

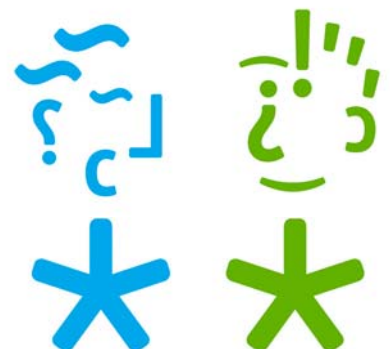


plan de  
innovación  
pública  
berrikuntza  
publikoaren  
plana



EUSKO JAURLARITZA  
GOBIERNO VASCO

# Marco General de Excelencia en la Gestión del Gobierno Vasco





## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
1.1 UNA EXIGENCIA CIUDADANA, UN RETO SOCIAL .....	3
1.2 ANTECEDENTES .....	3
1.3 OBJETIVOS.....	4
<b>2. BASES DEL MARCO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DEL GOBIERNO VASCO .....</b>	<b>6</b>
2.1 EXCELENCIA EN LA GESTIÓN Y CALIDAD DE SERVICIO.....	6
2.2 LOS PRINCIPIOS DEL MARCO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DEL GOBIERNO VASCO .....	7
2.3 DE LOS PRINCIPIOS A LA ACCIÓN .....	9
<b>3. EJES DEL MARCO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DEL GOBIERNO VASCO.....</b>	<b>11</b>
3.1 ESTRATEGIA.....	11
3.2 CIUDADANÍA .....	12
3.3 PERSONAS .....	13
3.4 INNOVACIÓN .....	14
3.5 COOPERACIÓN.....	15
<b>4. IDEAS CLAVE PARA ORIENTAR LA ACCIÓN.....</b>	<b>17</b>
<b>5. ESTRATEGIAS DE ACTUACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS Y ORGANISMOS AUTÓNOMOS.....</b>	<b>19</b>
5.1 DIAGNÓSTICO INICIAL Y LANZAMIENTO DEL PROYECTO.....	19
5.2 ESTRATEGIAS PARA LAS FASES INICIALES .....	20
5.3 ESTRATEGIAS PARA LA FASE DE DESARROLLO .....	21
5.4 ESTRATEGIAS PARA LA FASE DE CONSOLIDACIÓN.....	22
<b>6. ESTRATEGIAS DE ACTUACIÓN TRANSVERSALES.....</b>	<b>25</b>

2}



## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 UNA EXIGENCIA CIUDADANA, UN RETO SOCIAL

La ciudadanía ha esperado tradicionalmente de las administraciones públicas que le presten servicios de calidad creciente, capaces de responder a unas necesidades que han ido cambiando y aumentando a lo largo del tiempo. Sin embargo, en el convulso contexto socio-económico en que se encuentra nuestra sociedad, esa expectativa se enfrenta a una grave limitación de los recursos disponibles. Así, las administraciones públicas se sitúan ante el desafío de dar respuesta de calidad a las necesidades de la ciudadanía, una necesidades que la propia crisis económica agudiza, con una significativa limitación cuando no reducción de recursos.

Afrontar esta situación con éxito es clave para que las administraciones públicas sigan cumpliendo adecuadamente su función social. De no hacerlo así, la ola de deslegitimación de la acción de estas administraciones puede cuestionar seriamente su papel en la sociedad. Hoy, más que nunca, las administraciones públicas han de poner de manifiesto su alta cualificación técnica y su capacidad para gestionar más eficientemente los recursos públicos que le son encomendados. El Marco General de Excelencia en la Gestión para el Gobierno Vasco pretende ser un instrumento que contribuya a esos objetivos.

{3

### 1.2 ANTECEDENTES

Tal y como afirma el Plan de Innovación Pública del Gobierno Vasco (2011-2013), "la Administración Pública es una pieza clave en una sociedad avanzada. Y una Administración Pública moderna, ágil y eficiente es determinante para lograr una sociedad con mayores cuotas de bienestar y de calidad de vida. Necesitamos, pues, una Administración Pública capaz de responder con eficacia a las demandas que nuestra sociedad, compleja, cambiante y diversa, le plantea en cada momento."

El objetivo de modernizar la Administración Pública Vasca es una constante que ha ido encontrando diversas expresiones a lo largo del tiempo. Apareció en la agenda político administrativa en 1994, con la aprobación por el Consejo de Gobierno del informe final elaborado por la Comisión para la Reforma de la Administración Pública del Parlamento Vasco (CORAME). Este informe, denominado "Una nueva organización para una nueva etapa del Gobierno Vasco", dio lugar, entre otras medidas, al surgimiento del Plan de



Modernización de la Administración Pública Vasca (1999-2003) y de la Oficina para la Modernización de la Administración (OMA).

Los Planes Estratégicos de Administración y Gobierno Electrónico (2004-2006 y 2008-2010) supusieron, así mismo, otras muestras de la presencia constante de un impulso de cambio y modernización que ha venido contando con el apoyo y esfuerzo de la mayoría de empleadas y empleados públicos. Así mismo, diversos Departamentos y Organismos Autónomos del Gobierno Vasco han ido impulsando, a lo largo de estos años, iniciativas orientadas a mejorar el servicio a la ciudadanía.

Ahora, el Plan de Innovación Pública del Gobierno Vasco quiere dar un nuevo impulso a este proceso fortaleciendo la orientación a la ciudadanía e incorporando, como método de trabajo, la participación, la innovación y la excelencia en la gestión.

### 1.3 OBJETIVOS

4 }

Es en este último ámbito en el que se encuadra el presente documento que tiene por **objetivo** establecer unas bases de referencia comunes, para el conjunto del Gobierno Vasco, en el ámbito de la excelencia en la gestión, que orienten la acción y promuevan una mayor articulación y refuerzo de las diferentes iniciativas de innovación y mejora que se están desarrollando y se puedan desarrollar.

