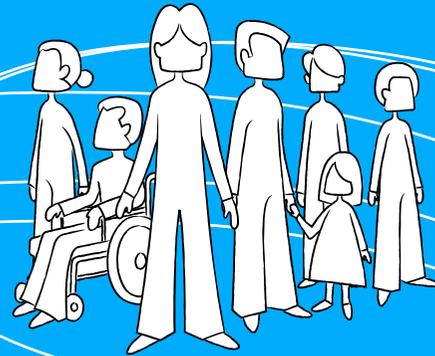


MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA AVANZADA DEL GOBIERNO VASCO

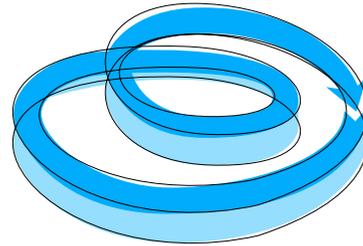


COMPROMISO CON LAS PERSONAS

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO



MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA AVANZADA DEL GOBIERNO VASCO

COMPROMISO CON LAS PERSONAS

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

Octubre 2014

MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA AVANZADA DEL GOBIERNO VASCO

© Administración de la Comunidad Autónoma de Euskadi



Índice

#1 Una gestión que añada valor a la sociedad.....	5
#2 La administración pública que queremos ser	6
#3 Un modelo para lo público: el Modelo de Gestión Pública Avanzada del Gobierno Vasco	7
#4 Ejes, líneas de actuación y acciones del Modelo de Gestión Pública Avanzada del Gobierno Vasco	8
#5 Ideas clave para gestionar el cambio	32
#6 Los medios para implantar el Modelo de Gestión Pública Avanzada del Gobierno Vasco	34
Glosario	36
Anexos	42

1 ESTRATEGIA	10
1.1 Alinear adecuadamente la política y la gestión	11
1.2 Recabar la información necesaria para la definición de la estrategia y de la planificación de la <i>unidad</i>	11
1.3 Establecer la estrategia de la <i>unidad</i> y realizar su planificación	12
1.4 Comunicar, desplegar, revisar y actualizar la estrategia y la planificación	13
2 SERVICIOS	14
2.1 Gestionar adecuadamente las relaciones con la ciudadanía y con las personas o entidades a las que van dirigidos los servicios.....	15
2.2 Desarrollar servicios y productos orientados a la ciudadanía	15
2.3 Gestionar con agilidad los procesos y mejorar de manera continuada los servicios y productos	16
2.4 Coordinar los procesos con toda la organización y con otras organizaciones relevantes	16
2.5 Gestionar el presupuesto para que contribuya eficazmente al logro de los objetivos.....	17
2.6 Gestionar la tecnología y las instalaciones	17
3 PERSONAS	18
3.1 Planificar y desarrollar el conocimiento y las destrezas de las personas.....	19
3.2 Generar condiciones que potencien el compromiso de las personas	20
3.3 Ampliar la capacidad de liderazgo de las personas	21
4 INNOVACIÓN	22
4.1 Definir los objetivos y la estrategia para innovar, aprovechando el potencial de nuestro entorno	23
4.2 Crear el contexto interno para innovar.....	23
4.3 Gestionar las ideas y los proyectos innovadores	24
5 SOCIEDAD	25
5.1 Promover la buena administración y la ética pública.....	26
5.2 Impulsar el trabajo colaborativo y las alianzas con otras administraciones e instituciones públicas y privadas.....	27
5.3 Asumir la responsabilidad con la sostenibilidad, la igualdad de oportunidades, la igualdad de mujeres y hombres y la normalización del uso del euskera.....	27
6 RESULTADOS	28
6.1 Resultados estratégicos	29
6.2 Resultados en la ciudadanía y en las y los destinatarios de los servicios.....	29
6.3 Resultados en las personas	30
6.4 Resultados en la innovación.....	30
6.5 Resultados en la sociedad	31

Una gestión que añada valor a la sociedad

1

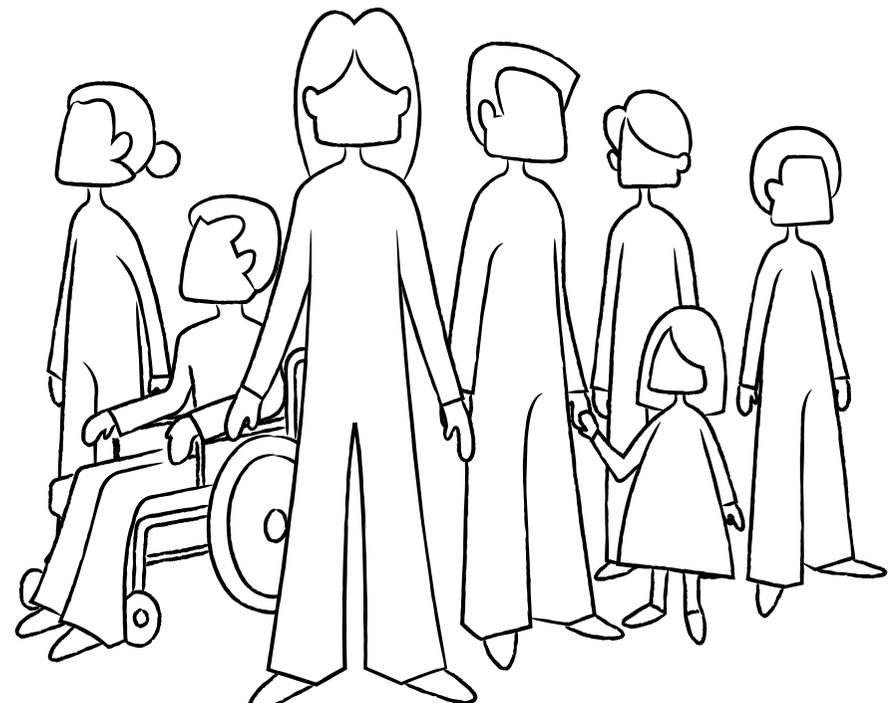
Por razones muy diversas, la política atraviesa hoy por uno de sus momentos más difíciles. La confluencia de diversos factores la sitúan en unos altos niveles de deslegitimación social. En la medida en que las administraciones públicas son el instrumento que permite transformar la política en acción, esa falta de legitimación les afecta de manera significativa y no escapan al cuestionamiento del sentido de su actividad.

Por otra parte, la ciudadanía espera 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 actual, caracterizado por una crisis de gran profundidad, cuyas consecuencias trascienden los originales planos financiero y económico, esa expectativa se enfrenta a una grave limitación de los recursos disponibles. Así, las administraciones públicas se sitúan también ante el desafío de dar una respuesta de calidad a las necesidades de la ciudadanía, unas necesidades que la propia crisis económica agudiza, con una significativa limitación de recursos.

Afrontar esta situación con éxito es clave para que las administraciones públicas sigan cumpliendo adecuadamente su función social, que no es otra que **satisfacer las necesidades de las personas y los grupos sociales mediante el uso de los recursos disponibles, con equidad y eficiencia**. Es decir, las Administraciones Públicas deben

añadir valor a la sociedad de la que forman parte. Hoy, más que nunca, han de poner de manifiesto su alta cualificación técnica, su capacidad para gestionar eficientemente los recursos públicos que les son encomendados y su aportación significativa a la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía. En este marco se sitúa el Modelo de Gestión Pública Avanzada del Gobierno Vasco.

Este empeño por adecuar la gestión de nuestra administración a las necesidades cambiantes de la sociedad a la que sirve no es nuevo y puede seguirse su estela desde la Comisión para la Reforma de la Administración Pública del Parlamento Vasco hasta el reciente Plan de Innovación Pública del Gobierno Vasco. El Modelo de Gestión Pública Avanzada del Gobierno Vasco se nutre de esa experiencia y de la de otras múltiples organizaciones públicas y privadas que han ido aportando conocimiento y experiencia a este reto.



La administración pública que queremos ser

#2

Los valores que informan el Código Ético y de Conducta de los cargos públicos y personal eventual de la Administración General e Institucional de la Comunidad Autónoma de Euskadi y que guían su actuación son: **integridad, excelencia, alineamiento entre política y gestión, liderazgo e innovación.**

Además, el Estatuto Básico del Empleado Público recoge un conjunto de principios éticos, que aluden al **respeto a la legalidad, la satisfacción de los intereses generales de los ciudadanos, la lealtad y buena fe, la no aceptación de trato de favor, el evitar conflictos de intereses o la influencia en la agilización de trámites o procedimientos, la eficacia, economía y eficiencia, la dedicación al servicio público o el respeto de los derechos fundamentales y libertades públicas.**

A partir de estos valores y principios, el Modelo de Gestión Pública Avanzada del Gobierno Vasco busca desarrollar **una administración pública de la que se sientan orgullosos las ciudadanas y ciudadanos a los que sirve y que se caracterice por ser una administración:**

Proactiva e innovadora, en proceso permanente de evolución, probando nuevas formas de prestar servicios capaces de responder de manera más eficiente a las necesidades cambiantes de las personas.

Accesible, abierta, transparente y cercana.

Con un adecuado alineamiento entre política y gestión.

Que articula el cumplimiento de la ley con la agilidad y flexibilidad necesarias para la buena administración.

Comprometida con la ética pública.

Liderada política y técnicamente de una manera sólida y comprometida.

Que desarrolla el desempeño de las y los empleados públicos, promueve su participación y potencia su compromiso y corresponsabilidad.

Con objetivos y compromisos explícitos y evaluables.

Orientada a obtener resultados socialmente útiles y eficientes, que es evaluada y rinde cuentas ante la sociedad.

Apoiada en dinámicas participativas y en procesos colaborativos públicos y público-privados.

Que da ejemplo y es vanguardia de las exigencias sociales de sostenibilidad social, económica y medio-ambiental, de las políticas la igualdad de oportunidades, de igualdad de mujeres y hombres y de normalización del uso del euskera.

Un modelo para lo público: el Modelo de Gestión Pública Avanzada del Gobierno Vasco

#3

Aportar valor a la sociedad es el **resultado** último de una gestión pública avanzada. Para ello, las personas directivas, políticas y técnicas, responsables de los Departamentos del Gobierno Vasco y de sus Organismos Autónomos han de impulsar y comprometerse elaborando una **estrategia** que articule las políticas públicas y los objetivos estratégicos del Gobierno en su conjunto con la estrategia de gestión de la propia *unidad*.

Así mismo, han de **gestionar los servicios** orientándolos a las necesidades y expectativas de la ciudadanía y a las personas e instituciones que sean sus destinatarias directas; impulsando la **innovación** pública y gestionando a las **personas empleadas** para que aporten lo mejor de sí mismas.

Todo ello desde un **compromiso con la sociedad** que se manifieste en la buena administración y la ética pública en todos sus comportamientos, en trabajar en colaboración con otras entidades e instituciones públicas y privadas en beneficio de las personas, y en hacerse cargo del impacto de su actividad en la sostenibilidad, la igualdad de oportunidades, la igualdad de mujeres y hombres y la normalización del uso del euskera.

El Modelo de Gestión Pública Avanzada del Gobierno Vasco:

Es un marco de referencia en el que cada unidad organizativa de los Departamentos y Organismos Autónomos del Gobierno Vasco (en adelante *unidad o unidades*) puede mirarse para identificar aquellos ámbitos que necesita fortalecer para responder de una forma más adecuada a las exigencias de la sociedad.

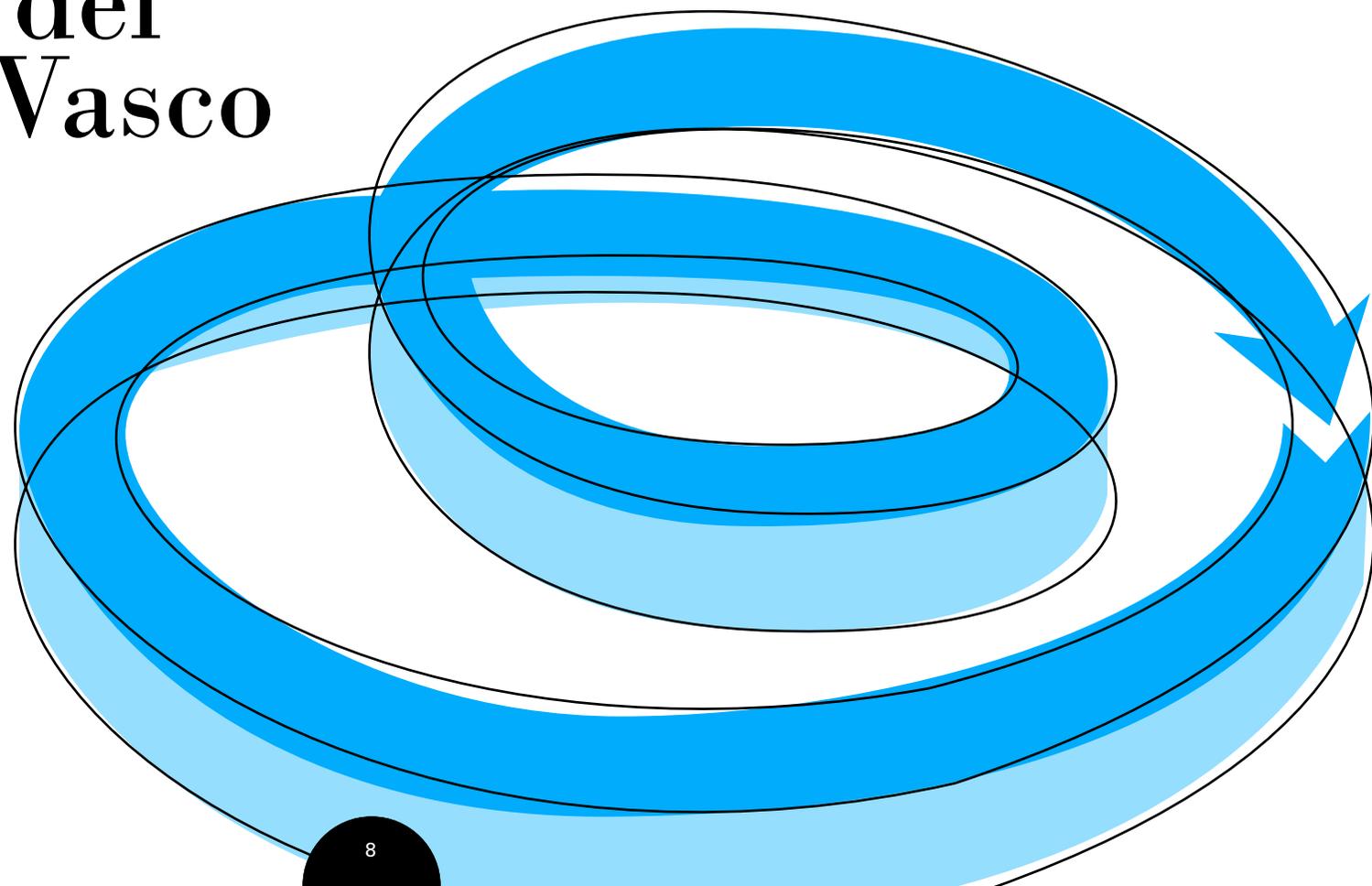
Sienta las bases para la gestión de todas las *unidades*, identificando aquellos aspectos de carácter más básico que se han de constituir en parte integrante de la forma de gestionar de cualquiera de esas *unidades*. Así mismo, muestra otras buenas prácticas de gestión que pueden irse implantando progresivamente, según las características y la situación de cada una de ellas.

Será revisado periódicamente para adecuarlo tanto a los cambios que acontezcan en nuestra sociedad, como a la propia evolución de la gestión del conjunto del Gobierno Vasco.



