACIÓN</b>	Sistemática de identificación de competencias necesarias en la organización y de puesta en marcha de planes de formación globales e individuales, así como asignación de recursos para llevarlos a cabo	No se realiza	Se lleva a cabo siguiendo el criterio de las personas	Se lleva a cabo ligándolo con los objetivos estratégicos de la organización	Se ha revisado el enfoque y está alineado con los objetivos estratégicos de la organización
<b>SISTEMAS DE IDENTIFICACIÓN, DESARROLLO Y EVALUACIÓN DEL EJERCICIO DE LIDERAZGO</b>	Sistemática de medición de las capacidades de los líderes y de identificación de puntos fuertes y áreas de mejora en su papel como tales, p.e. evaluaciones 360º, evaluaciones de pares, etc.	No se realiza	Se ha realizado alguna vez, pero, no de modo sistemático	Se cuenta con una definición clara de liderazgo y se evalúa sistemáticamente	Se ha mejorado el liderazgo y se ha mejorado su efectividad durante las evaluaciones del mismo
<b>SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS</b>	Sistema de medición de la satisfacción de las personas, a través de encuestas, grupos focales, entrevistas...	No se realizan	Se ha realizado alguna, pero, no de modo sistemático	Se realizan sistemáticamente en la organización	Se realizan sistemáticamente y los resultados se gestionan de modo relevante
<b>GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN</b>	Sistemática de identificación de los canales de comunicación en la organización y de puesta en marcha de acciones para mejorar su funcionamiento	No se contempla	Se conocen los canales de comunicación, pero no se gestionan	Se cuenta con un plan de comunicación o se ha estructurado el modo de distribuir información a través de los diferentes canales	Se cuenta con un plan de comunicación y se ha desplegado de un modo sistemático en todo el departamento o área
<b>SISTEMAS DE RECONOCIMIENTO A LAS PERSONAS</b>	Sistemas de motivación e incentivación de las personas y/o equipos a través de la valoración de sus esfuerzos y contribuciones especiales a la organización	No se contempla	Se trabaja de forma individual	Se ha reflexionado sobre el reconocimiento formal y el informal en los diferentes niveles de la organización	Se practica sistemáticamente el reconocimiento formal y el informal en todos los niveles de la organización
<b>EQUIPOS DE MEJORA</b>	Sistemática de agrupar personas con el objetivo de identificar, analizar y proponer soluciones a ineficiencias o mejoras posibles en los procesos de trabajo	No se ponen en marcha	Se ponen en marcha alguna vez, sin un método definido	Se ponen en marcha voluntariamente según el criterio de las personas	Se ponen en marcha a nivel de organización y se anima a las personas a hacerlo

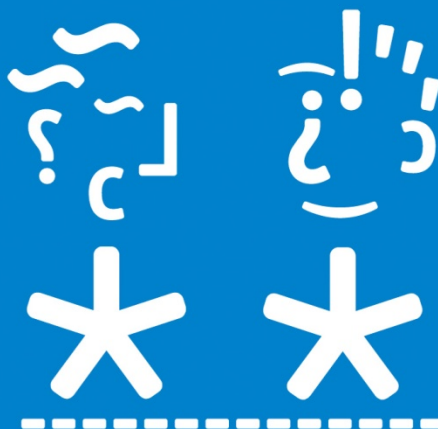


<b>REFLEXIONES SOBRE EL AVANCE EN GESTIÓN, INNOVACIÓN, PROYECTOS, ETC.</b>	Sistemáticas de evaluación en base a modelos o métodos estructurados que permitan comprobar el avance, utilizando marcos de referencia como el modelo EFQM, Cuestionarios de Medida de la Capacidad de Innovación, etc.	No se realizan	Se ha realizado alguna, pero, no de modo programado y sistemático	Se realizan sistemáticamente en la organización	Se cuenta con reconocimientos (Diploma de compromiso, Q Plata, Q Oro...)
<b>SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL</b>	Requisitos establecidos para asegurar un sistema de gestión ambiental, tales como normas certificadas ISO, EMAS, Ekoscan, etc.	No se ha trabajado	Se ha trabajado, aunque esta sistemática no se gestiona ampliamente	Se ha trabajado, y, algún área se gestiona en base a esta	Se cuenta con una certificación en alguna área
<b>SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LA SOCIEDAD</b>	Sistema de medición de la satisfacción de la sociedad, a través de encuestas, grupos focales...	No se realizan	Se ha realizado alguna, pero, no de modo sistemático	Se realizan sistemáticamente en la organización	Se realizan sistemáticamente y los resultados se gestionan de modo relevante
<b>GESTIÓN PÚBLICA TRANSPARENTE</b>	Conjunto de elementos que muestran ante los ciudadanos y la sociedad información económico-financiera, información urbanística, información sobre las prestaciones y servicios a los que pueden acceder los propios ciudadanos, etc.	No se gestionan	Se gestionan algunos, pero no de un modo estructurado y sistemático	Se ha definido un sistema estructurado para mostrar la información relevante	Se emplea puntualmente un sistema estructurado para mostrar la información relevante

{5



plan de  
innovación  
pública  
berrikuntza  
publikoaren  
plana



EUSKO JAURLARITZA  
GOBIERNO VASCO