Estas bases de referencia comunes se constituyen así en un marco de referencia que ha de ser:

- **Voluntario:** cada Departamento y Organismo Autónomo ha de valorar el momento y la intensidad en que inicia la incorporación o el desarrollo de los diferentes componentes de este Marco General.
- **Flexible:** no se plantea una única forma de desarrollar los elementos que componen este Marco. Cada Departamento y Organismo Autónomo puede adaptarlo con flexibilidad a sus características.
- **Integrador:** este Marco surge con la voluntad de ayudar a integrar las iniciativas que puedan desarrollarse, evitando duplicaciones o interferencias entre ellas.

El Marco General para el Gobierno Vasco de Excelencia en la Gestión se enmarca en los objetivos estratégicos planteados por el Plan de Innovación Pública:



- Objetivo 1: [Administración Eficaz](#).

Desarrollar una oferta de servicios de calidad y accesible por diferentes canales (presencial, teléfono, Internet)

- Objetivo 2: [Administración Abierta](#).

Promover la transparencia, la participación y la colaboración en la Administración pública.

- Objetivo 3: [Administración Eficiente](#).

Mejorar la eficiencia en la gestión administrativa, adecuando la organización, simplificando los procedimientos y actualizando la tecnología.

Específicamente este documento supone la plasmación de línea número 10 del mencionado Plan de Innovación (“Desarrollo de un marco de excelencia en la gestión”), encuadrada en el Eje Estratégico [Administración innovadora](#).

{5



## 2. BASES DEL MARCO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DEL GOBIERNO VASCO

### 2.1 EXCELENCIA EN LA GESTIÓN Y CALIDAD DE SERVICIO

Gestionar, en esencia, puede ser entendido como la toma de decisiones orientadas a coordinar recursos y personas para el logro de los objetivos planteados por las políticas públicas de la manera más eficiente.

La excelencia en la gestión implica no solo una alta calidad de los servicios que se prestan. La [excelencia en la gestión es una estrategia de gestión](#) cuyo objetivo es [que la organización satisfaga de una manera equilibrada y continuada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés](#).

En consecuencia, el Marco General de Excelencia en la Gestión busca definir unas bases comunes que permitan desarrollar los objetivos planteados por las políticas públicas definidas por el Gobierno Vasco de la manera más eficiente y dando una respuesta equilibrada a las diferentes necesidades y expectativas de los agentes plurales interesados en los resultados de esas políticas.

6}

El Marco General de Excelencia en la Gestión plantea unos elementos de referencia para lograr [el mejor sistema de gestión para cualquier gobierno](#), para cualquier política.

Frecuentemente se confunde la excelencia en la gestión con la calidad de servicio. La [calidad de un servicio](#) viene a reflejar la distancia que hay entre lo que una persona espera recibir de ese servicio y aquello que percibe que recibe. En consecuencia, la calidad de un servicio está directamente vinculada a las valoraciones de las personas que los reciben o utilizan (clientes o usuarios).

Por su parte, la excelencia en la gestión alude al sistema de gestión utilizado para el logro de los objetivos planteados. Un sistema que tiene en cuenta no solo la forma más eficiente de combinar recursos y personas, sino que también busca la mejor articulación posible de las necesidades y expectativas de los diferentes colectivos interesados en la gestión pública, no solo de las personas que utilizan esos servicios (que pueden considerarse usuarios o clientes de los mismos).

Los grupos de interés de la administración pública son enormemente plurales, no solo por los diferentes tipos que los componen (personas que trabajan en la administración, empresas proveedoras, organizaciones sindicales, entidades sociales, el voluntariado social, grupos o colectivos afectados por las diferentes políticas públicas, otras



administraciones, los medios de comunicación, los partidos políticos, la ciudadanía como conjunto, ....) sino también por las necesidades y expectativas contradictorias que pueden darse en el seno de cada uno de estos tipos. Todo ello hace que esa satisfacción equilibrada y continuada implique unas estrategias de actuación más complejas que la mera satisfacción de la ciudadanía que recibe un determinado servicio.

Por otra parte, en el contexto socio-económico actual, las administraciones públicas han de ser capaces de dar respuesta a las necesidades de la ciudadanía y el conjunto de grupos de interés desde una importante limitación de recursos. Por ello resulta clave:

- Promover sistemáticas de gestión orientadas al logro eficiente de resultados.
- Desarrollar una cultura innovadora que permita encontrar nuevas respuestas a los problemas y demandas de la ciudadanía sin un alto consumo de recursos económicos.
- Desarrollar dinámicas organizativas y de gestión que contribuyan al desarrollo de la creatividad y el trabajo colaborativo entre las personas que trabajan en la administración pública vasca.

{7

## 2.2 LOS PRINCIPIOS DEL MARCO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DEL GOBIERNO VASCO

El Marco General de Excelencia en la Gestión del Gobierno Vasco se sustenta sobre los siguientes principios:

1. **Servicio a la ciudadanía.** Dar respuesta a las necesidades y expectativas de la ciudadanía constituye una referencia clave para el funcionamiento de cualquier administración pública. Cuando esta referencia se pierde, la administración se burocratiza innecesariamente y corre el riesgo de ver cuestionada su legitimidad en la sociedad.
2. **Orientación al logro** de resultados eficientes y socialmente útiles. Toda organización basa su sentido en lograr resultados. La administración debe hacerlo utilizando de la mejor manera posible los recursos de que dispone y, además, ha de contribuir al desarrollo de la sociedad a la que sirve.
3. **Transparencia y ética pública.** Informar de lo que se hace y por qué se hace, rendir cuentas del uso de los recursos públicos, fortalece la democracia y legitima la acción de la administración pública.
4. **Participación** de la ciudadanía y de las empleadas y empleados públicos. Aprovechar la riqueza de experiencia y conocimiento existente resulta clave para



el avance social. Por otra parte, la participación permite nutrir y enriquecer los procesos de toma de decisiones.