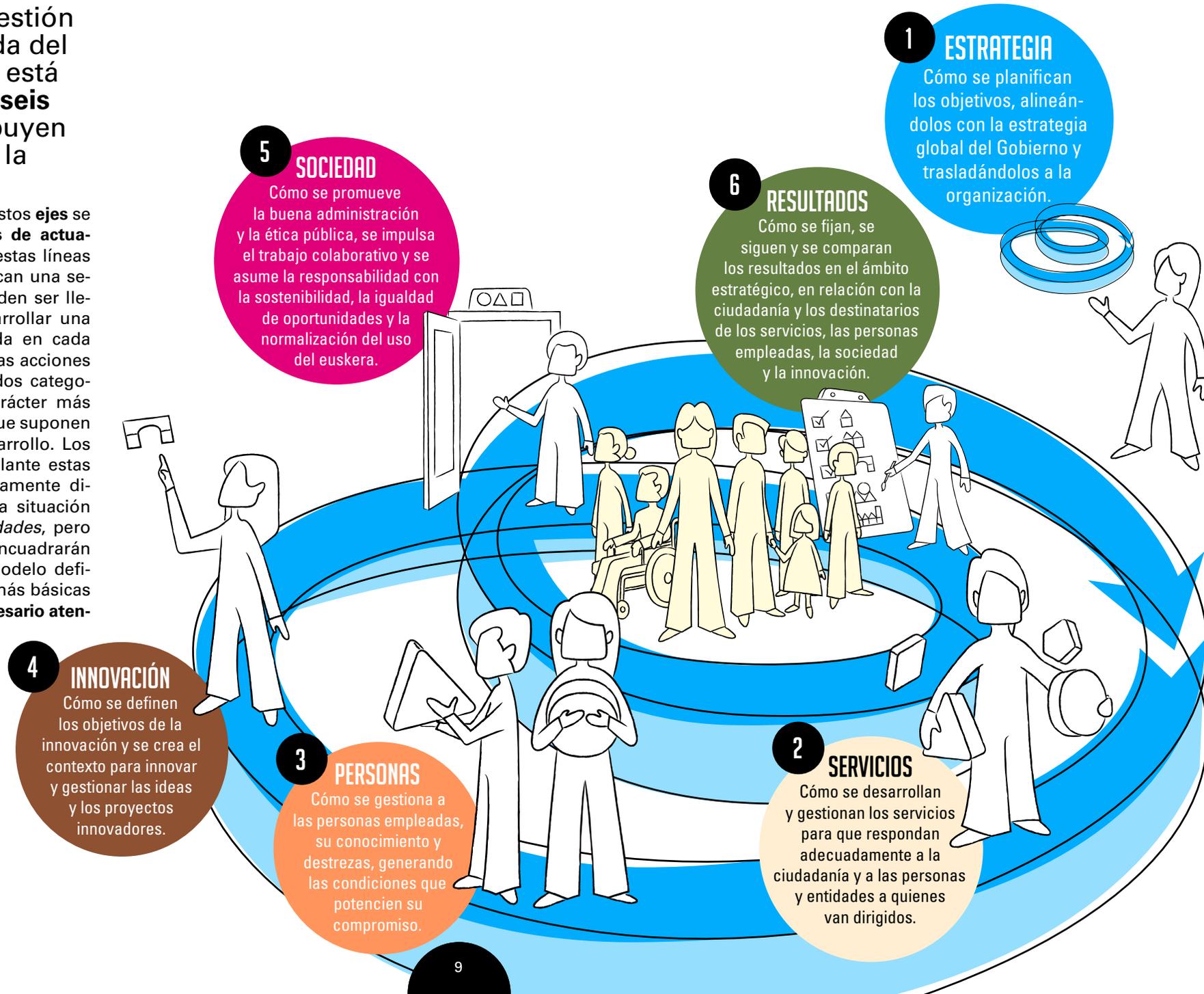
Ejes, líneas de actuación y acciones del Modelo de Gestión Pública Avanzada del Gobierno Vasco

#4



El Modelo de Gestión Pública Avanzada del Gobierno Vasco está compuesto por **seis ejes** que contribuyen a añadir valor a la sociedad.

En torno a cada uno de estos **ejes** se articulan diversas **líneas de actuación**. Para cada una de estas líneas de actuación se especifican una serie de **acciones** que pueden ser llevadas a cabo para desarrollar una gestión pública avanzada en cada una de las **unidades**. Estas acciones están diferenciadas en dos categorías, las acciones de carácter más básico y aquellas otras que suponen un mayor grado de desarrollo. Los caminos para llevar adelante estas acciones serán necesariamente diversos y adecuados a la situación de cada una de las **unidades**, pero en todos los casos se encuadrarán en el marco que este Modelo define, siendo **las acciones más básicas aquéllas a las que es necesario atender en primer lugar**.



Estrategia

1

La estrategia de un gobierno señala las políticas públicas a las que éste da prioridad y enmarca la acción gestora de las *unidades* que han de desplegar esa estrategia en sus ámbitos respectivos. El Modelo de Gestión Pública Avanzada del Gobierno Vasco establece el marco de gestión de esas *unidades*. En consecuencia, la estrategia que aquí se plantea alude, de un lado, a la forma en que cada *unidad* alinea su estrategia y sus objetivos con los marcados por el propio Gobierno, y de otro, a la estrategia y a la planificación específicas que cada *unidad* pueda establecer para hacer frente a los retos y objetivos propios de su ámbito de actuación.

Para ello han de gestionar la información necesaria para definir su estrategia específica y asegurarse que ésta es comunicada y desplegada adecuadamente al conjunto de su ámbito organizativo. Esta definición de la estrategia y de la planificación que conlleva, se realizará mediante procesos participativos lo más amplios posibles y en los que participen tanto las personas que componen la *unidad* como otras personas y colectivos, tanto internos como externos.

Así mismo, la gestión de los recursos disponibles, tanto económicos como tecnológicos o de información, ha de estar al servicio de la estrategia y de la planificación establecidas.

Por otra parte, la planificación y la estrategia resultante han de ser entendidas como elementos dinámicos en constante contraste y revisión, a fin de adecuarse a la situación de cada momento y dar respuesta a las necesidades y circunstancias cambiantes.

Es conveniente que las *unidades* que inician su proceso de avance en la gestión aborden inicialmente los siguientes **aspectos básicos:**

Conocer las **estrategias y los objetivos del Gobierno** que afectan a la *unidad* a fin de garantizar un adecuado alineamiento con los mismos.

Definir la **estrategia de la *unidad***: la misión y la visión que aspira alcanzar.

Concretar la **planificación**, desplegando la estrategia en objetivos estratégicos y acciones, y estableciendo planes de gestión coherentes con ella.

Identificar aquellas personas, entidades e instituciones que están "interesadas" en la actividad de la *unidad* de que se trate y en sus resultados. Son los denominados "**grupos de interés**" como, por ejemplo, el conjunto de la ciudadanía, las personas que utilizan los servicios que se ofrecen o las que reciben algún tipo de ayuda, las empresas proveedoras, el Parlamento, las personas empleadas en el Gobierno, otras *unidades* del Gobierno, otras administraciones públicas, otras instituciones del tercer sector, etc.

Identificar unos **indicadores básicos** que aporten información sobre el grado de avance en relación con las estrategias de la *unidad*.

Para avanzar en el adecuado desarrollo del eje **Estrategia**, las personas directivas y las responsables de la *unidad* impulsarán las siguientes **líneas de actuación**, promoviendo la implicación y la responsabilidad colectiva en torno a ellas del conjunto de las personas que componen la *unidad*.



1.1 ALINEAR ADECUADAMENTE LA POLÍTICA Y LA GESTIÓN

Las personas elegidas por la ciudadanía son quienes definen, en un sistema democrático, las políticas públicas que han de impulsarse. Quienes gestionan las organizaciones públicas tienen la responsabilidad de hacer efectivas esas políticas. Por ello, la gestión pública avanzada ha de prestar especial atención al alineamiento entre política y gestión.

Para ello, las personas directivas y las responsables de la *unidad* pueden impulsar y comprometerse, junto con el conjunto de personas que la componen, con las acciones siguientes:

- Conocer las estrategias y objetivos del Gobierno que afectan a su ámbito de responsabilidad para desplegarlos en planes, programas o acciones.
- Conocer las estrategias y los planes transversales definidos para el conjunto del Gobierno, a fin de plantearse de qué manera la estrategia específica de la *unidad* puede contribuir al logro de esas estrategias.
- Priorizar la **visión** estratégica y la planificación con la finalidad de prever la solución a los problemas y a los retos futuros.
- Compartir metas y objetivos con los grupos de interés, así como poner todos los medios a su alcance para que las políticas públicas del Gobierno Vasco sean exitosas en sus resultados y reviertan positivamente en las ciudadanas y ciudadanos.
- Compartir ideas, proyectos e información con el resto de sus colaboradores y personas empleadas para el logro de las políticas públicas marcadas por el Gobierno Vasco.
- Promover que las personas que componen su *unidad* trabajen leal y profesionalmente en el desarrollo efectivo de la estrategia del Gobierno.

1.2 RECABAR LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA Y DE LA PLANIFICACIÓN DE LA UNIDAD

La estrategia y la planificación resultante han de basarse en una información relevante y significativa que les dé un fundamento sólido.

Para ello, las personas directivas y las responsables de la *unidad* pueden impulsar y comprometerse, junto con el conjunto de personas que la componen, con las acciones siguientes:

- Identificar los denominados "grupos de interés".
- Conocer qué necesidades tienen estos "grupos de interés" y cuáles pueden ser sus expectativas para el futuro.
- Conocer los objetivos y proyectos estratégicos de los diferentes "grupos de interés" que les pueden afectar.
- Identificar las fuentes de información que pueden ser significativas para la definición de la planificación y la definición de la estrategia de la *unidad* como, por ejemplo, la información relativa a las preocupaciones y expectativas ciudadanas, a la evolución de las principales variables poblacionales, sociales y económicas, buenas prácticas de otras administraciones públicas, etc.
- Valorar los resultados alcanzados en el período anterior por la *unidad* y su comparación tanto con otras organizaciones del entorno como con aquellas que resulten especialmente significativas para la *unidad*.
- Plantear una sistemática para recoger estas informaciones, valorarlas y convertirlas en conocimiento útil para la planificación y la definición de la estrategia de la *unidad*.

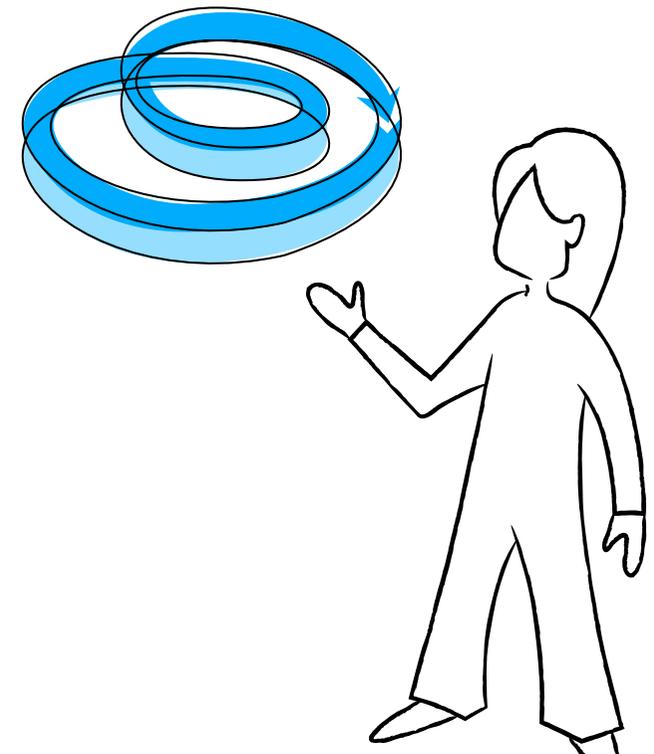
1.3 ESTABLECER LA ESTRATEGIA DE LA UNIDAD Y REALIZAR SU PLANIFICACIÓN

Cada unidad planifica sus estrategias y objetivos, definiéndolos con claridad y trasladándolos a planes de gestión. Así mismo, establece los recursos necesarios para llevarlos a la práctica y las alianzas que puedan ser necesarias para alcanzarlos.

Para ello, las personas directivas y las responsables de la *unidad* pueden impulsar y comprometerse, junto con el conjunto de personas que la componen, con las acciones siguientes:

- Establecer un método para realizar la reflexión estratégica que incorpore la mayor participación posible de los diferentes "grupos de interés", tanto internos (personas empleadas de la *unidad*, por ejemplo) como externos.
- Definir la visión de lo que la *unidad* desea llegar a ser en el futuro.
- Identificar los valores, así como los principios éticos y de buena administración, a los que la *unidad* ha de prestar especial atención, estableciendo los objetivos y acciones necesarias para llevarlos a la práctica.
- Establecer los objetivos estratégicos de la *unidad*, así como los resultados concretos que se esperan obtener, manteniendo la alineación con el Plan de Gobierno y con el de las *unidades* de rango superior a las que esté adscrita.
- Analizar en qué medida las necesidades y expectativas de los grupos de interés encuentran respuesta en los objetivos estratégicos que se están definiendo.

- Trasladar la estrategia a planes de gestión que contemplen las iniciativas, planes de actuación, proyectos y acciones a desarrollar y se concreten en los diferentes ámbitos que componen la organización.
- Determinar los recursos necesarios para llevar adelante la estrategia planteada: recursos económicos, de conocimiento, destrezas de las personas, procesos que han de implicarse, inversiones, etc.
- Valorar las posibles alianzas necesarias para llevar adelante la estrategia.





1.4 COMUNICAR, DESPLEGAR, REVISAR Y ACTUALIZAR LA ESTRATEGIA Y LA PLANIFICACIÓN

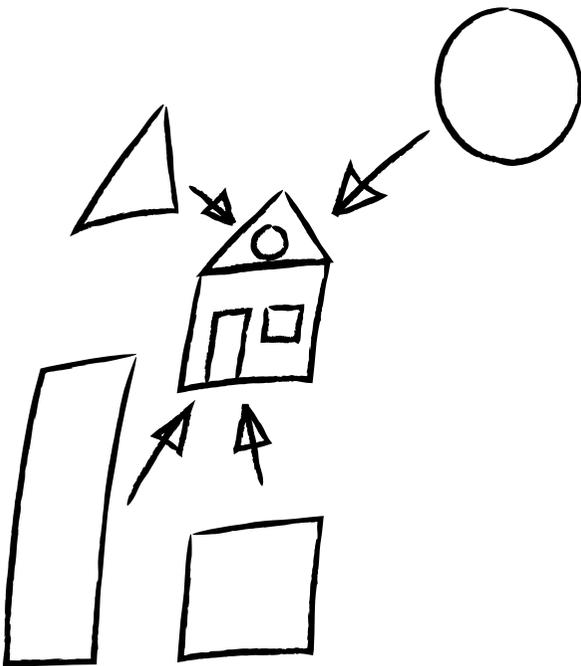
El éxito de una estrategia depende de la forma en que ésta es comunicada a las personas que han de llevarla a la práctica. Así mismo, una gestión avanzada busca implicar en la estrategia a otros grupos de interés, por lo que también ha de asegurarse que ésta es compartida con ellos. Por otra parte, la estrategia ha de alcanzar a todos los niveles de la organización, de tal forma que toda ella actúe focalizada en torno a unos mismos objetivos. Finalmente, la planificación ha de tener presente que surgirán cambios y situaciones no previstas que han de ser incorporadas mediante una adecuada sistemática de seguimiento y revisión de la estrategia.

Para ello, las personas directivas y las responsables de la *unidad* pueden impulsar y comprometerse, junto con el conjunto de personas que la componen, con las acciones siguientes:

- Establecer los mecanismos más adecuados para trasladar a las personas de la *unidad* la estrategia y los objetivos definidos (tanto aquéllos vinculados con las políticas públicas del Gobierno como con los específicos de la *unidad*), valorando el grado de comprensión y asunción de los mismos.
- Comunicar a la ciudadanía, a las personas usuarias, a las entidades destinatarias de los servicios, a los aliados y otros grupos de interés aquellas partes de la estrategia que les puedan ser relevantes.
- Desplegar la estrategia a los diferentes niveles de la *unidad*, estableciendo objetivos para los equi-

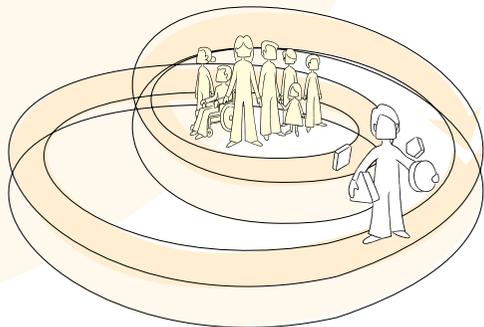
pos operativos más básicos, de tal forma que puedan contribuir a orientar las actuaciones de las personas empleadas.

- Adaptar el funcionamiento organizativo y de gestión para que contribuya de manera más efectiva al desarrollo de la estrategia.
- Valorar periódicamente los resultados obtenidos en el trabajo realizado con los diferentes aliados, así como su grado de satisfacción con la relación establecida.
- Establecer cuadros de indicadores que permitan gestionar la *unidad* y sus diferentes equipos facilitando un seguimiento continuado de los mismos.
- Asegurarse de que los indicadores utilizados contemplan diferentes aspectos relacionados con: actividades, resultados, datos económicos, ciudadanía, personas a las que se dirigen los servicios, mejora de los procesos, desarrollo organizativo, de las personas y del conocimiento.
- Fijar una sistemática de revisión periódica de la estrategia y de los objetivos establecidos, que permita actualizarlos y adecuarlos a los cambios y nuevas circunstancias que puedan producirse.



Servicios

2



El elemento que da sentido último a la acción de la administración pública es el servicio a las ciudadanas y ciudadanos. 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 igualdad, el bienestar, la seguridad, el cuidado del medio ambiente o la calidad de vida.

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.

Hay *unidades* administrativas en las que el producto de su trabajo revierte en otra *unidad* del propio Gobierno o de otra administración pública. Incluso en esos casos, su actividad sólo tiene sentido entendida como un paso necesario en un proceso más amplio que tiene siempre como destinataria la ciudadanía. Ahora bien, desde la perspectiva de la gestión, en esos casos la *unidad* receptora de los servicios asume el papel de "cliente interno" y le son aplicables las líneas de actuación y las acciones que se mencionan en este eje.

Es conveniente que las *unidades* que inician su proceso de avance en la gestión aborden inicialmente los siguientes **aspectos básicos:**

Identificar los servicios que presta la *unidad* en un **catálogo de Servicios**, incluyendo las personas o entidades destinatarias de los mismos (ciudadanía usuaria o beneficiaria de servicios o ayudas, autónomos, empresas o entidades del tercer sector receptores de servicios o ayudas, otras *unidades* dentro del Gobierno Vasco para las que se realiza la actividad, otras administraciones o entidades públicas para las que se realiza la actividad).

Reflexionar sobre las **necesidades y expectativas** que las ciudadanas y ciudadanos o entidades destinatarias pueden tener respecto a los servicios que se prestan.

Reflejar en un **mapa los procesos** que resumen la actividad de la *unidad*.

Concretar los **procesos clave**, es decir, aquellos que inciden de manera más significativa en el logro de los objetivos estratégicos. Revisarlos y documentarlos de forma sencilla, identificando la persona responsable de cada uno de ellos.

Establecer un **procedimiento para la gestión de avisos, peticiones, quejas y sugerencias**.

Elaborar los **presupuestos en coherencia con la estrategia** definida.

Para avanzar en el adecuado desarrollo del eje **Servicios**, las personas directivas y las responsables de la *unidad* impulsarán las siguientes **líneas de actuación**, promoviendo la implicación y la responsabilidad colectiva en torno a ellas del conjunto de las personas que componen la *unidad*.

2.1 GESTIONAR ADECUADAMENTE LAS RELACIONES CON LA CIUDADANÍA Y CON LAS PERSONAS O ENTIDADES A LAS QUE VAN DIRIGIDOS LOS SERVICIOS

Una gestión pública avanzada ha de garantizar una adecuada relación con la ciudadanía, estableciendo cauces para dialogar e interactuar con ella, para conocer su grado de satisfacción con los servicios recibidos y dar respuesta rápida y ágil a lo que ésta pueda plantear.

Para ello, las personas directivas y las responsables de la *unidad* pueden impulsar y comprometerse, junto con el conjunto de personas que la componen, con las acciones siguientes:

- Establecer dinámicas para garantizar el contacto de las personas de la *unidad* con las ciudadanas y ciudadanos en general y con las personas o entidades a las que se dirigen sus servicios en particular.
- Disponer de un sistema de gestión de las solicitudes, quejas y sugerencias que permita dar una respuesta rápida a las mismas.
- Disponer de información sobre el grado de satisfacción que sobre los servicios prestados tienen las personas o entidades que los utilizan, así como la ciudadanía en general.
- Utilizar las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la comunicación para mostrar con transparencia la actividad y la gestión de la organización, así como para interactuar con las ciudadanas y ciudadanos y las entidades a las que van dirigidos los servicios.
- Asegurarse de dotar a las personas de la organización de la responsabilidad, la información, las herramientas y las destrezas necesarias para dar una adecuada respuesta a la ciudadanía.
- Establecer y desarrollar acciones que garanticen el uso del euskera como lengua de servicio a las ciudadanas y ciudadanos.
- Establecer y desarrollar acciones que garanticen la igualdad de mujeres y hombres y sus representación equilibrada en los cauces participativos que se establezcan.

2.2 DESARROLLAR SERVICIOS Y PRODUCTOS ORIENTADOS A LA CIUDADANÍA

Conocer las necesidades y expectativas de aquéllos a quienes van dirigidos los servicios resulta clave para que éstos respondan a los niveles de calidad que se espera de ellos. Así mismo, es importante abrir cauces de participación para la mejora de los servicios y una adecuada forma de comunicación de los mismos.

Para ello, las personas directivas y las responsables de la *unidad* pueden impulsar y comprometerse, junto con el conjunto de personas que la componen, con las acciones siguientes:

- Identificar las diferentes tipologías de personas y entidades (internas o externas) que son destinatarias de los servicios que se prestan, o que pueden llegar a serlo.
- Conocer las necesidades y expectativas, actuales y futuras de la ciudadanía en general, y de aquellas personas o entidades a las que van dirigidos sus servicios en particular. Para ello se utilizarán metodologías plurales como grupos focales, encuestas, etc., que tengan en cuenta los diferentes tipos de destinatarios de los servicios.
- Disponer de una sistemática de participación que permita implicar a las ciudadanas y ciudadanos y a las entidades (internas o externas) con las que se relaciona, en la mejora de los servicios que se les ofrecen y en el desarrollo de otros nuevos.
- Estudiar las formas de comunicación más adecuadas para dar a conocer los servicios y productos que se ofrecen, utilizando eficientemente los recursos existentes (canal web, portales institucionales, etc.)

2.3 GESTIONAR CON AGILIDAD LOS PROCESOS Y MEJORAR DE MANERA CONTINUADA LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS

Definir con claridad los servicios que se prestan y los procesos necesarios para ello permitirá una mejora continuada de los mismos, garantizando que son gestionados de manera ágil y prestados con la máxima calidad. Así mismo, es necesario mantener una actitud proactiva orientada a lograr la mayor simplificación y claridad para las personas e instituciones destinatarias de los servicios o productos.

Para ello, las personas directivas y las responsables de la *unidad* pueden impulsar y comprometerse, junto con el conjunto de personas que la componen, con las acciones siguientes:

- Identificar el **catálogo de servicios** que presta la *unidad*.
- Identificar los procesos que realizan, reflejándolos en un **mapa de procesos** y documentándolos de forma sencilla.
- Identificar a las personas responsables de cada proceso y establecer una dinámica para realizar un seguimiento, revisión y mejora de esos procesos.
- Revisar la coherencia de cada proceso con la estrategia y los objetivos planificados, así como lo que aportan a los mismos.
- Evaluar el impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y de los servicios electrónicos en los procesos, para adecuarlos, adaptarlos o, incluso, cuestionarse su existencia.
- Establecer una dinámica de revisión y simplificación de los procesos.
- Revisar el uso del lenguaje en las relaciones con la ciudadanía, a fin de hacerlo fácilmente comprensible por la misma e inclusivo, no sexista.
- Planificar la actividad de la *unidad* para organizar adecuadamente los recursos existentes y reducir el tiempo de tramitación y de diseño de nuevos servicios o productos.
- Garantizar la calidad de los servicios o productos, estandarizando los métodos de trabajo.
- Elaborar, publicar y revisar **cartas de servicios**.

2.4 COORDINAR LOS PROCESOS CON TODA LA ORGANIZACIÓN Y CON OTRAS ORGANIZACIONES RELEVANTES

La interconexión entre los servicios que se prestan es muy elevada. Incluso muchas políticas públicas tienen un carácter transversal. Por ello, es necesario prestar atención a la adecuada coordinación con otras *unidades* e incluso con otras organizaciones públicas, potenciando una cultura de trabajo colaborativo y transversal que favorezca la complementariedad y evite las duplicidades.

Para ello, las personas directivas y las responsables de la *unidad* pueden impulsar y comprometerse, junto con el conjunto de personas que la componen, con las acciones siguientes:

- Identificar la cadena de prestación de servicios del conjunto de la organización en la que se engarzan los procesos de la *unidad*.
- Establecer formas de coordinación con otras *unidades* y administraciones públicas que formen parte de los procesos de prestación de servicios a las ciudadanas y ciudadanos, compartiendo información y analizando conjuntamente la mejora y simplificación del proceso y evitando las duplicidades.
- Crear grupos de trabajo con otras *unidades*, administraciones públicas o entidades privadas para solucionar problemas y abordar mejoras en los procesos compartidos.
- Fomentar una cultura de trabajo transversal, compartido y colaborativo.

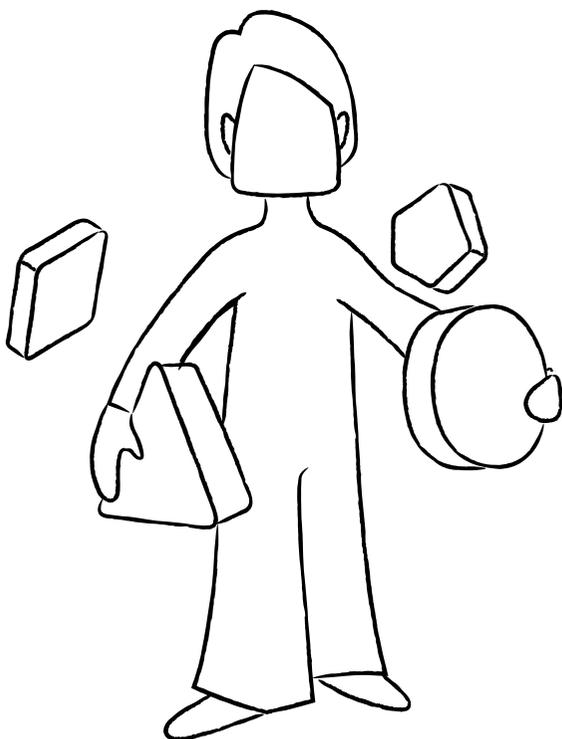


2.5 GESTIONAR EL PRESUPUESTO PARA QUE CONTRIBUYA EFICAZMENTE AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS

El presupuesto es un instrumento clave para hacer efectiva la estrategia. Su elaboración, los documentos que lo componen y su gestión han de contribuir al logro de la misma.

Para ello, las personas directivas y las responsables de la *unidad* pueden impulsar y comprometerse, junto con el conjunto de personas que la componen, con las acciones siguientes:

- Alinear el presupuesto y su gestión con los objetivos estratégicos de una forma eficaz y eficiente.
- Utilizar las memorias presupuestarias, tanto las de elaboración como las de ejecución, como herramientas de gestión de la *unidad*.
- Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados e impacto.
- Desarrollar una contabilidad analítica que permita conocer los costes de cada servicio o producto, así como de los diferentes pasos que se requieren para su prestación o entrega, mejorando así la eficiencia tanto de los procesos operativos como del conjunto de la organización.



2.6 GESTIONAR LA TECNOLOGÍA Y LAS INSTALACIONES

Una gestión pública avanzada de una *unidad* también ha de prestar atención a la gestión de la tecnología, las instalaciones y otros recursos materiales, aunque la misma pueda tener un alto nivel de centralización. En consecuencia, ha de identificar aquellos aspectos en los que puede incidir para asegurar una gestión eficiente de todos ellos.

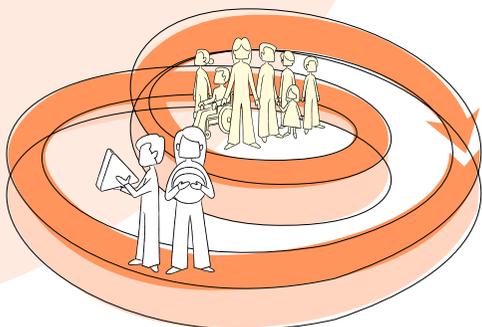
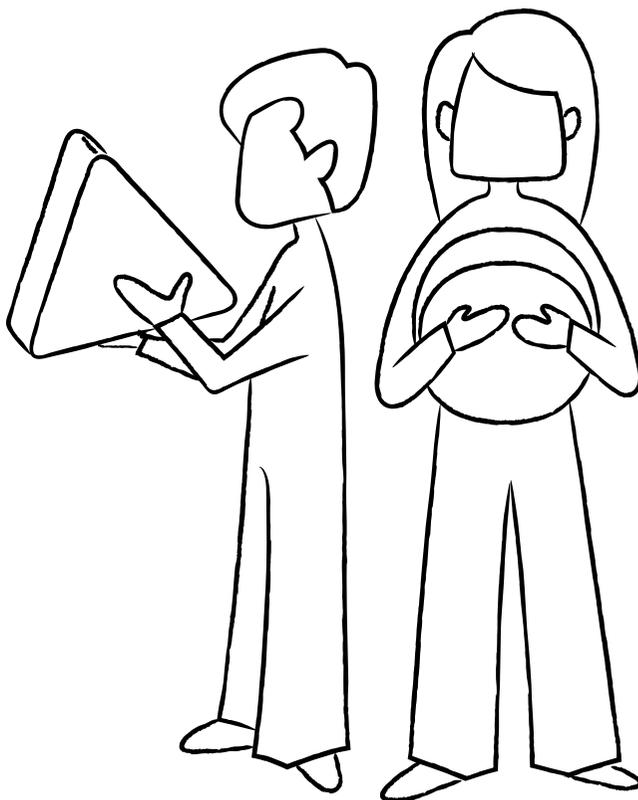
Para ello, las personas directivas y las responsables de la *unidad* pueden impulsar y comprometerse, junto con el conjunto de personas que la componen, con las acciones siguientes:

- Asegurar un uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, atendiendo a las diferentes necesidades que puedan tener las personas de la *unidad*.
- Hacer un uso eficiente de los programas informáticos, potenciando sinergias y evitando desarrollos desproporcionados, duplicidades o infrautilización de los mismos.
- Asegurar un uso eficiente y sostenible de las instalaciones, basado en los objetivos estratégicos y operativos, tomando en cuenta las necesidades de las personas.
- Asegurar un mantenimiento eficiente y sostenible de los edificios, espacios, equipamientos, y de cualesquiera otros recursos materiales empleados.



Personas

3



Una gestión avanzada implica 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 sí misma. En la generación de ese clima, las personas con responsabilidades directivas, tanto políticas como técnicas, tienen el máximo compromiso. En ese marco, promoverán la cohesión de los equipos de trabajo, estimulando la interacción en su funcionamiento y la proactividad, y delegando todas aquellas responsabilidades que sean necesarias para el buen funcionamiento de la organización.

Es conveniente que las *unidades* que inician su proceso de avance en la gestión aborden inicialmente los siguientes **aspectos básicos**:

Identificar los comportamientos y las destrezas esperables del ejercicio del **liderazgo** en los diferentes puestos de la *unidad*.

Disponer de una metodología para la **acogida** de las nuevas personas que se incorporan a la *unidad*.

Identificar las carencias de comunicación y elaborar un **plan de información-comunicación interna**.

Establecer medidas que favorezcan la creación y funcionamiento de **equipos de mejora**.

Identificar el conocimiento y las destrezas existentes a fin de determinar las **necesidades formativas** de las personas de la *unidad*, en coherencia con su estrategia.

Para avanzar en el adecuado desarrollo del eje **Personas**, las personas directivas y las responsables de la *unidad* impulsarán las siguientes **líneas de actuación**, promoviendo la implicación y la responsabilidad colectiva en torno a ellas del conjunto de las personas que componen la *unidad*.



3.1 PLANIFICAR Y DESARROLLAR EL CONOCIMIENTO Y LAS DESTREZAS DE LAS PERSONAS

La gestión pública avanzada de una *unidad* requiere de un claro conocimiento de las necesidades actuales y futuras de personas para hacer frente a los objetivos planteados, así como del perfil y destrezas de las mismas. Por otra parte, las organizaciones públicas basan una parte importante de su actividad en la gestión del conocimiento, por lo que es necesario prestar especial atención al desarrollo del mismo entre las personas empleadas. La autonomía de las personas, su flexibilidad ante los cambios, el espíritu crítico, la creatividad, la capacidad de innovación y de emprendimiento son otros aspectos que poseen un valor clave.

Para ello, las personas directivas y las responsables de la *unidad* pueden impulsar y comprometerse, junto con el conjunto de personas que la componen, con las acciones siguientes:

- Identificar las necesidades actuales y futuras de personas para el logro de los objetivos planteados, así como el perfil requerido (conocimientos, actitudes, potencial innovador y de liderazgo, etc.), para trasladarlo a los órganos responsables e integrarlo en la planificación global del Gobierno.
- Identificar los conocimientos y las destrezas clave que son necesarias para abordar los objetivos planteados y contrastarlos con las que ya existen, a fin de determinar las estrategias de desarrollo y capacitación que se requieren.
- Establecer procedimientos para facilitar el proceso de incorporación a la *unidad* de nuevas personas, ofreciéndoles el apoyo y la tutela necesaria para

que puedan aportar el máximo nivel en el periodo de tiempo más breve.

- Establecer planes, recursos, procesos de aprendizaje, tutorías, etc., que apoyen y faciliten el desarrollo de las destrezas requeridas (técnicas, tecnologías de la información y la comunicación, habilidades sociales, lingüísticas, etc.) por parte de las personas de la *unidad*.
- Impulsar el uso del euskera como lengua de trabajo en el seno de la *unidad*.
- Impulsar el cambio de valores entre las personas de la *unidad* para lograr una igualdad real y efectiva entre mujeres y hombres y un marco de trabajo con valores más igualitarios.
- Utilizar las oportunidades que ofrecen las tecnologías de la información y de la comunicación para preservar y compartir el conocimiento.
- Impulsar la autonomía de las personas y su flexibilidad para adaptarse a los cambios que han de afrontarse.
- Desarrollar el espíritu crítico, de observación, creativo, innovador y emprendedor de las personas.



3.2 GENERAR CONDICIONES QUE POTENCIEN EL COMPROMISO DE LAS PERSONAS

Lograr el compromiso de las personas con el proyecto es un reto para cualquier organización. Para ello han de crearse las condiciones que lleven a las personas a establecerlo, potenciando un entorno de confianza, respeto, comunicación, participación, empoderamiento, trabajo colaborativo, reconocimiento y claridad en las expectativas.