5. **Coordinación y cooperación** dentro de cada Servicio, de cada Departamento, entre Departamentos, entre diferentes Administraciones, con las Organizaciones No Lucrativas, con el sector privado. Sacar el máximo partido de los recursos existentes en la sociedad y aprovecharlos requiere de las sinergias de una actuación coordinada y colaborativa.
6. **Las empleadas y empleados públicos son la médula** de la administración pública. Resulta imprescindible facilitar las condiciones para que puedan dar lo mejor de sí mismas, promoviendo una cultura de corresponsabilidad.
7. **Responsabilidad y uso racional de los recursos públicos**. La gestión pública siempre ha debido buscar el uso más eficiente de los recursos que la sociedad ponía en sus manos. En el contexto actual se convierte en un exigencia ineludible. Así mismo, la administración pública ha de ser ejemplo en el uso racional de los recursos y el compromiso con la protección del medio ambiente.
8. **Innovación**. Tanto en tecnologías de la información y de la comunicación como en otros tipos de tecnología, en los procesos de trabajo, en el tipo de servicios que se prestan, en la forma en que se prestan,.... La sociedad necesita de nuevas respuestas.
9. El desarrollo de estos principios requiere de un **liderazgo** sólido y comprometido, un liderazgo que aporte visión e inspiración a la sociedad y a la propia administración pública.

La puesta en práctica de estos principios ha de contribuir a que la Administración Pública Vasca continúe su avance hacia:

- Una administración más accesible, transparente, abierta y cercana.
- Una administración más flexible y ágil, capaz de adecuar con rapidez su respuesta a los cambios en las necesidades y expectativas de la ciudadanía y de otros grupos de interés.
- Una administración que desarrolla las capacidades de las y los empleados públicos, promueve su participación y potencia su corresponsabilización.
- Una administración orientada al logro eficiente de resultados, que son evaluados y comunicados a la ciudadanía.
- Una administración con objetivos y compromisos explícitos y evaluables.
- Una administración que incorpora en su funcionamiento cotidiano dinámicas participativas, tanto para sus propios empleados y empleadas como para la





ciudadanía y otros grupos de interés. Una participación que se extiende desde las fases de diseño de las políticas hasta la evaluación de sus resultados.

- Una administración en la que la colaboración es una seña de identidad.
- Una administración que hace de la innovación no un ejercicio de creatividad puntual sino una cultura de trabajo.
- Una administración eficiente.
- Una administración comprometida con la sostenibilidad social, económica y medio-ambiental.

### 2.3 DE LOS PRINCIPIOS A LA ACCIÓN

El Marco General de Excelencia en la Gestión para el Gobierno Vasco pretende ser un instrumento que ayude a establecer a los Departamentos y Organismos Autónomos las estrategias adecuadas para avanzar hacia ese objetivo.

Para ello, sobre la base de los principios en que se fundamenta este Marco General, se plantean seis ejes en torno a los cuales se puede articular un amplio conjunto de estrategias de actuación. Estrategias que serán necesariamente plurales y adecuadas a la situación de cada uno de los Departamentos y Organismos Autónomos del Gobierno Vasco.

Estos seis ejes plantean un conjunto de buenas prácticas que permiten diagnosticar el grado de avance en el camino de la excelencia en que se encuentra un determinado Departamento u Organismo Autónomo, así como identificar en cuáles de ellas puede ser más oportuno centrar las estrategias de acción a desarrollar.

Tras la presentación de estos seis ejes y sus correspondientes buenas prácticas, se plantean una serie de ideas clave para afrontar la gestión del cambio que el avance hacia la excelencia en la gestión va a suponer.

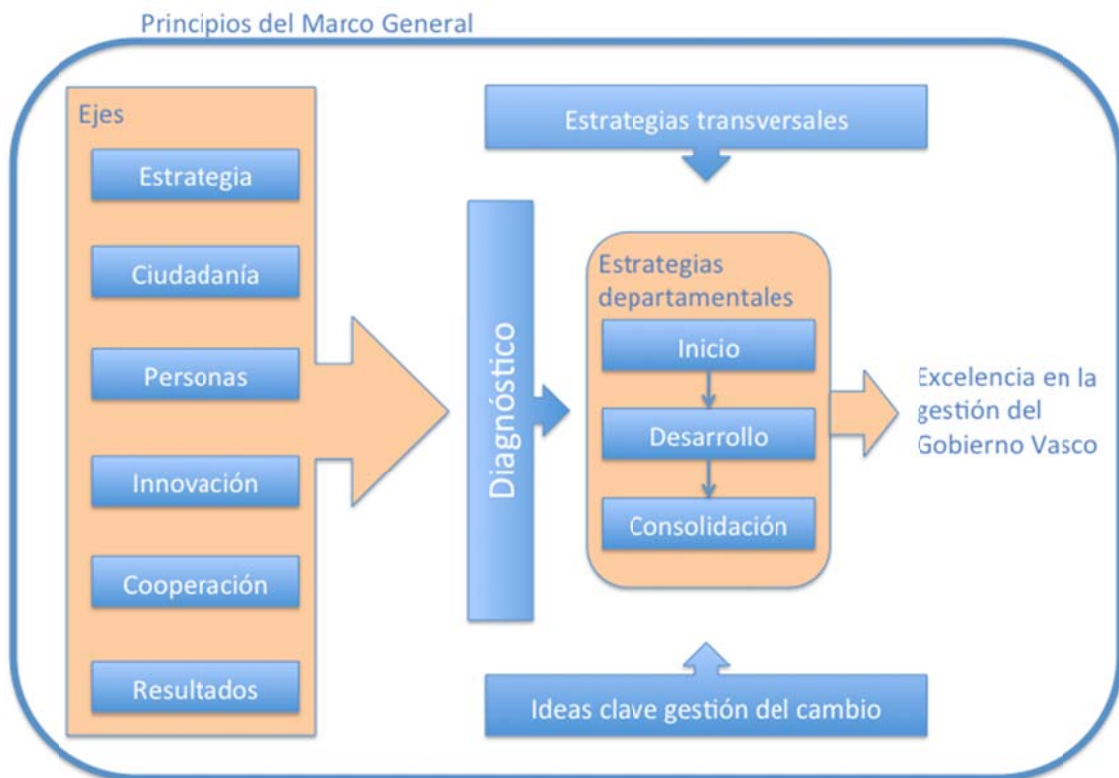
Finalmente, se presentan una serie de posibles estrategias específicas de actuación orientadas a afrontar los retos identificados en los diferentes ejes del Marco General, así como otras estrategias transversales que contribuyan a impulsar el proceso de avance hacia la excelencia en la gestión del Gobierno Vasco.

Las estrategias se clasifican según su adecuación a tres momentos o fases en el camino hacia la excelencia en la gestión: inicial, desarrollo y consolidación. De esta forma, los Departamentos y Organismos Autónomos que se planteen caminar por la senda que este

Marco plantea, pueden apoyarse en el mismo para diagnosticar su grado de avance, priorizar el ámbito en que han de intervenir y, en función de ambas variables, explorar las estrategias de actuación que pueden serles de más utilidad.

Las estrategias transversales plantean líneas de actuación para los servicios centrales que pueden contribuir a impulsar el proceso de mejora en la gestión del Gobierno Vasco.

#### GRAFICO RESUMEN DE LOS COMPONENTES DEL MARCO GENERAL PARA LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DEL GOBIERNO VASCO





### 3. EJES DEL MARCO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DEL GOBIERNO VASCO

El desarrollo de estos principios se articula en torno a seis ejes que configuran los elementos básicos del Marco de Excelencia en la Gestión del Gobierno Vasco:

1. Estrategia.
2. Ciudadanía.
3. Personas empleadas.
4. Innovación.
5. Cooperación.
6. Resultados.

Estos componentes, con las diferencias derivadas de la singularidad de la administración pública, confluyen con los planteados como básicos de una gestión avanzada por parte de un grupo significativo de organismos e instituciones de Euskadi<sup>1</sup> en el documento "Hacia una gestión avanzada como elemento clave de competitividad".

Estos ejes permiten articular el conjunto de actuaciones de mejora de la gestión que se desarrollan o puedan desarrollarse en la administración pública vasca, facilitando una lectura más integrada de todas las iniciativas que puedan impulsarse.

{11

#### 3.1 ESTRATEGIA

Una gestión excelente implica la definición de una estrategia clara, centrada en la ciudadanía y otros grupos de interés, y de un liderazgo político y técnico que la haga realidad.

La formulación y el despliegue de la estrategia que realizan las organizaciones públicas con una gestión excelente presenta algunas características:

- La estrategia se desarrolla, revisa y actualiza con regularidad por las personas líderes de la organización, realizando procesos participativos que permitan incorporar a las personas empleadas y contrastar aportaciones.
- La estrategia trata de articular, de la mejor manera posible, las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés.

<sup>1</sup> Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo, SPRI, EUSKALIT, INNOBASQUE, ORKESTRA, IZAITE, CONFEBASK, OSAKIDETZA, MONDRAGÓN y ASLE.



- Tienen claramente identificados quienes son las personas en puestos de liderazgo político y técnico y lo que se espera de ellas en cuanto tales.
- Los líderes de la organización comunican y despliegan la estrategia dentro de la propia organización y también a la ciudadanía, las entidades aliadas y otros grupos de interés.
- Se identifican las fuentes de información relevantes sobre las necesidades y expectativas de la ciudadanía, sobre el entorno social y económico en el que se desenvuelven y sobre cualquier otro ámbito que pueda afectar al desarrollo de su estrategia. De estas fuentes se extrae y articula la información relevante para la toma de decisiones.
- La estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.
- Los líderes impulsan personalmente la revisión y mejora de los procesos, implicando a las personas de la organización y a otros grupos de interés implicados o afectados por esos procesos.
- Evalúan las políticas desarrolladas y utilizan cuadros de indicadores para valorar el avance en la estrategia planteada, pudiendo así rendir cuentas a la sociedad sobre su grado de cumplimiento. Estos datos son gestionados de manera sistemática por los líderes de la organización.
- Los líderes son modelo, ejemplo y estímulo para llevar a la práctica los principios de la ética pública y el buen gobierno.

12}

### 3.2 CIUDADANÍA

El elemento que da sentido último a la acción de la administración pública es el servicio a la ciudadanía. Una ciudadanía que a veces es cliente o usuaria de esos servicios, otras veces los financia a través de los impuestos pero no los utiliza, y otras veces obtiene el producto de la actividad de la administración a través de intangibles como la seguridad o el cuidado del medio ambiente.

La ciudadanía, si bien asume en ocasiones el papel de cliente o usuaria de los servicios públicos, presenta la singularidad de ser sujeto de derechos y deberes legalmente reconocidos. De hecho, la ciudadanía, a través del ejercicio de sus derechos políticos decide la orientación política que ha de gobernar la sociedad y, en consecuencia, la administración pública.

Las administraciones públicas que manifiestan excelencia en su gestión presentan algunas características en su forma de orientarse a la ciudadanía:



- Disponen de una sistemática para identificar las necesidades y expectativas de la ciudadanía, incluso aquellas que pueden resultar más implícitas.
- Favorecen y promueven el establecimiento de contactos habituales de las personas de la organización con la ciudadanía cliente, para que puedan tener un conocimiento directo de su situación y atiendan sus quejas y sugerencias.
- Prestan especial atención a que las personas de la organización dispongan de las herramientas, competencias, información y responsabilidad necesarias para dar una adecuada respuesta a la ciudadanía.
- Implican a la ciudadanía en la mejora de los servicios que les ofrecen y en el desarrollo de otros nuevos, mediante diferentes metodologías.
- Existe una sistemática para gestionar y mejorar las relaciones con la ciudadanía.
- Se dispone de información para conocer el grado de satisfacción de la ciudadanía con el servicio prestado, y se comparan esos resultados con los de otras organizaciones excelentes en este ámbito.
- A partir del conjunto de informaciones que recogen de la ciudadanía identifican áreas de mejora, las priorizan, establecen planes de actuación, los llevan a la práctica y evalúan el resultado obtenido.

{13

### 3.3 PERSONAS

Las administraciones públicas que destacan por la excelencia en su gestión dan un gran valor a las personas que trabajan en ellas. Sus líderes prestan una especial atención a crear un clima de confianza y corresponsabilidad que permita que cada persona pueda dar a la organización pública, y en consecuencia a la sociedad, lo mejor de sus capacidades. Para ello:

- Existe una planificación de las necesidades de personas en la organización coherente con la estrategia de la organización.
- Se dispone de una sistemática para obtener información que permite identificar áreas de mejora en el ámbito de la gestión de las personas, priorizarlas, establecer planes de actuación y llevarlos a la práctica.
- Generan una cultura que favorece que los objetivos personales y de la organización se obtengan de manera satisfactoria para ambas partes.
- Promueven e incentivan el trabajo en equipo, dando márgenes de autonomía a estos equipos y propiciando que las personas se sientan identificadas con los mismos.