Para ello, las personas directivas y las responsables de la *unidad* pueden impulsar y comprometerse, junto con el conjunto de personas que la componen, con las acciones siguientes:

- Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo, siendo proactivos en la creación de un entorno que propicie la aportación de ideas, así como en la generación de espacios para la participación de las personas, especialmente en el proceso de planificación y reflexión sobre la estrategia, permitiendo así que se incorporen sus opiniones, necesidades y expectativas a la toma de decisiones.
- Acompañar y facilitar el empoderamiento de las personas de la *unidad* para que tomen decisiones en sus ámbitos de responsabilidad, realicen un seguimiento de su trabajo, mejoren la eficacia y eficiencia de los procesos y, en general, se comprometan proactivamente en el éxito de la acción pública.
- Identificar las carencias de comunicación y elaborar un plan de información-comunicación interna.
- Establecer una dinámica de comunicación con las personas de la *unidad* que garantice que éstas tienen conocimiento de los objetivos definidos y de la evolución para su logro, poniendo de manifiesto su contribución al proyecto común.
- Establecer las expectativas y los objetivos para cada persona mediante el diálogo y el consenso, dándole retroalimentación continuada sobre su desempeño y reconociendo tanto las actitudes y los esfuerzos realizados, como los logros alcanzados.
- Facilitar a las personas la información necesaria (técnica, económica, jurídica, sobre proyectos, etc.) para dar sentido a su trabajo, de tal forma que puedan comprenderlo desde una perspectiva más global.
- Potenciar los métodos de trabajo que aumentan la comunicación y la cooperación eficaz y ágil (trabajo en equipo, en red, proyectos transversales o interdisciplinarios, espacios de colaboración y co-creación, comunidades de prácticas y aprendizaje, etc.)
- Establecer los métodos necesarios para asegurarse que conocen la opinión de las personas empleadas de la *unidad* sobre el entorno de trabajo, el trabajo en equipo, el desempeño de sus responsables directos y otros aspectos vinculados a su satisfacción con el trabajo.
- Equilibrar el cumplimiento de los requerimientos legales y el principio de igualdad con planteamientos flexibles que permitan atender la diversidad y las situaciones particulares de las personas.



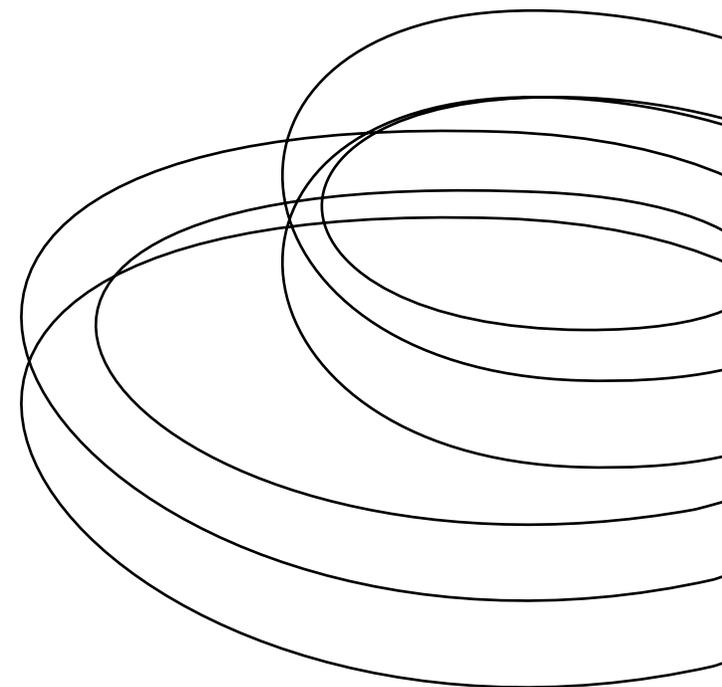
3.3 AMPLIAR LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO DE LAS PERSONAS

Las organizaciones públicas requieren de personas capaces de liderar, generando influencia en sus equipos y en las personas con quienes trabajan y colaboran. Fortalecer y desarrollar esa capacidad de liderazgo ha de ser una preocupación continua.

Para ello, las personas directivas y las responsables de la *unidad* pueden impulsar y comprometerse, junto con el conjunto de personas que la componen, con las acciones siguientes:

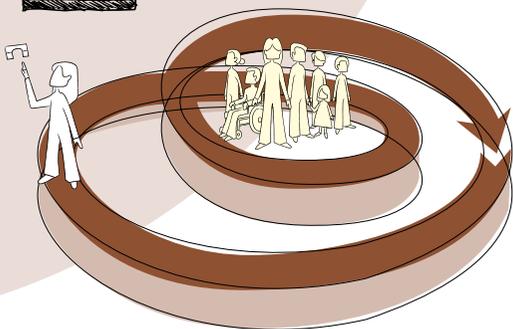
- Identificar el comportamiento y las características del liderazgo que la organización ha establecido para hacer frente a las exigencias de la sociedad y a los objetivos estratégicos, trasladándolo a los aspectos concretos de la *unidad*.
- Favorecer el desarrollo de la capacidad de ejercicio del liderazgo por parte de las personas con responsabilidades directivas, y ampliarla progresivamente a otras personas con vistas a generar un liderazgo extendido y compartido.
- Cuidar la coherencia entre lo que la organización formalmente establece o declara y las prácticas internas reales, especialmente en lo relacionado con los valores y los principios éticos.
- Implicar a las personas en la mejora del sistema de gestión de la *unidad*, en la reflexión estratégica, en la identificación de oportunidades de mejora, en la aportación de ideas y de propuestas innovadoras, etc.

- Apoyar, formar y tutelar a las personas en el desarrollo de capacidades y destrezas para mejorar la comunicación, argumentación y debate, delegación y asunción de responsabilidades, toma de decisiones, trabajo en equipo, etc.
- Realizar autoevaluaciones y evaluaciones entre las personas de la *unidad* para conocer su grado de avance en el desarrollo del ejercicio del liderazgo y establecer nuevos objetivos.



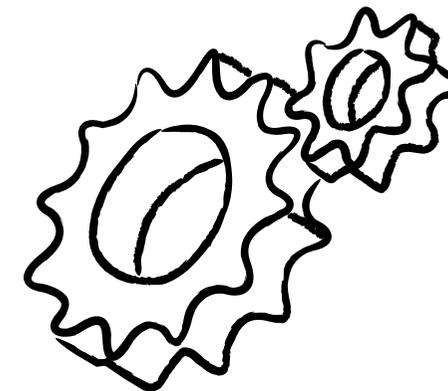
Innovación

4



El entorno que afrontan hoy las empresas, los municipios, las regiones y los países, dado su alto dinamismo, genera grandes dosis de complejidad e incertidumbre, que sólo pueden acometerse anticipándose y adaptándose a los cambios mediante el aprendizaje y la innovación. El sector público tiene un fuerte impacto externo en la generación de productividad y desarrollo global del sistema económico y social, en interacción con el ámbito privado y la propia ciudadanía, dado que es el que provee el entorno administrativo y regulador, el sistema impositivo, el sistema prestacional y de servicios sociales, el sistema básico de generación y difusión de conocimiento e innovación y de disponibilidad y uso de las tecnologías de la información y la comunicación. Pero además de generar el contexto para que la innovación se produzca en la sociedad, la propia administración pública debe ser sujeto y protagonista de la innovación, introduciéndola en la forma en cómo diseña y presta sus servicios.

Para las administraciones públicas la innovación es un gran desafío que es ineludible abordar. Máxime cuando la ciudadanía expresa, cada vez con mayor claridad, la necesidad de que se reinvente y reaccione a los retos que plantea la sociedad del siglo XXI. Por ello, para aportar valor a las ciudadanas y ciudadanos y lograr los objetivos planteados, se requiere gestionar la capacidad de innovación de la organización.



Es conveniente que las *unidades* que inician su proceso de avance en la gestión aborden inicialmente los siguientes **aspectos básicos:**

Diagnosticar las **oportunidades de innovación** en la *unidad*.

Identificar **fuentes de aprendizaje** para el desarrollo de la innovación en la *unidad*.

Generar un **entorno de confianza** que facilite la realización de aportaciones disonantes con los hábitos de trabajo establecidos, así como la expresión de opiniones críticas, la realización de propuestas que, en principio, pudieran parecer poco realistas, etc.

Para avanzar en el adecuado desarrollo del eje **Innovación**, las personas directivas y las responsables de la *unidad* impulsarán las siguientes **líneas de actuación**, promoviendo la implicación y la responsabilidad colectiva en torno a ellas del conjunto de las personas que componen la *unidad*.

4.1 DEFINIR LOS OBJETIVOS Y LA ESTRATEGIA PARA INNOVAR, APROVECHANDO EL POTENCIAL DE NUESTRO ENTORNO

Identificar los ámbitos específicos en los que plantearse el esfuerzo innovador es el primer paso para poder enfocar en ellos las metodologías orientadas a la innovación. Así mismo, la innovación ha de realizarse de manera abierta, favoreciendo el intercambio con otros, utilizando las redes sociales, estableciendo alianzas y mirando más allá de nuestro ámbito de trabajo específico.

Para ello, las personas directivas y las responsables de la *unidad* pueden impulsar y comprometerse, junto con el conjunto de personas que la componen, con las acciones siguientes:

- Identificar los ámbitos en los que ha de centrarse el esfuerzo innovador, concretando la orientación en que éste ha de moverse.
- Promover la "innovación abierta", favoreciendo el intercambio de ideas entre diferentes *unidades*, con otras administraciones públicas, con entidades y asociaciones, centros de investigación, expertos, ciudadanía, etc.
- Establecer mecanismos para detectar aquellas informaciones científicas o técnicas relevantes para nuestro ámbito de actuación, así como para analizar sus potencialidades, difundirlas y desarrollar proyectos para su utilización.
- Establecer alianzas con aquellas entidades, personas u organizaciones que pudieran aportar innovaciones útiles o complementarias a la acción del propio Gobierno.
- Fomentar una actitud de exploración hacia ámbitos ajenos a la administración pública y a las actividades que la caracterizan, a fin de buscar nuevas ideas, enfoques, prácticas, etc., que puedan aportar una mirada diferente a los servicios y productos propios o a las necesidades y problemas que se pretenden abordar con ellos.
- Utilizar las redes sociales y el conjunto de las tecnologías de la información y la comunicación para mejorar los procesos y las relaciones, tanto dentro de la propia organización como con la ciudadanía y las entidades externas.

4.2 CREAR EL CONTEXTO INTERNO PARA INNOVAR

No se busca la innovación puntual, sino generar una organización innovadora. Para ello es imprescindible crear un contexto que permita incorporar la innovación en la actividad ordinaria. Generar un clima en el que el pensamiento crítico y las aportaciones diferentes sean bien recibidas, dar facilidades para dedicar tiempo a la exploración de nuevas ideas, promover entornos colaborativos, reconocer la actitudes, ideas o resultados innovadores, etc. son elementos que generan el contexto para una organización innovadora.

Para ello, las personas directivas y las responsables de la *unidad* pueden impulsar y comprometerse, junto con el conjunto de personas que la componen, con las acciones siguientes:

- Generar confianza respecto a las aportaciones diferentes, el pensamiento crítico y la búsqueda de retos y desafíos para estimular la creatividad y la generación de ideas.
- Gestionar el equilibrio entre respetar y cumplir las normas, procedimientos e instrucciones de trabajo existentes y buscar nuevas formas de llevar a cabo las actividades.
- Estimular y dar oportunidades a las personas para que exploren, reflexionen, aporten ideas y elaboren propuestas innovadoras.
- Establecer entornos colaborativos formales e informales tales como lugares de reunión y encuentro, foros virtuales, etc. que permitan a las personas interactuar e intercambiar ideas, conocimientos y reflexiones.
- Difundir, comentar y reconocer formal e informalmente las actitudes innovadoras, ideas, proyectos y resultados, incluidos aquellos casos en que no se ha tenido el éxito deseado.

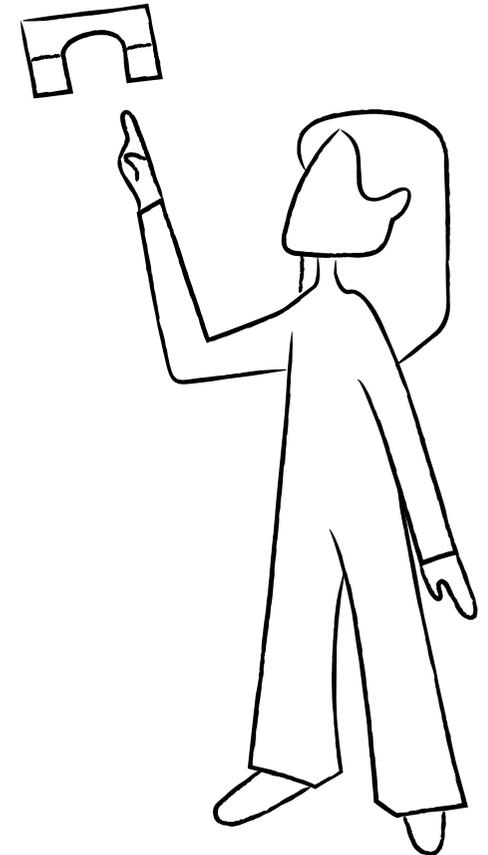
4.3 GESTIONAR LAS IDEAS Y LOS PROYECTOS INNOVADORES

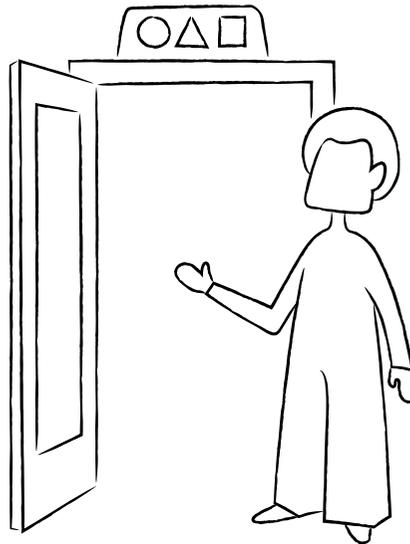
Las ideas y proyectos innovadores necesitan ser gestionados para poder convertirse en aportaciones significativas para la organización. Por ello es necesario prestar atención no sólo a su generación sino al proceso de puesta en práctica: asignar responsabilidades, establecer metodología, destinar recursos, promover proyectos piloto, etc. Por otra parte, aprender de la experiencia y hacer partícipe a la sociedad de las innovaciones realizadas son también aspectos de interés.

Para ello, las personas directivas y las responsables de la *unidad* pueden impulsar y comprometerse, junto con el conjunto de personas que la componen, con las acciones siguientes:

- Asignar responsabilidades a algunas personas, *unidades* o equipos específicos, para dinamizar aspectos relacionados con la innovación.
- Configurar un método para la recogida estructurada, análisis, evaluación y priorización de ideas y proyectos innovadores que permita generar una relación de proyectos de innovación.
- Dedicar recursos a actividades innovadoras, reflexionando sobre el retorno de la inversión que pueden generar y teniendo presente la incertidumbre propia de estas actividades.
- Crear equipos de innovación específicos de personas para emprender iniciativas y desarrollar proyectos, dotándolas de tiempo y de otros recursos requeridos, y capacitándolas en metodologías para la creatividad y para la gestión de proyectos innovadores.

- Promover la realización de proyectos piloto que permitan explorar la potencialidad de las ideas innovadoras.
- Analizar las lecciones aprendidas en los proyectos realizados y extraer conclusiones para reforzar la eficacia de proyectos futuros. Compartir las "mejores prácticas" entre los equipos de proyectos.
- Compartir con la sociedad nuestra experiencia en innovación.





El compromiso con la sociedad forma parte de la esencia de cualquier administración pública, ya que su actividad se dirige a añadir valor público a la misma. Sin embargo, la sociedad requiere de las administraciones públicas un compromiso que alcance también a la forma en que realizan su función. Así, en la actualidad, la sociedad espera de la administración pública que actúe con transparencia, de acuerdo a una ética pública, que rinda cuentas de su actividad, que se abra a la participación de las ciudadanas y ciudadanos más allá de las convocatorias electorales, y que realice su trabajo comprometiéndose con la sostenibilidad futura de la sociedad.

Este compromiso con la sociedad se manifiesta también en el reconocimiento de la corresponsabilidad del conjunto de instituciones y entidades, públicas y privadas, en el aumento del bienestar de nuestra sociedad. Por ello es necesario desarrollar un trabajo colaborativo y buscar alianzas que contribuyan a ese fin.

Es conveniente que las *unidades* que inician su proceso de avance en la gestión aborden inicialmente los siguientes **aspectos básicos**:

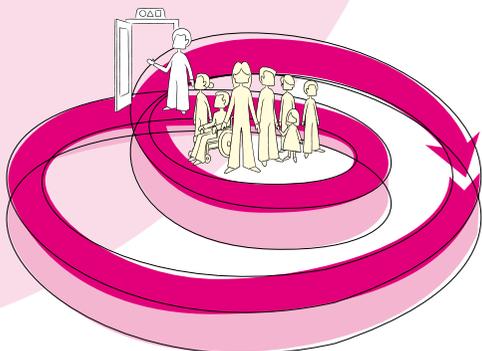
Ser proactivos en la difusión del **Código Ético** y de Conducta del Gobierno Vasco así como de los principios éticos establecidos del Estatuto Básico para el Empleado Público.

Establecer un plan de acciones concretas para mejorar el nivel de **transparencia** y de rendición de cuentas de la *unidad*.

Identificar otras **entidades, públicas o privadas, con las que colaborar**, que permitan aumentar la capacidad de aportar valor a la ciudadanía y a otros grupos de interés.