- Realizan planes específicos para desarrollar las capacidades y competencias de las personas que trabajan en la organización, basado en las necesidades identificadas, y coherente con la estrategia de la organización.
- Desarrollan la capacidad de liderazgo de las personas de la organización, facilitan la asunción de responsabilidades y la toma de decisiones en esos ámbitos de responsabilidad.
- Propician la participación de las personas en la gestión de la organización.
- Cuidan la comunicación en todas las direcciones, estableciendo mecanismos que la garanticen, y promueven la cooperación entre las personas.
- Se preocupan de las necesidades concretas y diversas de las personas, buscando respuestas flexibles y generando una relación de respeto y atención mutua.
- Valoran y reconocen los esfuerzos y los logros a las personas que integran la organización.

### 3.4 INNOVACIÓN

14}

Las administraciones públicas excelentes se caracterizan por la aportación de un valor mayor a la ciudadanía y unos mejores resultados basados en una innovación continua y sistemática que sabe incorporar la creatividad de las personas de la organización y de otros grupos de interés. Estas administraciones:

- Establecen metas y objetivos claros para la innovación y mejoran su estrategia con los aprendizajes que los logros de la innovación les aportan.
- Impulsan una cultura que favorezca el aprendizaje continuo, la creatividad, la asunción de riesgos, el emprendizaje y la innovación.
- Trabajan en redes con otras personas y organizaciones, incluso con la ciudadanía, aprovechando las diferentes capacidades y competencias, identificando oportunidades de innovación y desarrollando así el concepto de “innovación abierta”.
- La innovación que promueven va más allá de los cambios tecnológicos, buscando nuevos modos de aportar valor a la ciudadanía, nuevas metodologías, nuevos servicios,...
- Promueven una mentalidad abierta en las personas de la organización, a fin de que respondan de manera rápida, creativa e innovadora a los retos que encuentran.
- Evalúan el impacto de las innovaciones y difunden las experiencias de éxito, reforzando así la cultura de innovación.



### 3.5 COOPERACIÓN

En la sociedad actual no es posible que una administración pública de respuesta, por sí misma, a las demandas y preocupaciones sociales existentes. El grado de complejidad y de interrelación de factores que se producen en cualquiera de esas situaciones exige de una intervención concertada de múltiples agentes, incluida la propia ciudadanía.

Esta situación ha tomado forma en el concepto de “Gobernanza”, que alude a la capacidad de la administración pública para mediar entre los diferentes actores sociales de cara a determinar las actuaciones que cuenten con el mayor respaldo social y, por tanto, con mayores garantías de éxito.<sup>2</sup>

Las administraciones públicas que destacan por la excelencia en su gestión han incorporado esta realidad a su actuación:

- Buscan socios que le permitan aumentar su capacidad de aportar valor a la ciudadanía y otros grupos de interés.
- Establecen redes que le ayuden a identificar nuevas oportunidades de alianzas.
- Establecen alianzas sobre la base de su estrategia y sus necesidades organizativas, buscando la complementariedad entre las características, filosofía y capacidades de ambas partes.
- Construyen una relación sostenible con sus socios y aliados basada en la confianza, el respeto mutuo y la transparencia.
- Establecen estrategias, que van más allá de sus competencias, para contribuir a la protección del medio ambiente.

{15

### 3.6 RESULTADOS

Una administración destacada por la excelencia en su gestión necesariamente ha de obtener resultados excelentes, esto es, se plantea objetivos retadores y los consigue, haciendo realidad la visión que la estrategia planteada buscaba. Esto supone, en la práctica:

- Identificar cuales son los resultados clave de la organización y establecer mecanismos para su seguimiento.
- Establecer objetivos retadores, coherentes con la estrategia, basados en los resultados de períodos anteriores pero que plantean desafíos alcanzables. Todo

<sup>2</sup> DÍAZ MENDEZ, Antonio (2007): “Gestión Pública inteligente”, en Administración Inteligente. Ed. AEVAL.



ello con la flexibilidad necesaria para adaptarlos a los rápidos cambios del entorno.

- Utilizar sistemas de evaluación y medida eficaces y eficientes que permitan identificar la evolución de la organización, identificar ámbitos de mejora, establecer prioridades, elaborar planes de acción y llevarlos a la práctica.
- Buscar comparaciones con los resultados de otras organizaciones excelentes a fin de buscar nuevas oportunidades de mejora e innovación.
- Mantener un equilibrio entre los resultados conseguidos en relación a los diferentes grupos de interés de la organización.





#### 4. IDEAS CLAVE PARA ORIENTAR LA ACCIÓN

El Marco General de Excelencia en la Gestión del Gobierno Vasco no pretende generar un camino único sino establecer unas pautas de referencia que ayuden al conjunto de organizaciones públicas a mejorar sus sistemas de gestión.

Por otra parte, el impulso de la excelencia en la gestión de un Servicio o Departamento no requiere del desarrollo simultáneo de acciones en todos los ejes del Marco, ni el orden en el que ir abordándolos ha de ser necesariamente el de los propios ejes. Cada entidad ha de determinar cual o cuales son los siguientes pasos que más le pueden ayudar en ese proceso.