Identificar **obstáculos o riesgos en la unidad en relación con la igualdad** de oportunidades e implementar las acciones recogidas en los programas de igualdad departamentales.

Para avanzar en el adecuado desarrollo del eje **Sociedad**, las personas directivas y las responsables de la *unidad* impulsarán las siguientes **líneas de actuación**, promoviendo la implicación y la responsabilidad colectiva en torno a ellas del conjunto de las personas que componen la *unidad*.





5.1 PROMOVER LA BUENA ADMINISTRACIÓN Y LA ÉTICA PÚBLICA

La sociedad exige de sus administraciones públicas la rigurosa aplicación de los principios de la buena administración y de la ética pública. Tomar medidas para evitar cualquier mal uso de las prerrogativas que puedan derivarse del desempeño de un puesto en una administración pública, velar por una adecuada fundamentación de las decisiones, rendir cuentas periódicamente, actuar con transparencia, facilitar el acceso a la información o promover la participación ciudadana, son algunos elementos que pueden manifestar significativamente el compromiso con esta demanda de la sociedad.

Para ello, las personas directivas y las responsables de la *unidad* pueden impulsar y comprometerse, junto con el conjunto de personas que la componen, con las acciones siguientes:

- Asegurarse de que todas las personas de la *unidad* conocen el Código Ético y de Conducta de los cargos públicos y personal eventual de la Administración General e Institucional de la Comunidad Autónoma de Euskadi, así como los principios éticos establecidos en el Estatuto Básico del Empleado Público, y adoptar las medidas para garantizar su cumplimiento.
- Evitar en todas las personas de la *unidad* cualquier práctica o actuación que esté afectada o pueda levantar cualquier sospecha de favoritismo a determinadas personas o entidades públicas o privadas.
- Poner los medios para que nadie de la *unidad* utilice su posición institucional o las prerrogativas derivadas de su cargo con la finalidad de obtener, directa o indirectamente, ventajas para sí mismo

o procurar ventajas o desventajas para cualquier persona o entidad, siempre que tales medidas no estén previstas en el ordenamiento jurídico.

- Promover el cumplimiento de los mandatos en materia de igualdad de mujeres y hombres para asegurar la igualdad de trato, de oportunidades y el respeto a la diversidad y la diferencia.
- Velar porque todas las decisiones, resoluciones y actos estén fundamentados en información fehaciente (informes, estudios, proyectos o dictámenes) y procurar basarlas en análisis objetivos de los datos que estén a su disposición en relación con el tema a dirimir.
- Rendir cuentas públicas de manera periódica de la actividad de la *unidad* y de los resultados que la misma ha obtenido, e impulsar el acceso efectivo de las ciudadanas y ciudadanos y de las organizaciones a la información pública, con las limitaciones que establezcan las leyes.
- Desarrollar el cumplimiento efectivo del principio de publicidad activa y tomar medidas para garantizar que todas las actividades políticas, de dirección pública y de gestión de la *unidad* se someten al principio de transparencia, salvo en aquellos casos en que la ley exija confidencialidad o que puedan afectar a derechos de terceros.
- Garantizar respuestas ágiles y convenientemente razonadas a las solicitudes de información que les sean cursadas.
- Promover la utilización de la participación ciudadana a través de Internet y de las redes sociales en el diseño de las políticas públicas y en los procesos de toma de decisiones.

5.2 IMPULSAR EL TRABAJO COLABORATIVO Y LAS ALIANZAS CON OTRAS ADMINISTRACIONES E INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

En la sociedad actual resulta prácticamente imposible que una organización pueda alcanzar sus objetivos por sí sola. Por ello adquiere un peso significativo la capacidad de trabajar en colaboración y de establecer alianzas con otros de tal forma que ambas partes se beneficien de ello y, finalmente, la organización pública aumente su capacidad de añadir valor público a la sociedad.

Para ello, las personas directivas y las responsables de la *unidad* pueden impulsar y comprometerse, junto con el conjunto de personas que la componen, con las acciones siguientes:

- Identificar a otras entidades, públicas o privadas, con las que puedan establecerse alianzas para aumentar la capacidad de aportar valor a la ciudadanía y a otros grupos de interés.
- Desarrollar redes que ayuden a identificar nuevas oportunidades de alianzas y potencien el trabajo colaborativo.
- Establecer alianzas sobre la base de la estrategia y las necesidades organizativas, buscando la complementariedad entre las características, la filosofía y el desempeño de las partes.
- Realizar un seguimiento de las alianzas establecidas, evaluando la aportación de las mismas y su eficiencia.
- Construir una relación sostenible con sus socios y aliados basada en la confianza, el respeto mutuo y la transparencia.
- Tomar medidas para promover el uso del euskera como lengua de trabajo en las relaciones entre las organizaciones públicas.
- Fomentar el principio de coordinación y colaboración entre las diferentes entidades para que sus actuaciones en materia de igualdad sean más eficaces.

5.3 ASUMIR LA RESPONSABILIDAD CON LA SOSTENIBILIDAD, LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES, LA IGUALDAD DE MUJERES Y HOMBRES Y LA NORMALIZACIÓN DEL USO DEL EUSKERA

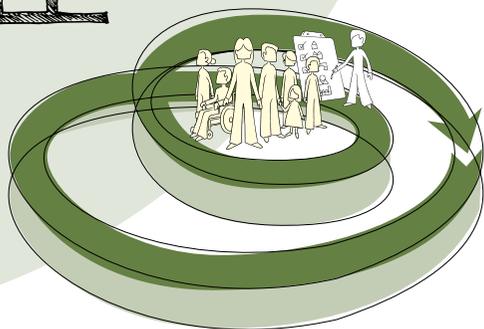
El compromiso con la sociedad pasa también por la asunción de las responsabilidades en el impacto medio ambiental que las actividades de la *unidad* puedan tener, así como en la promoción de la igualdad de oportunidades, la igualdad de mujeres y hombres y el impulso de la normalización del uso del euskera.

Para ello, las personas directivas y las responsables de la *unidad* pueden impulsar y comprometerse, junto con el conjunto de personas que la componen, con las acciones siguientes:

- Identificar el impacto medio ambiental de la *unidad*, tanto en sus actividades como en las consecuencias de las mismas.
- Concienciar y formar a las personas en un uso sostenible de los recursos propios: eficiencia energética, conservación y uso del agua, reciclaje, prevención de la contaminación y el ruido, etc.
- Promover la reducción del impacto medio ambiental en las actividades y en los desplazamientos de las personas de la *unidad*.
- Promover un trato igual, sin discriminación por cualquier tipo de razones o circunstancias, tanto a las ciudadanas y ciudadanos, como a las diferentes entidades u organizaciones, salvo los supuestos previstos legalmente de discriminación positiva.
- Impulsar e implementar las medidas y acciones específicas propuestas en los programas departamentales para la igualdad de mujeres y hombres.
- Promover el uso del euskera en la sociedad, favoreciendo su normalización.

Resultados

6



Una gestión pública avanzada ha de manifestarse necesariamente en la obtención de buenos resultados. Para ello es necesario plantearse objetivos retadores y alcanzarlos, haciendo realidad la visión que la estrategia planteada buscaba. Estos objetivos han de fijarse teniendo presentes las propias tendencias de la *unidad*, los resultados que obtienen otras *unidades* del Gobierno, otras administraciones públicas, e incluso organizaciones privadas con servicios similares o de referencia.

Los resultados de las administraciones públicas tienen dos vertientes diferenciadas. De un lado los resultados de las políticas públicas que se han puesto en marcha y, de otro, el grado de cumplimiento de los objetivos planteados por las *unidades* gestoras. Valorar los resultados de las políticas públicas corresponde a la evaluación de las políticas públicas, un enfoque que incorpora otras perspectivas más allá del logro de los objetivos de gestión.

Desde el punto de vista del Modelo el análisis o evaluación de resultados se circunscribe a los resultados en relación con los objetivos planteados por la *unidad*, dejando para el campo de la evaluación de las políticas públicas otras perspectivas de análisis.

Para una adecuada valoración de los resultados obtenidos es importante tener en cuenta:

- La comparación con los objetivos que se han establecido, a fin de valorar en qué medida se han alcanzado.
- En qué medida los objetivos se han establecido en relación con aspectos relevantes.
- La comparación de los datos a lo largo del tiempo, identificando las tendencias que puedan haberse producido.
- La comparación de los datos con los de otras organizaciones equivalentes o que son referente en el ámbito de actividad.
- La relación entre los resultados obtenidos y las medidas adoptadas, pudiendo analizar en qué medida esos resultados son consecuencia de las mismas.
- La relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados.

Es conveniente que las *unidades* que inician su proceso de avance en la gestión aborden inicialmente los siguientes **aspectos básicos:**

Conocer la **opinión de las personas e instituciones** que reciben los servicios.

Identificar los **indicadores clave** para valorar el funcionamiento de la *unidad* y el logro de sus objetivos estratégicos.

Para avanzar en el adecuado desarrollo del eje **Resultados**, las personas directivas y las responsables de la *unidad* impulsarán las siguientes **líneas de actuación**, promoviendo la implicación y la responsabilidad colectiva en torno a ellas del conjunto de las personas que componen la *unidad*.



6.1 RESULTADOS ESTRATÉGICOS

Se encuadran en este apartado aquellos resultados directamente relacionados con la **visión**, las estrategias y los objetivos planteados para alcanzarla. Pueden referirse a aspectos de los diferentes ejes del Modelo, siendo su singularidad el impacto en la estrategia definida.

Para ello, las personas directivas y las responsables de la *unidad* pueden impulsar y comprometerse, junto con el conjunto de personas que la componen, en medir resultados atendiendo a los criterios siguientes:

- En qué medida se avanza en el logro de la Visión, las estrategias y los objetivos planteados por la *unidad*.
- El grado de cumplimiento del plan de actuación de la *unidad*.
- Indicadores económicos que reflejan la buena gestión de los recursos asignados, incluyendo aspectos relativos a la eficiencia y al cumplimiento del presupuesto, teniendo en cuenta su grado de ejecución tanto al final del periodo presupuestario como a lo largo del mismo.
- Datos relativos a las actividades realizadas y a las personas u organizaciones que han utilizado o recibido los servicios que presta la *unidad*.



6.2 RESULTADOS EN LA CIUDADANÍA Y EN LAS Y LOS DESTINATARIOS DE LOS SERVICIOS

Permiten valorar el logro de los objetivos planteados en relación con la ciudadanía y las personas e instituciones a las que se dirigen los servicios que se prestan.

Para ello, las personas directivas y las responsables de la *unidad* pueden impulsar y comprometerse, junto con el conjunto de personas que la componen, en medir resultados atendiendo a los criterios siguientes:

- La valoración del conjunto de la ciudadanía de los servicios que presta la *unidad*.
- La satisfacción de las personas o instituciones que reciben los servicios con respecto a las características de los mismos (plazos, calidad técnica, cumplimiento de requisitos, amabilidad, accesibilidad, posibilidad de consultas, rapidez de las respuestas, etc.)
- La satisfacción de las personas o instituciones que reciben los servicios con respecto a la información que se les facilita (claridad, concreción, inteligibilidad, adecuación a las necesidades de quien la recibe, etc.)
- Indicadores del funcionamiento interno como, por ejemplo, relacionados con el tiempo en las fases de prestación del servicio (atención, informe, resolución, comunicación, etc.)
- Indicadores relativos a quejas y reclamaciones.



6.3 RESULTADOS EN LAS PERSONAS

■ Aportan información para conocer los resultados alcanzados en relación con las necesidades y expectativas de las personas empleadas.

Para ello, las personas directivas y las responsables de la *unidad* pueden impulsar y comprometerse, junto con el conjunto de personas que la componen, en medir resultados atendiendo a los criterios siguientes:

- La satisfacción de las personas empleadas con su trabajo (entorno físico, condiciones laborales, desarrollo profesional, clima laboral, etc.)
- Grado en que las personas se sienten involucradas, implicadas e ilusionadas con el proyecto que representa la *unidad*, en la estrategia formulada y en los objetivos establecidos.
- La valoración del liderazgo que ejercen las personas con responsabilidad en la organización (capacidad para fijar objetivos, claridad de la información que facilitan, frecuencia de la información, impulso del trabajo en equipo, capacidad de escucha, apertura a las propuestas que se realizan, delegación, comportamiento ético, capacidad de organización y gestión, etc.)
- Satisfacción con las posibilidades de participación, aportación, contribución a la innovación, etc.
- Indicadores relacionados con la gestión de personas (absentismo, porcentaje de participación en las encuestas de satisfacción, porcentaje de participación en equipos de mejora o de proyecto, etc.)

6.4 RESULTADOS EN LA INNOVACIÓN

■ Nos permiten valorar el grado de desarrollo de medidas innovadoras y su impacto en la estrategia y en las personas e instituciones destinatarias de los servicios.

Para ello, las personas directivas y las responsables de la *unidad* pueden impulsar y comprometerse, junto con el conjunto de personas que la componen, en medir resultados atendiendo a los criterios siguientes:

- La satisfacción de las personas e instituciones destinatarias de los servicios, así como de otros grupos de interés, respecto a nuestros objetivos y estrategias en relación a la innovación pública (cómo se desarrollan las ideas innovadoras, en qué medida se dan opciones de participación en ellas, la información que reciben sobre las mismas, etc.)
- La satisfacción de las personas empleadas respecto a las opciones de que disponen para innovar (tiempo y otros recursos para desarrollar la creatividad, investigar, hacer propuestas; cauces establecidos para que pueda fluir la creatividad; reconocimiento derivado de asumir los riesgos e incertidumbres de las propuestas innovadoras; etc.)
- Sugerencias e ideas aportadas, porcentaje de ellas que se han llevado a cabo, tiempo de respuesta a esas aportaciones, etc.
- Proyectos innovadores, colaboraciones con otras entidades orientadas a la innovación, a la detección de nuevos conocimientos y prácticas innovadoras, tiempo empleado en cada uno de estos ámbitos, etc.
- Indicadores que muestren el impacto que las innovaciones desarrolladas han generado, especialmente aquellos con impacto en los objetivos estratégicos.

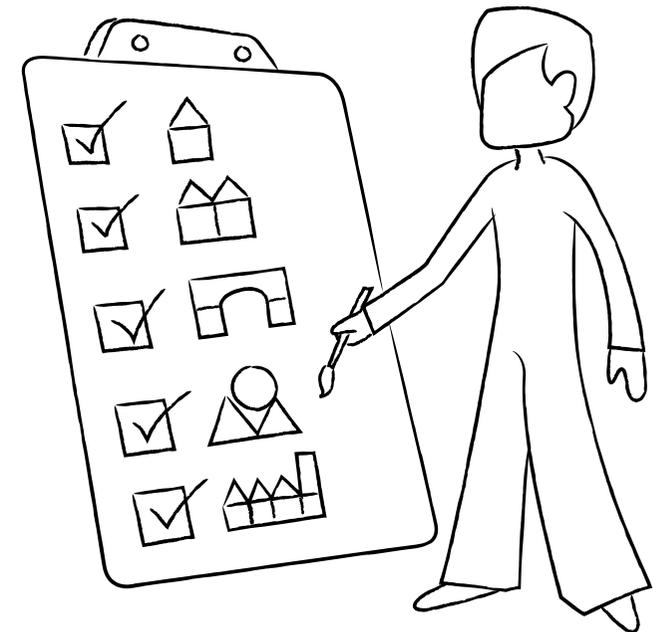


6.5 RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Dan información sobre el grado en que se alcanzan los objetivos relacionados con aspectos que la sociedad actual exige a sus administraciones públicas.

Para ello, las personas directivas y las responsables de la *unidad* pueden impulsar y comprometerse, junto con el conjunto de personas que la componen, en medir resultados atendiendo a los criterios siguientes:

- Opinión de los grupos de interés más significativos respecto al comportamiento ético de la *unidad*, la rendición de cuentas, la participación de la ciudadanía, la transparencia, la sostenibilidad, el trato dado a la igualdad de oportunidades, los avances en materia de igualdad de mujeres y hombres y en el uso euskera.
- Indicadores sobre la rendición de cuentas realizada.
- Datos sobre el grado de transparencia en la gestión.
- Información sobre los resultados obtenidos en la colaboración con otras entidades públicas y privadas.
- Datos relativos al impacto medioambiental y a las mejoras conseguidas.
- Información sobre la manifestación de la igualdad de oportunidades.
- Indicadores relativos al avance en el logro de la igualdad real y efectiva de mujeres y hombres.
- Indicadores relativos al uso del euskera tanto interna como externamente.
- Datos sobre participación de las ciudadanas y ciudadanos en relación con la actividad de la *unidad*, tanto en Internet y redes sociales como por otros medios.



Ideas clave para gestionar el cambio

#5

El Modelo de Gestión Pública Avanzada del Gobierno Vasco plantea el enfoque de gestión a desarrollar por todas las *unidades organizativas* de los Departamentos y Organismos Autónomos del Gobierno Vasco. Este proceso de transformación implica un profundo cambio en la forma de gestionar la organización. Las experiencias ya acumuladas, dentro y fuera de la administración, permiten identificar una serie de ideas clave que pueden ayudar a **gestionar el proceso de cambio:**

Las organizaciones que componen el Gobierno Vasco ya han realizado acciones que pueden enmarcarse en algunos de los ejes del **modelo** 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.

- El éxito de las estrategias orientadas al desarrollo de una gestión pública avanzada está directamente relacionado con el grado de **implicación personal de quienes tienen la máxima responsabilidad en la organización (tanto política como técnica)**. Si esa implicación es baja también los resultados que se obtengan lo serán. Esa implicación es requisito necesario para el éxito, aunque no suficiente; ya que éste depende también de otras variables como la forma en que el proceso se comunica y se desarrolla.
- El desarrollo de los elementos que componen el Modelo de Gestión Pública Avanzada del Gobierno Vasco **no requiere del desarrollo simultáneo de acciones en todos los ejes** del mismo, **ni el orden en el que ir abordándolos ha de ser necesariamente el de los propios ejes**. Cada entidad ha de determinar cuál o cuáles son los pasos que más le pueden ayudar en ese proceso. Sin embargo hay unos **elementos básicos**, identificados en el Modelo, sin los cuales es difícil desarrollar la gestión pública avanzada que el mismo plantea. Por ello, es necesario prestarles atención en los momentos iniciales del proceso.

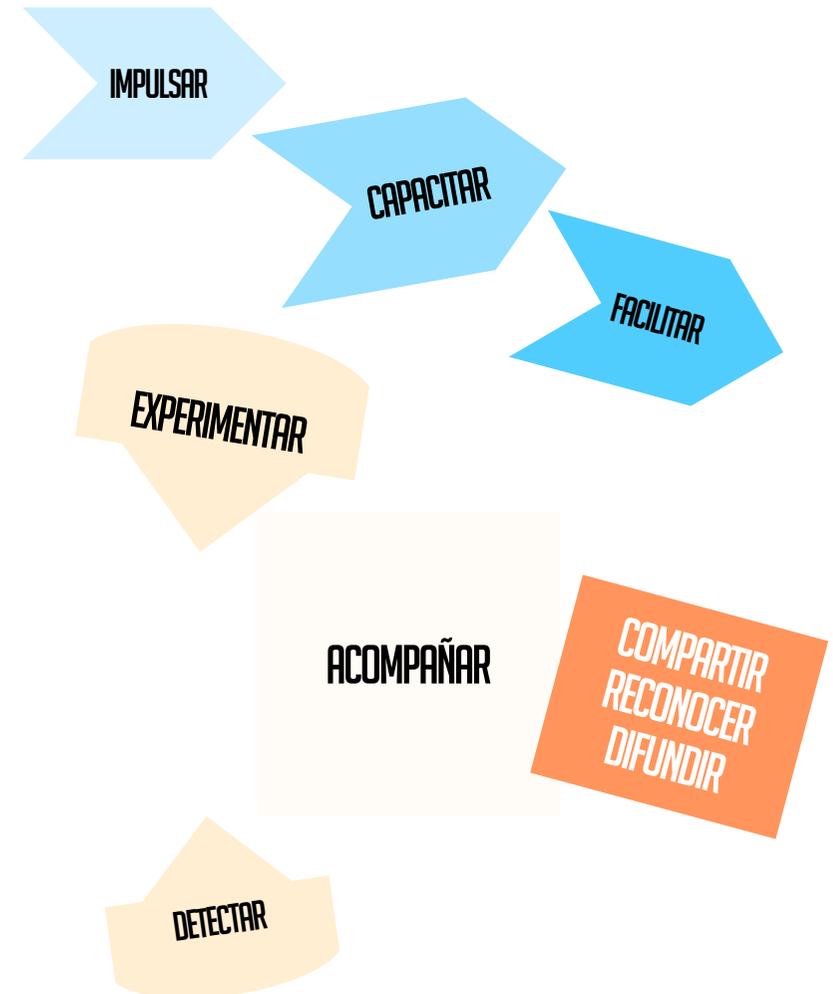


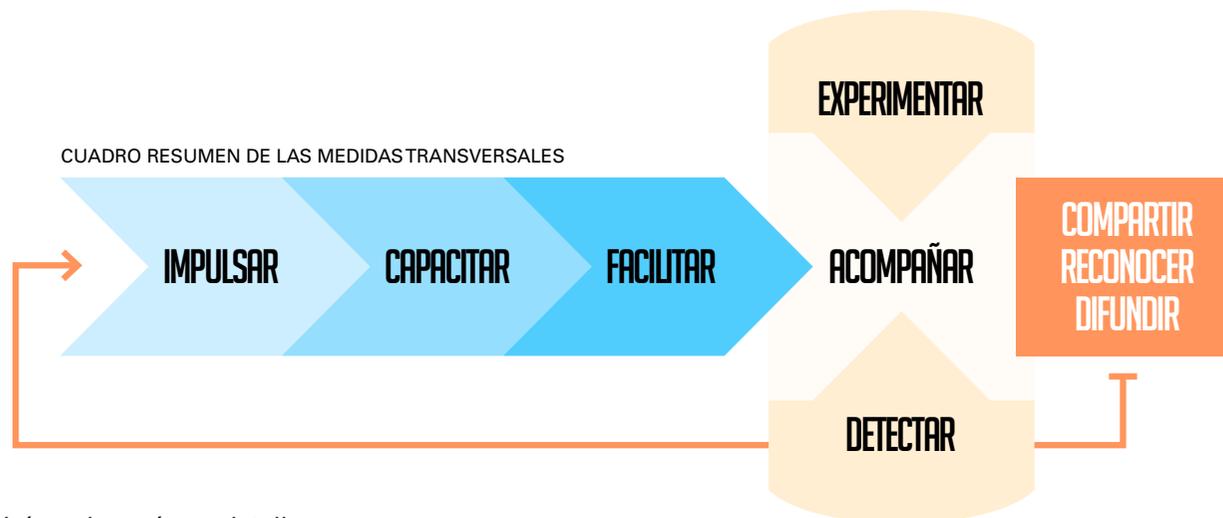
- Si bien estamos hablando de cambios en el sistema de gestión, estos cambios afectan significativamente a la manera de estar y trabajar en el Gobierno Vasco. En este sentido ha de tenerse presente que el avance hacia una gestión avanzada va a suponer un **cambio cultural**, que si bien puede ser más o menos profundo en unos momentos u otros, acaba siendo ineludible para el éxito del proceso.
- En las fases iniciales del proceso habrá algunas personas que se impliquen decididamente. 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 con más entusiasmo al proceso
- Es importante establecer desde el comienzo un **grupo o equipo que lidere el proceso de cambio** en cada una de las *unidades*. Una composición plural (en cuanto a equipos, perfiles profesionales, representación de ambos sexos, etc.) contribuirá a un mayor impacto. Sin embargo, entre sus componentes es necesario que estén presentes personas de responsabilidad en la *unidad* con capacidad para adoptar decisiones (personas directivas, responsables de servicio y, en su caso, delegadas, subdirectoras y responsables de área)
- 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**.
- Como todo proceso de cambio, requiere **dedicar un tiempo a la formación** y tener previsto un **soporte técnico** para su desarrollo. Ambos aspectos son contemplados en el proyecto de implantación del Modelo de Gestión Pública Avanzada del Gobierno Vasco.
- En los proyectos de mejora es habitual y lógico centrar la atención 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.
- 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 los problemas de gran complejidad que llevan años sin ser resueltos, es posible que el proceso pierda fuerza en poco tiempo.
- El proceso de implantación del Modelo de Gestión Pública Avanzada del Gobierno Vasco, **es un medio, nunca un fin en sí mismo**. El objetivo no es poner en marcha lo que el Modelo plantea o sugiere, sino que la gestión del Gobierno contribuya de forma más efectiva a crear valor público para la sociedad. Para ese fin, el Modelo pretende ser una palanca de cambio. En este sentido, será revisado y actualizado para que cumpla adecuadamente esta función instrumental.
- 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**.

Los medios para implantar el Modelo de Gestión Pública Avanzada del Gobierno Vasco

#6

Si bien el progreso en la implantación del Modelo de Gestión Pública Avanzada ha de partir del compromiso por parte de cada *unidad* con capacidad de gestión propia, el Modelo es un marco al que han de converger todas las *unidades*. Por ello, se plantean un conjunto de medidas de carácter transversal y corporativo encaminadas a apoyar este avance. De forma resumida estas estrategias se resumen en el siguiente gráfico.





Veámoslas más en detalle:

Impulsar

- ↳ Actividades de difusión del Modelo.
- ↳ 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 destrezas específicas requeridas por las diferentes estrategias de mejora identificadas en el Modelo.
- ↳ Medidas para facilitar las visitas de aprendizaje a otras *unidades* del Gobierno Vasco, de otras administraciones o de entidades destacadas por la puesta en práctica de las estrategias planteadas en el Modelo.

Facilitar

- ↳ Desarrollo de políticas en los departamentos horizontales del Gobierno Vasco (Lehendakaritza, Hacienda y Finanzas y Administración Pública y Justicia) que colaboren y contribuyan a los objetivos planteados en el Modelo.
- ↳ Acceso a materiales y metodologías útiles en el desarrollo de las estrategias planteadas en el Modelo.
- ↳ Plataformas comunes para el trabajo colaborativo.
- ↳ Espacios y actividades para compartir 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.

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.

Compartir

- ↳ Foros de encuentro que permitan compartir experiencias y encontrar apoyo mutuo.
- ↳ Instrumentos y soportes colaborativos que permitan compartir los conocimientos y las experiencias generadas.
- ↳ Soportes para compartir las metodologías, tecnología y buenas prácticas detectadas.

Reconocer

- ↳ Política global de reconocimiento hacia las *unidades* y equipos que destaquen en el proceso de incorporación y desarrollo del Modelo.

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 a la buena administración.

Los órganos competentes en materia de organización coordinarán la planificación de las actuaciones encaminadas a la aplicación del Modelo de Gestión Pública Avanzada del Gobierno Vasco, y evaluarán de forma sistemática los resultados e impactos conseguidos mediante las citadas actuaciones. A estos efectos, junto a la aprobación del presente Modelo, el Gobierno Vasco aprobará la puesta en marcha del **Proyecto Aurrerabide 2014-2017**, que contemplará las medidas para su implantación así como la previsión de la realización de la fase de formación-acción *Egiten-Ikasi*, de evaluaciones de gestión y de sucesivos planes de mejora en cada una de las *unidades*.

Glosario

◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆ A ◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Actividad: Diferentes acciones que se desarrollan para la prestación de un servicio. La actividad tiene un plazo de ejecución, un costo, y una asignación de recursos. Se divide en tareas.

Acciones: Relación de trabajos en que se descomponen las *líneas de actuación* de los *ejes* del Modelo.

Administración Pública (organizaciones públicas): Conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión de la Comunidad Autónoma del País Vasco

Alianzas: Relaciones de trabajo entre dos o más partes que crean un valor añadido para el cliente y para la organización. Pueden ser entre entidades semejantes o no, pero aportan beneficios mutuos y permiten conseguir las estrategias marcadas por la entidad.

Autoevaluaciones: Análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización, usando como guía los elementos del Modelo. Lo realiza la propia *unidad*.

◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆ B ◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Buena Administración / Buen Gobierno: Forma de ejercicio del poder caracterizada por rasgos como la eficacia, la eficiencia, la transparencia, la rendición de cuentas, la participación de la sociedad civil y el estado de derecho, que revela la determinación del gobierno de utilizar los recursos disponibles a favor del desarrollo económico y social.

Buenas Prácticas: Toda experiencia que ha arrojado resultados positivos, demostrando su eficacia y utilidad en un contexto concreto.

◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆ C ◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Capacitar: Facultar para la adquisición de conocimientos y destrezas en orden a un objetivo predefinido.

Capacidades: Aptitudes que posee una persona, innata o entrenadamente, para la adquisición de conocimientos. Es el poder de aprender y adaptarse por él.

Carta de Servicios: Documento al alcance de la ciudadanía y de las personas usuarias en el que se refleja la manera de trabajar de una organización y, a la vez, se establecen determinados compromisos de prestación del servicio frente a dichas personas.

Catálogo de Servicios: Documento que recoge, identifica y define los servicios de referencia de la *unidad*.

Ciudadanía: Conjunto de personas que, como pertenecientes a una comunidad organizada, tienen determinados derechos y deberes públicos.

Ciudadano-a/Cliente-a: Persona a quien se dirigen los servicios y que tiene que ser considerada como ciudadana, que forma parte de una sociedad democrática con derechos y obligaciones. La persona también puede ser considerada como cliente, no sólo en el contexto de la prestación de servicios en el que adopta la posición de beneficiaria de los servicios, donde tiene derecho a ser tratada de forma justa y cortés y a que se atiendan sus necesidades, sino también en un contexto en el que tiene que cumplir con sus obligaciones. Además de como simples receptoras de servicios, el papel de las personas ciudadanas/clientes puede enfocarse desde cuatro ángulos: como co-dise-

ñadoras, co-tomadoras de decisiones, co-productoras o co-creadoras y co-evaluadoras.

↳ Como **co-diseñadoras**, su impacto se traduce en qué y cómo las organizaciones públicas quieren prestar un servicio para dar respuesta a una necesidad concreta. Como **co-tomadoras de decisiones**, irán adquiriendo una mayor involucración y sentimiento de pertenencia de las decisiones que les afectan.

↳ Como **co-productoras o co-creadoras**, participarán en la producción y/o en el ciclo de entrega de los servicios y de su calidad.

↳ Como **co-evaluadoras** expresarán su opinión sobre la calidad de las políticas públicas y de los servicios recibidos.

Código de Ética y de Conducta de los cargos públicos: Código que identifica cuáles son las conductas y comportamientos exigibles de los cargos públicos con el objeto de que sus acciones, tanto públicas como privadas, estén en correcta consonancia con los valores, principios y estándares de conducta exigibles a su condición.

Comunidades de Práctica: Grupos de trabajo relativamente homogéneos de profesionales que persiguen una finalidad común, que perduran en el tiempo, y que tienen las características siguientes: compromiso mutuo (cada integrante comparte su propio conocimiento), actividad conjunta (todos los miembros tienen unos objetivos y necesidades comunes que cubrir) y formas de hacer comunes (los miembros van adquiriendo rutinas o maneras de hacer que sirven para mantener el grupo cohesionado y en constante dinamismo).

Comunidades de Aprendizaje: Grupos de personas que adquieren conocimiento en común, utilizando herramientas comunes en un mismo entorno.

Creatividad: Generación de ideas que da lugar a prácticas de trabajo y/o productos y servicios nuevos o mejorados. El proceso o juego mental fuera de toda censura y restricción, que permite generar ideas ilimitadamente.

◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆ D ◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Destreza: Forma estandarizada de resolver un problema.

◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆ E ◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Eficacia: Relación entre los objetivos establecidos y el impacto, efecto o los resultados alcanzados.

↳ **Ser eficaz.** Hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos.

Eficiencia: Relación entre el impacto o resultados alcanzados y el nivel de recursos empleados

↳ **Ser eficiente.** Alcanzar un objetivo determinado con el mínimo viable de recursos posibles.

Empoderamiento (Responsabilización): Proceso por el cual las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo para un mejor desarrollo de sus cometidos. Generalmente implica el desarrollo en la persona empoderada de una confianza en sus propias capacidades.

Eje: Cada uno de los módulos en los que se descompone el Modelo de Gestión Pública Avanzada del Gobierno Vasco: 1. Estrategia, 2. Servicios, 3. Personas, 4. Innovación, 5. Sociedad, y 6. Resultados.

En el Modelo los ejes se dividen, a su vez, en líneas de actuación y acciones.

Emprendimiento: Capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo. Es aquella actitud y aptitud de la persona que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos; es lo que le permite avanzar un

paso más, ir más allá de donde ya ha llegado. Es lo que hace que una persona esté insatisfecha con lo que es y lo que ha logrado, y como consecuencia de ello, quiera alcanzar mayores logros.

Encuesta: Recogida de datos sobre opiniones, actitudes o conocimiento de individuos o grupos. Es frecuente que el estudio se dirija solo a una muestra representativa de la población total.

Encuesta de Satisfacción: Estudio para determinar el grado de satisfacción del encuestado. La encuesta suele obtener la información a partir de un cuestionario que puede ser respondido de manera presencial, en papel, por teléfono, o vía web o por correo electrónico. Las encuestas de satisfacción tienen como finalidad conocer el grado de satisfacción de un público objetivo ante un servicio ofrecido o la valoración de un conjunto de circunstancias.

Equipo: Grupo reducido de personas con habilidades complementarias que asumen la responsabilidad de objetivos específicos, con un propósito y un enfoque común.

Equipos de Innovación: Grupos de trabajo específicos, formados por un conjunto de profesionales heterogéneo, y creados para resolver una problemática puntual (innovación ocasional), que desaparecerán una vez implantada la solución propuesta.

Equipo de Mejora: Grupos trabajo dedicados a la mejora constante en la gestión. La idea del trabajo en grupo se basa en el reconocimiento de que la calidad es competencia de todos y que quienes mejor conocen los procesos de trabajo son quienes los realizan diariamente.

Equipo de Trabajo: Conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común.

Estatuto Básico del Empleado Público: Norma que establece los principios generales aplicables al conjunto de las relaciones de empleo público, empezando por el de servicio a los ciudadanos y al interés general, incidiendo en mejorar la calidad de los servicios que el ciudadano recibe de la administración.