Sin embargo, las experiencias ya acumuladas, dentro y fuera de la administración, sí permiten identificar una serie de ideas clave que pueden ayudar a orientar las acciones a desarrollar:

1. Si bien estamos hablando de cambios en el sistema de gestión, estos cambios afectan significativamente a la manera de estar y trabajar en la organización. En este sentido ha de tenerse presente que **el avance hacia la excelencia en la gestión va a suponer un cambio cultural**, que si bien puede ser más o menos profundo en unos momentos u otros, acaba siendo ineludible para el éxito del proceso.
2. Es razonable que en las fases iniciales de un proceso de cambio sean pocos los que se impliquen con entusiasmo. La **constancia** en la tarea, la **coherencia** entre lo que se dice y lo que se hace, el **respeto** hacia quienes tienen dudas y reticencias, la **utilidad** de lo que se hace..., llevarán a que se vayan sumando más personas al proceso.
3. El éxito del desarrollo de las estrategias orientadas a la excelencia en la gestión está directamente relacionado con el grado de **implicación personal de quienes tienen la máxima responsabilidad en la organización** (política y técnica). Si esa implicación es baja también los resultados que se obtengan lo serán. Esa implicación es requisito necesario, aunque no suficiente, ya que el éxito depende también de otras variables como la forma en que el proceso se comunica y se desarrolla.
4. Es importante establecer desde el comienzo un **grupo o equipo que lidere el proceso de cambio**. Una composición plural (en cuanto a unidades, perfiles profesionales, etc.) contribuirá a un mayor impacto. Sin embargo, entre sus

{17



componentes es necesario que estén presentes personas de responsabilidad en la organización con capacidad para adoptar decisiones.

5. **Generar un relato del proceso** que permita explicar con claridad lo que se pretende lograr suele ser de gran ayuda en la comunicación al conjunto de la organización y a otros grupos de interés. Acertar con una adecuada estrategia de comunicación suele ser un aspecto clave, al igual que la habilidad para establecer cauces de participación genuina.
6. Como todo proceso de cambio requiere **dedicar tiempo a la formación** y tener previsto **soporte técnico** para su desarrollo.
7. Resulta esencial tomar conciencia de que cualquier organización del Gobierno Vasco ya ha realizado acciones que pueden enmarcarse en algunos de los ejes del Marco general que aquí se describe. **No se parte de cero**, por lo que un paso inicial en el proceso ha de ser identificar el punto real de partida.
8. En los proyectos de mejora es habitual y lógico centrar la atención en las áreas de mejora, en lo que falta, en lo que no se tiene, en lo que no se está satisfecho. Sin embargo, es clave **dejar espacio para conocer, compartir y reconocer lo que se hace bien**. Esos puntos fuertes han de ser el trampolín desde el que acometer nuevos desafíos.
9. Es necesario plantearse el logro de **resultados concretos a corto plazo** que ejemplifiquen el sentido del proceso. Si esos resultados tardan en llegar, o se pretenden abordar al comienzo problemas de gran complejidad que llevan años sin ser resueltos, es posible que el proceso se desfonde en poco tiempo.
10. Si bien este Marco General pretende ser una referencia compartida por todo el Gobierno Vasco, cada organización pública debe plantearse cual es el camino que le resulta más adecuado a sus características y, en consecuencia, más útil. Iniciar o desarrollar procesos de mejora en la gestión para los que no se ve una utilidad concreta clara es adentrarse por un callejón sin salida. Incluso si el camino ya ha sido iniciado es mejor revisarlo, replanteárselo y ajustarlo a las necesidades reales de la organización. **El Marco, el proceso es un medio, nunca un fin en sí mismo**.
11. A pesar de su dificultad, lo más complicado no es iniciar o desarrollar un proceso de cambio, sino mantenerlo en el tiempo. Es importante dedicar tiempo al establecimiento de mecanismos de **mantenimiento y seguimiento**.

18}



## 5. ESTRATEGIAS DE ACTUACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS Y ORGANISMOS AUTÓNOMOS

Si bien, tal y como hemos subrayado, no es posible establecer un itinerario único hacia la excelencia en la gestión, si es posible plantear algunos elementos que es conveniente abordar antes que otros. De esta forma, se pueden establecer unas estrategias genéricas para afrontar procesos de cambio hacia la excelencia en la gestión.

Estas estrategias de actuación han de ser diferentes según el grado de avance de cada organización. Por ello, se plantea una estructuración de estas estrategias según la fase en que la Unidad Administrativa se encuentre. De esta forma, partiendo del diagnóstico realizado puede encontrarse una guía de las estrategias de actuación adecuadas para el cruce entre el eje que se haya priorizado y cada una de las fases planteadas.

### 5.1 DIAGNÓSTICO INICIAL Y LANZAMIENTO DEL PROYECTO

Para determinar cual de las estrategias es la más adecuada para la organización es conveniente realizar un primer diagnóstico del funcionamiento actual. Puede ser suficiente una reunión de valoración en la que se repasen los diferentes componentes de cada eje del Marco General de Excelencia en la Gestión y se comparta en qué medida son ámbitos que la organización tiene desarrollados o es conveniente y útil plantearse desarrollar alguna iniciativa en ese campo.

{19

Siempre es factible utilizar metodologías algo más estructuradas como, por ejemplo, el cuaderno de evaluación de EUSKALIT u otras. La organización ha de valorar cual es la que mejor se adapta a sus circunstancias. En todo caso, al final de este proceso de diagnóstico inicial será necesario priorizar los ámbitos en los que se entiende más conveniente dar los primeros pasos.

Una vez establecido un diagnóstico inicial básico y concretadas las estrategias sobre las que se pretende trabajar, es necesario comunicarlas al conjunto de personas de la organización.

Podemos identificar tres momentos en el proceso de avance hacia la excelencia en la gestión:

1. Momento inicial, en el que se están dando los primeros pasos o se busca una mejor articulación de los pasos que se han dado sin una orientación clara.



2. Momento de desarrollo. En esta fase, el proceso de mejora ya ha puesto unas primeras bases y se busca un impulso significativo.
3. Momento de consolidación. La organización ya ha realizado avances significativos, la prioridad es establecer dinámicas de seguimiento y revisión que permitan consolidar lo realizado y poner las bases para nuevos desafíos.

Seguidamente se plantean diversas estrategias específicas que pueden acometerse en cada uno de esos momentos. Si bien no deben tomarse como una clasificación rígida, entendemos que han de servir de orientación para identificar posibles vías de acción y determinar si corresponden al momento en que la organización se encuentra.

## 5.2 ESTRATEGIAS PARA LAS FASES INICIALES

En el ámbito de la [estrategia](#) y el [liderazgo](#):

20}

- Identificar las personas en puesto de liderazgo en nuestra organización y determinar qué comportamientos y competencias se espera de ellas.
- Definir la estrategia de la organización (Misión, Visión Valores. Objetivos estratégicos y despliegue).
- Despliegue de la estrategia en objetivos.
- Elaboración de los presupuestos en coherencia con la estrategia definida.
- Identificar los procesos clave, revisarlos y documentarlos.
- Uso de los instrumentos existentes para una gestión pública transparente.