Estrategia: Uno de los seis ejes del Modelo de Gestión Pública Avanzada del Gobierno Vasco: *cómo se planifican los objetivos, alineándolos con la estrategia global del Gobierno y trasladándolos a la organización.*

Ética Pública: En el servicio público, el término puede definirse como aquellos valores y normas comunes que los empleados públicos asumen en el cumplimiento de sus deberes.

Evaluación: Resultado de Juzgar el mérito o el valor de algo. Técnicamente es el proceso utilizado para verificar y medir el cumplimiento de objetivos preestablecidos y las características de productos y servicios. Puede realizarse sobre el resultado final obtenido, o sobre el proceso utilizado.

Evaluación de las Políticas Públicas: Instrumento para la mejora continua de la transparencia, la calidad, la pertinencia, la eficacia y la eficiencia de las actuaciones de las administraciones públicas. La evaluación comprenderá todo el conjunto de políticas, estén o no articuladas en planes, programas o documentos estratégicos similares. Hay tres tipos de evaluación, la que se realiza en la fase de diseño, denominada ex-ante, la realizada durante la implantación de la política, y la que se realiza una vez implantada la política, denominada ex-post.

Excelencia (gestión excelente o gestión avanzada): Prácticas sobresalientes en la gestión de la organización y logro de los resultados basados en

conceptos fundamentales que incluyen: orientación hacia los resultados, orientación al ciudadano, liderazgo, gestión por procesos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas, etc.

Expectativa: Aspiración o esperanza de alcanzar un determinado resultado, objetivo o nivel de satisfacción respecto de la prestación de un servicio.

◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆ **G** ◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆
Gestión del conocimiento: Gestión del capital intelectual en una organización, con la finalidad de añadir valor a los productos y servicios que ofrece a la sociedad.

Gestión de las personas: Gestión por los líderes y responsables de las *unidades* de las personas empleadas, generando las condiciones que potencien su compromiso, creando un clima de confianza y corresponsabilidad que permita que cada persona pueda dar a la administración y, en consecuencia, a la sociedad, lo mejor de sí misma.

Grado de Satisfacción: Valoración que es el resultado de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

Grupos de Interés: Todos los colectivos que tienen impacto actual o potencial sobre la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos. Todos aquellos grupos que tienen interés en una organización, sus actividades y sus logros. Entre ellos se pueden incluir a ciudadanos/clientes, proveedores, empleados, accionistas, agentes sociales y poderes políticos.

Grupos Focales (grupo de discusión o "focus group" en inglés): Técnica de estudio de las opiniones o actitudes de un público. Consiste en la

reunión de un grupo de personas, con un moderador, investigador o analista; encargado de hacer preguntas y dirigir la discusión. Su labor es la de encauzar la discusión para que no se aleje del tema de estudio. Las preguntas son respondidas por la interacción del grupo en una dinámica en que los participantes se sienten cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones.

◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆ **I** ◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆
Igualdad de oportunidades: Ejercicio efectivo por parte de mujeres y hombres en condiciones de igualdad de los derechos políticos, civiles, económicos, sociales y culturales y del resto de los derechos fundamentales que puedan ser reconocidos en las normas, incluido el control y acceso al poder y a los recursos y beneficios económicos y sociales.

La igualdad de oportunidades se ha de entender referida no sólo a las condiciones de partida o inicio en el acceso al poder y a los recursos y beneficios, sino también a las condiciones para el disfrute y control efectivo de aquéllos. (Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de Mujeres y Hombres)

Igualdad de trato: Ausencia de discriminación basada en el sexo de las personas, tanto directa como indirecta.

↳ Existe discriminación directa cuando una persona sea, haya sido o pudiera ser tratada de manera menos favorable que otra en situación análoga por razón de su sexo o de circunstancias directamente relacionadas con el sexo como el embarazo o la maternidad, sin que exista una justificación objetiva y razonable. Sin perjuicio de su tipificación como delito, el acoso sexista en el trabajo tiene la consideración de discriminación directa por razón de sexo.

↳ Existe discriminación indirecta cuando una

disposición, criterio o práctica aparentemente neutra perjudique a una proporción sustancialmente mayor de miembros de un mismo sexo, salvo que dicha disposición, criterio o práctica resulte adecuada y necesaria y pueda justificarse con criterios objetivos que no estén relacionados con el sexo. (Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de Mujeres y Hombres)

Indicadores: Descriptores que construimos con la información a la que podemos acceder (disponible o por recoger o elaborar) y que nos dicen algo de un aspecto (una variable) de la realidad. Medidas indicativas de un fenómeno, por ejemplo, de los resultados de una acción.

↳ **Indicadores de Funcionamiento:** Son las numerosas medidas operativas que se utilizan para ayudar a controlar, entender, predecir y mejorar el funcionamiento y la gestión.

↳ **Indicadores Clave de Rendimiento:** Son las mediciones más críticas que muestran de forma significativa la eficacia y eficiencia de los resultados alcanzados.

Información: Recopilación de datos organizados para formar un mensaje; es un conjunto de datos que ha tomado sentido.

Innovación: Uno de los seis ejes del Modelo de Gestión Avanzada del Gobierno Vasco: *cómo se definen los objetivos de la innovación y se crea el contexto para innovar y gestionar las ideas y proyectos innovadores.*

Innovación Abierta: Modelo para el aprovechamiento del conocimiento generado tanto dentro como fuera de la organización con fines innovadores.



◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆ L ◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Liderazgo: Capacidad de motivación y de buen ejemplo que pueden poseer profesionales de cualquier posición de la organización, y que produce transformaciones en las personas, los equipos humanos y sus relaciones.

Líderes: 1.- Aquellas personas que coordinan y equilibran los intereses de todos los grupos que, de una u otra forma, tienen interés en la organización, incluidos los equipos de dirección, los demás directivos y todos aquellos que dirigen equipos o participan de la función de liderazgo. 2.- Personas que son vistas por otras como las principales responsables para el logro de los objetivos del grupo.

Líneas de actuación: Cada uno de los ámbitos en los que se desglosan los ejes del Modelo de Gestión Pública Avanzada del Gobierno Vasco.

◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆ M ◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Mapa de Procesos: Diagrama debidamente secuenciado donde se representa el sistema de gestión con una visión general. En él se representan los procesos que componen el sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información. Se suelen diferenciar:

- ↳ **Procesos estratégicos.** Ayudan a fijar y desarrollar la estrategia.
- ↳ **Procesos operativos (o de servicio).** Coinciden con las actividades ordinarias o de servicio.
- ↳ **Procesos de apoyo.** Son instrumentales y sirven para poder desarrollar adecuadamente el resto de la actividad.

Mejora Continua: Actitud y disciplina que favorece la implantación de cambios incrementales que benefician el funcionamiento de la actividad y los procesos.

Misión: Declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización. Puntualiza lo que hace esa organización, para quién lo hace, para qué lo hace y cómo lo hace.

◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆ O ◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Objetivo: Algo que debe ser alcanzado o que se desea conseguir. En un proyecto, los objetivos son los resultados deseados del proyecto o de cualquier fase o parte del proyecto, en términos de entregables concretos y resultados (servicio mejorado, en menos tiempo, etc.). Debe ser medible y alcanzable.

Objetivos Estratégicos: Objetivos globales a medio y largo plazo que indican la dirección en la que quiere avanzar una organización. Describen los resultados o impactos/efectos finales que se quieren perseguir.

◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆ P ◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Participación (Derecho de Participación): Facultad de exigir ser informado y asesorado sobre los distintos instrumentos de participación y colaboración ciudadana en la gestión pública, así como a participar de manera real y efectiva en la gestión de los asuntos públicos y en los procedimientos administrativos, de acuerdo con lo dispuesto en la legislación aplicable.

Participación (Principio de Participación): Proceso que canaliza la opinión y los conocimientos de la ciudadanía en el diseño y la articulación de políticas públicas.

Personas: Uno de los seis ejes del Modelo de Gestión Pública Avanzada del Gobierno Vasco: *cómo se gestiona a las personas empleadas públicas, su conocimiento y destrezas, generando las condiciones*

que potencien su compromiso. El eje personas se refiere a todas las personas empleadas en la organización, con independencia de la naturaleza jurídica de su relación, de si ésta es a tiempo completo o parcial, e incluye a los altos cargos y personal eventual.

Plazo: Período de tiempo en el que se deben alcanzar resultados. A corto plazo (menos de un año), a medio plazo (período entre uno a y cinco años), a largo plazo (más de cinco años).

Políticas Públicas: Acciones que desarrollan las organizaciones públicas en relación a una materia o problema de interés público. Pueden ser de acción o inacción de gobierno, decisiones o falta de decisiones, e implican la elección entre diferentes alternativas.

Presupuestos: Instrumento de gestión de las organizaciones o instituciones, cuyos planes y programas se formulan por término de un año, basado en la asignación de recursos a actividades concretas. Elaborar un presupuesto permite a los gobiernos y organizaciones establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.

Principios Éticos: Leyes morales universales que adopta la organización y por las cuales se guía (Ver Código de Ética y de Conducta).

Proactividad: Actitud en la que el sujeto u organización asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto. La proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.



Procedimiento: Descripción de una manera detallada y definida de cómo deberían desarrollarse las actividades.

Proceso: Secuencia de actividades interrelacionadas, que transforman elementos de entrada en resultados, añadiendo valor. Cada proceso tiene objetivos determinados, responsables, indicadores para medir su eficacia y eficiencia, recursos necesarios, etc. Los procesos deben ser gestionados siguiendo el ciclo PDCA (Ver mapa de procesos).

↳ **Procesos clave:** Aquellos que inciden de manera más significativa para hacer realidad y apoyar la estrategia y alcanzar los objetivos estratégicos.

Proyecto: Trabajo o esfuerzo que se ejecuta una sola vez y que persigue un fin específico, con la característica principal de producir resultados únicos como un producto o un servicio, y que tiene una duración finita y determinada.

Publicidad Activa / Principio de Publicidad Activa: Razón fundamental que conlleva la obligación de los poderes públicos de suministrar de forma veraz, objetiva y constante, la información que obra en su poder y relativa a su actuación.

◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆ **R** ◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆
Recursos: Comprende el conocimiento, el trabajo, el presupuesto, los edificios y la tecnología que utiliza una organización para desarrollar sus actividades.

Red: Organización que conecta personas o grupos que pueden o no contar con una línea formal de mando. A menudo, los miembros de una red comparten valores e intereses.

Redes Sociales: Sitios web que ofrecen servicios y funcionalidades de comunicación diversos para

mantener en contacto a los usuarios de la red. Se basan en un software especial que integra numerosas funciones individuales: blogs, wikis, foros, chat, mensajería, etc. en una misma interfaz y que proporciona la conectividad entre los diversos usuarios de la red.

Rendición de Cuentas: Obligación de responder sobre las responsabilidades que han sido conferidas y aceptadas y de informar sobre la utilización y gestión de los recursos que han sido encomendados.

Requisitos: Declaración de los objetivos detallados del servicio o producto que describe las características y las funciones y la forma de prestación del mismo.

Resultados: Uno de los seis ejes del Modelo de Gestión Pública Avanzada del Gobierno Vasco: *cómo se fijan, se siguen y se comparan los resultados en el ámbito estratégico, en relación con la ciudadanía y los destinatarios de los servicios, las personas empleadas públicas, la sociedad y la innovación.*

◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆ **S** ◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆
Seguimiento: Proceso por el cual se mide la consecución de los objetivos, y sobre esta base lanzar nuevas iniciativas ajustadas a una nueva realidad.

Servicios y productos: Resultado de la actividad de una *unidad* que revierten en la ciudadanía, en entidades privadas o en otras entidades públicas del propio Gobierno o de otra administración pública. Normalmente son el resultado de:

↳ **Actividad prestacional**, de prestación obligatoria, individualizada y concreta de bienes y servicios, para satisfacer necesidades primordiales de la comunidad (educativa, sanitaria, etc.)

↳ **Actividad de fomento** para promover o estimular la realización de ciertas actividades, que son consideradas de interés público, por parte de los particulares (subvenciones, etc.)

↳ **Actividad de policía** – o actividad de limitación –, que implica la obligación de la administración de fiscalizar, controlar y asegurar la seguridad y el orden (autorizaciones, licencias, permisos)

↳ **Actividad sancionadora**, que permite a la administración sancionar a los particulares por la comisión de determinadas infracciones

Servicios: Uno de los seis ejes del Modelo de Gestión Pública Avanzada del Gobierno Vasco: *cómo se desarrollan y gestionan los servicios para que respondan adecuadamente a la ciudadanía y a las personas y entidades a quienes van dirigidos.*

Servicios Electrónicos públicos: Servicios públicos ofrecidos por medio de las tecnologías de la información y de la comunicación.

Sociedad: Uno de los seis ejes del Modelo de Gestión Pública Avanzada del Gobierno Vasco: *cómo se promueve el buen gobierno y la ética pública, se impulsa el trabajo colaborativo y se asume la responsabilidad con la sostenibilidad, la igualdad de oportunidades y la normalización del uso del euskera.*

Sostenibilidad / Desarrollo Sostenible: Desarrollo que cubre las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para cubrir sus necesidades.

↳ **Sostenibilidad social:** Basada en el mantenimiento de la cohesión social y en conseguir objetivos comunes.

↳ **Sostenibilidad ambiental:** Compatibilidad entre la actividad considerada y la preservación de la biodiversidad y de los ecosistemas, evitando la degradación de las funciones fuente y sumidero.



◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆ **T** ◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Tarea: Actividad del proyecto que requiere un esfuerzo y recursos y genera un entregable.

Tecnologías de la Información y la Comunicación:

Conjunto de sistemas necesarios para administrar la información, y especialmente los ordenadores y programas necesarios para convertirla, almacenarla, administrarla, transmitirla y encontrarla. Dentro de ésta definición general, encontramos los siguientes temas principales: sistemas de comunicación, informática y herramientas ofimáticas que contribuyen a la comunicación.

Trabajo colaborativo: Forma de trabajo en el que los diferentes participantes de un proyecto trabajan, colaboran y se ayudan para alcanzar objetivos específicos, utilizando herramientas diseñadas para dar soporte y facilitar el trabajo. Las tecnologías de la información facilitan el trabajo colaborativo.

Transparencia / Derecho a la Transparencia: Derecho que asiste a las ciudadanas y a los ciudadanos a obtener una información veraz sobre todos los aspectos relacionados con la gestión pública, de modo transparente, permitiendo una recíproca comunicación con los poderes públicos.

Transparencia / Principio de Transparencia: Implica la obligación de los poderes públicos para promover la máxima claridad, limpieza y nitidez en todas las actividades que gestionan y en su organización, de forma que la ciudadanía pueda conocer cómo adoptan sus decisiones, cómo se organizan los servicios públicos, así como identificar a las personas responsables de sus actuaciones.

◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆ **U** ◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Unidad Administrativa: Elemento organizativo básico que presta un servicio o realiza un producto

determinado con una agrupación de funciones y actividades que tienen como resultado una aportación integrada a un cliente externo o interno. En general, al frente de estas *unidades* administrativas se encuentran los responsables de servicio o responsables de área.

Unidad Organizativa: Elemento organizativo que comprende un conjunto homogéneo de áreas de actuación administrativas o de servicio público, agrupadas sobre la base de criterios objetivos relacionados con la naturaleza de los servicios, la viabilidad de la gestión o por razones de estrategia política y que requieren de una gestión integrada y *unidad* de dirección para lograr la correcta prestación del servicio. En general, al frente de estas *unidades* organizativas se encuentran los Altos Cargos de la Administración General de la CAE (Viceconsejeras y Viceconsejeros o Directoras y Directores)

◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆ **V** ◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Valores: Principios y conceptos que describen el comportamiento de las personas de la organización, y determinan sus relaciones, tanto internas como externas (por ejemplo, trabajo en equipo, confianza, apoyo, compromiso, solidaridad, etc.)