En el ámbito de la [ciudadanía](#):

- Identificar los servicios que presta la organización (Catálogo de servicios) y las personas o entidades destinatarias de los mismos (ciudadanía cliente o usuaria).
- Establecimiento de un procedimiento para la gestión de Avisos, Quejas y Sugerencias.
- Simplificación administrativa y acceso electrónico a los servicios.

En el ámbito de las [personas empleadas](#):

- Desarrollo de la metodología 5S para la mejora del lugar de trabajo.
- Diseño de una metodología para la acogida de las nuevas personas que se incorporan a la Unidad Administrativa.
- Establecimiento de medidas que favorezcan la creación y funcionamiento de Equipos de mejora.



- Identificación de las necesidades formativas de las personas de la organización en coherencia con la estrategia de la Unidad Administrativa y las propias necesidades personales.

En el ámbito de los [resultados](#):

- Identificar unos indicadores básicos que nos aporten información sobre la marcha del Departamento o Servicio.
- Conocer la opinión de las personas que reciben nuestros servicios.
- Sistema integral de planificación, gestión y control presupuestario.

### 5.3 ESTRATEGIAS PARA LA FASE DE DESARROLLO

En el ámbito de la [estrategia](#) y el [liderazgo](#):

- Realizar una autoevaluación que implique a más personas que el diagnóstico inicial y utilice una metodología más elaborada.
- Sistemática de revisión y ajuste de la estrategia.
- Despliegue de objetivos tanto a las Unidades Administrativas como a los procesos y a los equipos.
- Sistemática de elaboración y seguimiento presupuestario integrada en el proceso de definición y revisión de la estrategia.
- Evaluación del desempeño del liderazgo en la organización.
- Impulso de la gestión por procesos.
- Estrategia para potenciar una gestión pública transparente.
- Sistema de gestión ambiental.

{21

En el ámbito de la [ciudadanía](#):

- Fijar objetivos de mejora a los procesos y establecer compromisos ante la ciudadanía (Cartas de Servicios).
- El sistema de gestión de Avisos, Quejas y Sugerencias se utiliza para la identificación de medidas preventivas, correctivas y de mejora.
- Se utilizan sistemas de aseguramiento de la calidad (como las certificaciones ISO) para garantizar la satisfacción de las expectativas de la ciudadanía usuaria de los servicios.
- Interoperabilidad entre Administraciones.



En el ámbito de las [personas empleadas](#):

- Estrategias para conocer la satisfacción de las personas empleadas.
- Política de comunicación en el seno de la organización.
- Política de reconocimiento.
- Plan de desarrollo de las personas de la organización.
- Desarrollo de equipos de alto rendimiento.
- Actividades de auditoría y mantenimiento de la metodología 5S.
- Aplicación sistemática del Plan de Acogida de las nuevas personas que se incorporan a la Unidad Administrativa.
- Establecimiento, gestión y evaluación de un Plan de Formación basado en las necesidades identificadas.
- Los equipos de mejora como instrumento habitual promovido en la organización.

En el ámbito de la [innovación](#):

- Diagnóstico de oportunidades de innovación en la organización.

22}

En el ámbito de la [cooperación](#):

- Identificación de aliados significativos.
- Establecimiento de una política específica para el desarrollo de la cooperación con otros organismos públicos y entidades.

En el ámbito de los [resultados](#):

- Cuadro de Mando con fijación de objetivos.
- Identificación de organizaciones significativas para comparar resultados.
- Desarrollo de evaluaciones de las políticas públicas más significativas.
- Establecimiento de una sistemática para la medición de la satisfacción de la ciudadanía.

#### 5.4 ESTRATEGIAS PARA LA FASE DE CONSOLIDACIÓN

En el ámbito de la [estrategia](#) y el [liderazgo](#):

- Sistematización de la evaluación del liderazgo.
- Revisión de la estrategia de la organización incorporando nuevas dinámicas participativas.



- Sistemática de seguimiento y gestión de los objetivos en que se despliega la estrategia.
- La gestión presupuestaria se integra plenamente en la sistemática de gestión de la organización.
- Consolidación de la gestión por procesos.
- Plan de mejora continua e innovación.
- Actividades de benchmarking estructurado.
- Sistemáticas de evaluación basada en modelos que permiten evaluar el grado de avance de la organización (EFQM y otros...).
- Se utilizan auditorías y evaluaciones externas para mejorar la transparencia en la gestión.
- Sistema de gestión ambiental certificado.

En el ámbito de la [ciudadanía](#):

- Incorporar a la ciudadanía en las diferentes fases de desarrollo de los servicios que se prestan.
- Sistemática de revisión y seguimiento de los compromisos establecidos en las Cartas de Servicios.
- El sistema de gestión de Avisos, Quejas y Sugerencias se revisa y mejora.
- Los sistemas de aseguramiento de la calidad apoyan la estrategia de la organización y son revisados con asiduidad.

{23

En el ámbito de las [personas empleadas](#):

- Evaluación del desempeño.
- Implantación generalizada de la metodología 5S con realización de auditorías externas.
- Revisión y mejora del Plan de Acogida.
- Revisión de la efectividad del Plan de Formación y realización de ajustes basados en esos resultados y en actividades de benchmarking.
- El Plan de comunicación se revisa y mejora de manera sistemática.
- Se evalúa, revisa y mejora la política de reconocimiento formal e informal.
- Los equipos de mejora comparten el conocimiento y revisan su efectividad.

En el ámbito de la [innovación](#):

- Plan de Innovación.



- Desarrollo de proyectos innovadores en colaboración con ciudadanía y otras instituciones.

En el ámbito de la [cooperación](#):

- Evaluación de las alianzas mantenidas y reformulación de la estrategia planteada para esas alianzas.
- Sistema de medición de la satisfacción de la sociedad con la organización.

En el ámbito de los [resultados](#):

- Despliegue sistemático del cuadro de mando al conjunto de la organización.
- El cuadro de mando incorpora objetivos e indicadores vinculados con la medición de la satisfacción de las personas que trabajan en la Unidad Administrativa.
- Evaluación sistemática de las políticas públicas.
- Incorporación a la dinámica de gestión de los resultados de los estudios de satisfacción de la ciudadanía.





## 6. ESTRATEGIAS DE ACTUACIÓN TRANSVERSALES

Si bien el avance en la excelencia en la gestión ha de partir del compromiso por parte de cada Unidad Administrativa con capacidad de gestión propia, es posible identificar una serie de estrategias de carácter transversal, encaminadas a impulsar este avance, que pueden liderarse desde órganos horizontales del Gobierno Vasco competentes en materias tales como organización, calidad de servicio e innovación pública.

Estas estrategias no son suficientes por si mismas para generar los cambios planteados, pero constituyen un instrumento impulsor y facilitador para la efectiva aplicación del Marco General de Excelencia en la Gestión.

En consecuencia, las estrategias transversales son herramientas orientadas a promover la implicación de las Unidades Administrativas sectoriales en procesos de mejora y a prestar apoyo a aquellas que deciden mejorar su sistemática de gestión. Por todo ello, los órganos horizontales competentes del Gobierno Vasco establecerán acciones orientadas a:

- [Impulsar](#)
  - Actividades de difusión del Marco General.
  - Actividades de sensibilización para la mejora de la gestión.
  - Medidas de incentivación hacia las Unidades que se comprometen con planes de acción específicos orientados a la mejora de la gestión.
  
- [Capacitar](#)
  - Actividades de formación y aprendizaje para el desarrollo de las competencias específicas requeridas por las diferentes estrategias de mejora identificadas en este Marco General.
  - Medidas para facilitar las visitas de aprendizaje a Unidades Administrativas del Gobierno Vasco, de otras administraciones o de entidades destacadas por la puesta en práctica de las estrategias planteadas en el Marco General.
  
- [Facilitar](#)
  - Desarrollo de políticas en los Departamentos horizontales del Gobierno Vasco (Lehendakaritza, Hacienda, Recursos Humanos,...) que colaboren y contribuyan a los objetivos planteados en el Marco General.

{25



- Acceso a materiales y metodologías útiles en el desarrollo de las estrategias señaladas en el Marco General.
  - Plataformas comunes para el trabajo colaborativo.
  - Que se compartan las experiencias y el conocimiento generado en los procesos de mejora mediante actos, publicaciones y redes sociales.
- [Acompañar](#)
    - Apoyo técnico especializado mediante recursos propios o a través de apoyos externos.
  - [Detectar](#)
    - Labores de antena tecnológica, identificando metodologías, tecnologías y buenas prácticas dentro y fuera del Gobierno Vasco.
  - [Compartir](#)
    - Foros de encuentro que permitan compartir experiencias y encontrar apoyo mutuo.
    - Instrumentos y soportes colaborativos que permitan compartir los conocimientos y experiencias generadas.
    - Soportes para compartir las metodologías, tecnología y buenas prácticas detectadas.
  - [Reconocer](#)
    - Una política global de reconocimiento hacia las Unidades Administrativas y equipos que destaquen en el proceso de avance hacia la excelencia.
  - [Difundir](#)
    - Soportes y actividades orientadas a difundir en el conjunto de la sociedad los avances realizados y los beneficios que los mismos puedan reportar a la ciudadanía y al buen gobierno.

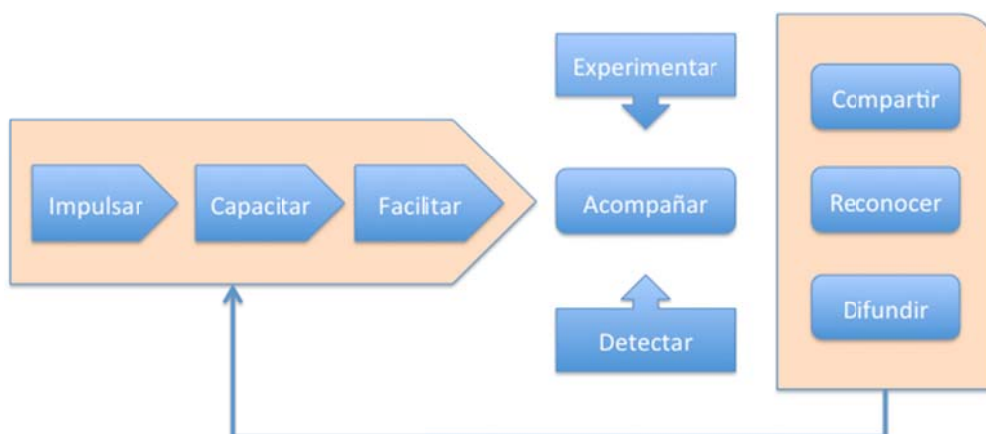
26}

- [Experimentar](#)

- Realización de experiencias piloto, facilitando los medios para que puedan tener lugar, con objeto de probar y, en su caso, validar metodologías e instrumentos innovadores.

Los órganos horizontales competentes coordinarán la planificación de las actuaciones encaminadas a la aplicación del Marco General de Excelencia en la Gestión, y evaluarán de forma sistemática los resultados e impactos conseguidos mediante las citadas actuaciones.

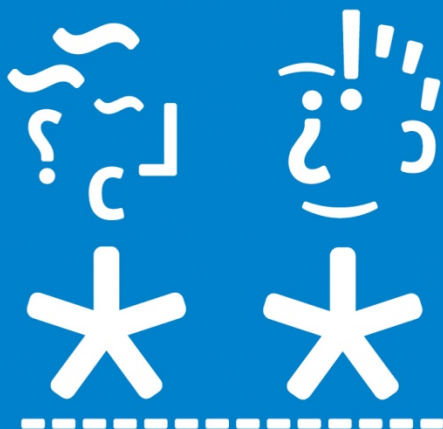
#### CUADRO RESUMEN DE LAS ESTRATEGIAS TRANSVERSALES



{27



plan de  
innovación  
pública  
berrikuntza  
publikoaren  
plana



EUSKO JAURLARITZA  
GOBIERNO VASCO