Valor Público: Valor creado por los gobiernos y, por extensión, por sus administraciones, mediante la prestación de servicios. Busca de forma comprometida un sistema que promueva un desarrollo eficaz, eficiente, equitativo y sostenible. Una gestión que crea valor público debe contribuir significativamente a estos fines o principios fundamentales:

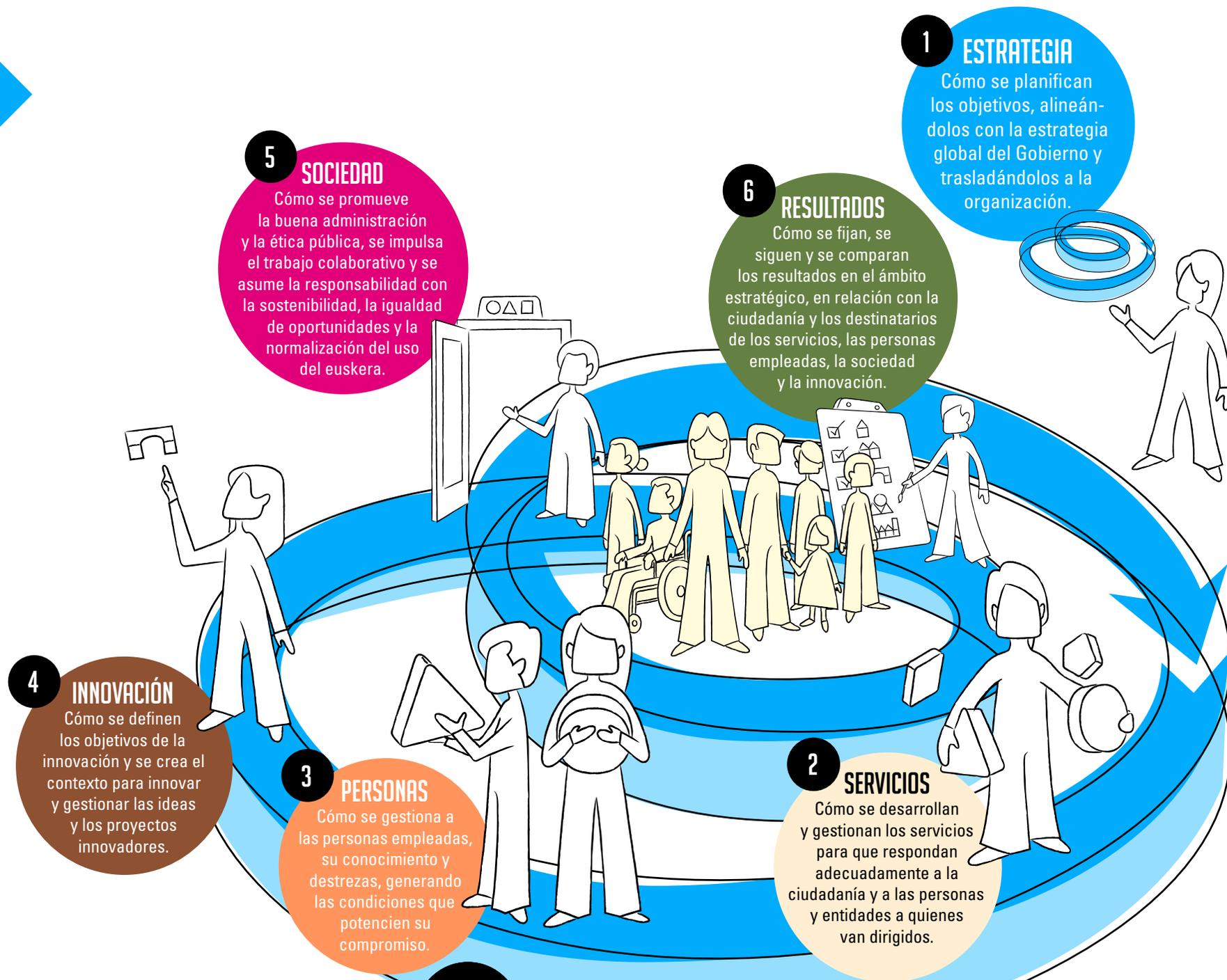
- ↳ Reducción de la desigualdad y de la pobreza
- ↳ Fortalecimiento de la democracia
- ↳ Fortalecimiento de la ciudadanía

Visión: Declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro, en qué escenario desea encontrarse (ser referencia en el sector específico, en algunos de los aspectos concretos, en el territorio histórico, ciudad, etc.

Referencias - Bibliografías

- "Intraemprendizaje público", Alberto Ortiz de Zárate. INAP
- "Aprender a generar ideas", Fabio Gallego. Editorial Paidós
- "Guía CAF – 2013, Marco Común de Evaluación", AEVAL – Agencia de Evaluación y Calidad (www.aeval.es)
- "Modelo de Organización del Gobierno Vasco", Departamento de Justicia y Administración Pública
- Modelo EFQM de calidad y Excelencia (www.efqm.es)
- Euskalit – Fundación Vasca para la Excelencia (www.euskalit.net)
- Wikipedia – La enciclopedia libre (es.wikipedia.org)
- Código Ético y de Conducta de los cargos públicos y personal eventual de la Administración General e Institucional de la Comunidad Autónoma de Euskadi (www.jusap.ejgv.euskadi.net/bopv2/datos/2013/06/1302551a.pdf)

ANEXOS



ASPECTOS ESENCIALES DE LOS EJES, LÍNEAS DE ACTUACIÓN Y ACCIONES DEL MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA AVANZADA DEL GOBIERNO VASCO

1. ESTRATEGIA

Conocer las **estrategias y los objetivos del Gobierno** que afectan a la *unidad* a fin de garantizar un adecuado alineamiento con los mismos.

Definir la **estrategia de la *unidad***: la misión y la visión que aspira alcanzar.

Concretar la **planificación**, desplegando la estrategia en objetivos estratégicos y acciones, y estableciendo planes de gestión coherentes con ella.

Identificar aquellas personas, entidades e instituciones que están "interesadas" en la actividad de la *unidad* de que se trate y en sus resultados. Son los denominados "**grupos de interés**" como, por ejemplo, el conjunto de la ciudadanía, las personas que utilizan los servicios que se ofrecen o las que reciben algún tipo de ayuda, las empresas proveedoras, el Parlamento, las personas empleadas en el Gobierno, otras *unidades* del Gobierno, otras administraciones públicas, otras instituciones del tercer sector, etc.

Identificar unos **indicadores básicos** que aporten información sobre el grado de avance en relación con las estrategias de la *unidad*.

4. INNOVACIÓN

Diagnosticar las **oportunidades de innovación** en la *unidad*.

Identificar **fuentes de aprendizaje** para el desarrollo de la innovación en la *unidad*.

Generar un **entorno de confianza** que facilite la realización de aportaciones disonantes con los hábitos de trabajo establecidos, así como la expresión de opiniones críticas, la realización de propuestas que, en principio, pudieran parecer poco realistas, etc.

2. SERVICIOS

Identificar los servicios que presta la *unidad* en un **catálogo de Servicios**, incluyendo las personas o entidades destinatarias de los mismos (ciudadanía usuaria o beneficiaria de servicios o ayudas, autónomos, empresas o entidades del tercer sector receptores de servicios o ayudas, otras *unidades* dentro del Gobierno Vasco para las que se realiza la actividad, otras administraciones o entidades públicas para las que se realiza la actividad).

Reflexionar sobre las **necesidades y expectativas** que las ciudadanas y ciudadanos o entidades destinatarias pueden tener respecto a los servicios que se prestan.

Reflejar en un **mapa los procesos** que resumen la actividad de la *unidad*.

Concretar los **procesos clave**, es decir, aquellos que inciden de manera más significativa en el logro de los objetivos estratégicos. Revisarlos y documentarlos de forma sencilla, identificando la persona responsable de cada uno de ellos.

Establecer un **procedimiento para la gestión de avisos, peticiones, quejas y sugerencias**.

Elaborar los **presupuestos en coherencia con la estrategia** definida.

5. SOCIEDAD

Ser proactivos en la difusión del **Código Ético** y de Conducta del Gobierno Vasco así como de los principios éticos establecidos del Estatuto Básico para el Empleo Público.

Establecer un plan de acciones concretas para mejorar el nivel de **transparencia** y de rendición de cuentas de la *unidad*.

Identificar otras **entidades, públicas o privadas, con las que colaborar**, que permitan aumentar la capacidad de aportar valor a la ciudadanía y a otros grupos de interés.

Identificar **obstáculos o riesgos en la *unidad* en relación con la igualdad** de oportunidades e implementar las acciones recogidas en los programas de igualdad departamentales.

3. PERSONAS

Identificar los comportamientos y las destrezas esperables del ejercicio del **liderazgo** en los diferentes puestos de la *unidad*.

Disponer de una **metodología para la acogida** de las nuevas personas que se incorporan a la *unidad*.

Identificar las carencias de comunicación y elaborar un **plan de información-comunicación interna**.

Establecer medidas que favorezcan la creación y funcionamiento de **equipos de mejora**.

Identificar el conocimiento y las destrezas existentes a fin de determinar las **necesidades formativas** de las personas de la *unidad*, en coherencia con su estrategia.

6. RESULTADOS

Conocer la **opinión de las personas e instituciones** que reciben los servicios.

Identificar los **indicadores clave** para valorar el funcionamiento de la *unidad* y el logro de sus objetivos estratégicos.



1. ESTRATEGIA

CÓMO SE PLANIFICAN LOS OBJETIVOS, ALINEÁNDOLOS CON LA ESTRATEGIA GLOBAL DEL GOBIERNO Y TRASLADÁNDOLOS A LA ORGANIZACIÓN.

1.1 ALINEAR ADECUADAMENTE LA POLÍTICA Y LA GESTIÓN

Las personas elegidas por la ciudadanía son quienes definen, en un sistema democrático, las políticas públicas que han de impulsarse. Quienes gestionan las organizaciones públicas tienen la responsabilidad de hacer efectivas esas políticas. Por ello, la gestión pública avanzada ha de prestar especial atención al alineamiento entre política y gestión.

- Conocer las estrategias y objetivos del Gobierno que afectan a su ámbito de responsabilidad para desplegarlos en planes, programas o acciones.
- Conocer las estrategias y los planes transversales definidos para el conjunto del Gobierno, a fin de plantearse de qué manera la estrategia específica de la *unidad* puede contribuir al logro de esas estrategias.
- Priorizar la **visión** estratégica y la planificación con la finalidad de prever la solución a los problemas y a los retos futuros.
- Compartir metas y objetivos con los grupos de interés, así como poner todos los medios a su alcance para que las políticas públicas del Gobierno Vasco sean exitosas en sus resultados y reviertan positivamente en las ciudadanas y ciudadanos.
- Compartir ideas, proyectos e información con el resto de sus colaboradores y personas empleadas para el logro de las políticas públicas marcadas por el Gobierno Vasco.
- Promover que las personas que componen su *unidad* trabajen leal y profesionalmente en el desarrollo efectivo de la estrategia del Gobierno.

1.2 RECABAR LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA Y DE LA PLANIFICACIÓN DE LA UNIDAD

La estrategia y la planificación resultante han de basarse en una información relevante y significativa que les dé un fundamento sólido.

- Identificar los denominados "grupos de interés".
- Conocer qué necesidades tienen estos "grupos de interés" y cuáles pueden ser sus expectativas para el futuro.
- Conocer los objetivos y proyectos estratégicos de los diferentes "grupos de interés" que les pueden afectar.
- Identificar las fuentes de información que pueden ser significativas para la definición de la planificación y la definición de la estrategia de la *unidad* como, por ejemplo, la información relativa a las preocupaciones y expectativas ciudadanas, a la evolución de las principales variables poblacionales, sociales y económicas, buenas prácticas de otras administraciones públicas, etc.
- Valorar los resultados alcanzados en el período anterior por la *unidad* y su comparación tanto con otras organizaciones del entorno como con aquellas que resulten especialmente significativas para la *unidad*.
- Plantear una sistemática para recoger estas informaciones, valorarlas y convertirlas en conocimiento útil para la planificación y la definición de la estrategia de la *unidad*.

1.3 ESTABLECER LA ESTRATEGIA DE LA UNIDAD Y REALIZAR SU PLANIFICACIÓN

Cada *unidad* planifica sus estrategias y objetivos, definiéndolos con claridad y trasladándolos a planes de gestión. Así mismo, establece los recursos necesarios para llevarlos a la práctica y las alianzas que puedan ser necesarias para alcanzarlos.

- Establecer un método para realizar la reflexión estratégica que incorpore la mayor participación posible de los diferentes "grupos de interés", tanto internos (personas empleadas de la *unidad*, por ejemplo) como externos.
- Definir la visión de lo que la *unidad* desea llegar a ser en el futuro.
- Identificar los valores, así como los principios éticos y de buena administración, a los que la *unidad* ha de prestar especial atención, estableciendo los objetivos y acciones necesarias para llevarlos a la práctica.
- Establecer los objetivos estratégicos de la *unidad*, así como los resultados concretos que se esperan obtener, manteniendo la alineación con el Plan de Gobierno y con el de las *unidades* de rango superior a las que esté adscrita.
- Analizar en qué medida las necesidades y expectativas de los grupos de interés encuentran respuesta en los objetivos estratégicos que se están definiendo.
- Trasladar la estrategia a planes de gestión que contemplen las iniciativas, planes de actuación, proyectos y acciones a desarrollar y se concreten en los diferentes ámbitos que componen la organización.
- Determinar los recursos necesarios para llevar adelante la estrategia planteada: recursos económicos, de conocimiento, destrezas de las personas, procesos que han de implicarse, inversiones, etc.
- Valorar las posibles alianzas necesarias para llevar adelante la estrategia.

1.4 COMUNICAR, DESPLEGAR, REVISAR Y ACTUALIZAR LA ESTRATEGIA Y LA PLANIFICACIÓN

El éxito de una estrategia depende de la forma en que ésta es comunicada a las personas que han de llevarla a la práctica. Así mismo, una gestión avanzada busca implicar en la estrategia a otros grupos de interés, por lo que también ha de asegurarse que ésta es compartida con ellos. Por otra parte, la estrategia ha de alcanzar a todos los niveles de la organización, de tal forma que toda ella actúe focalizada en torno a unos mismos objetivos. Finalmente, la planificación ha de tener presente que surgirán cambios y situaciones no previstas que han de ser incorporadas mediante una adecuada sistemática de seguimiento y revisión de la estrategia.

- Establecer los mecanismos más adecuados para trasladar a las personas de la *unidad* la estrategia y los objetivos definidos (tanto aquéllos vinculados con las políticas públicas del Gobierno como con los específicos de la *unidad*), valorando el grado de comprensión y asunción de los mismos.
- Comunicar a la ciudadanía, a las personas usuarias, a las entidades destinatarias de los servicios, a los aliados y otros grupos de interés aquellas partes de la estrategia que les puedan ser relevantes.
- Desplegar la estrategia a los diferentes niveles de la *unidad*, estableciendo objetivos para los equipos operativos más básicos, de tal forma que puedan contribuir a orientar las actuaciones de las personas empleadas.
- Adaptar el funcionamiento organizativo y de gestión para que contribuya de manera más efectiva al desarrollo de la estrategia.
- Valorar periódicamente los resultados obtenidos en el trabajo realizado con los diferentes aliados, así como su grado de satisfacción con la relación establecida.
- Establecer cuadros de indicadores que permitan gestionar la *unidad* y sus diferentes equipos facilitando un seguimiento continuado de los mismos.
- Asegurarse de que los indicadores utilizados contemplan diferentes aspectos relacionados con: actividades, resultados, datos económicos, ciudadanía, personas a las que se dirigen los servicios, mejora de los procesos, desarrollo organizativo, de las personas y del conocimiento.
- Fijar una sistemática de revisión periódica de la estrategia y de los objetivos establecidos, que permita actualizarlos y adecuarlos a los cambios y nuevas circunstancias que puedan producirse.

2. SERVICIOS

COMO SE FIJAN, SE SIGUEN Y SE COMPARAN LOS RESULTADOS EN EL AMBITO ESTRATEGICO, EN RELACION CON LA CIUDADANIA Y LOS DESTINATARIOS DE LOS SERVICIOS, LAS PERSONAS EMPLADAS, LA SOCIEDAD Y LA INNOVACIÓN.

2.1 GESTIONAR ADECUADAMENTE LAS RELACIONES CON LA CIUDADANÍA Y CON LAS PERSONAS O ENTIDADES A LAS QUE VAN DIRIGIDOS LOS SERVICIOS

Una gestión pública avanzada ha de garantizar una adecuada relación con la ciudadanía, estableciendo cauces para dialogar e interactuar con ella, para conocer su grado de satisfacción con los servicios recibidos y dar respuesta rápida y ágil a lo que ésta pueda plantear.

Establecer dinámicas para garantizar el contacto de las personas de la *unidad* con las ciudadanas y ciudadanos en general y con las personas o entidades a las que se dirigen sus servicios en particular.

Disponer de un sistema de gestión de las solicitudes, quejas y sugerencias que permita dar una respuesta rápida a las mismas.

Disponer de información sobre el grado de satisfacción que sobre los servicios prestados tienen las personas o entidades que los utilizan, así como la ciudadanía en general.

Utilizar las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la comunicación para mostrar con transparencia la actividad y la gestión de la organización, así como para interactuar con las ciudadanas y ciudadanos y las entidades a las que van dirigidos los servicios.

Asegurarse de dotar a las personas de la organización de la responsabilidad, la información, las herramientas y las destrezas necesarias para dar una adecuada respuesta a la ciudadanía.

Establecer y desarrollar acciones que garanticen el uso del euskera como lengua de servicio a las ciudadanas y ciudadanos.

Establecer y desarrollar acciones que garanticen la igualdad de mujeres y hombres y sus representación equilibrada en los cauces participativos que se establezcan.

2.2 DESARROLLAR SERVICIOS Y PRODUCTOS ORIENTADOS A LA CIUDADANÍA

Conocer las necesidades y expectativas de aquéllos a quienes van dirigidos los servicios resulta clave para que éstos respondan a los niveles de calidad que se espera de ellos. Así mismo, es importante abrir cauces de participación para la mejora de los servicios y una adecuada forma de comunicación de los mismos.

Identificar las diferentes tipologías de personas y entidades (internas o externas) que son destinatarias de los servicios que se prestan, o que pueden llegar a serlo. Conocer las necesidades y expectativas, actuales y futuras de la ciudadanía en general, y de aquellas personas o entidades a las que van dirigidos sus servicios en particular. Para ello se utilizarán metodologías plurales como grupos focales, encuestas, etc., que tengan en cuenta los diferentes tipos de destinatarios de los servicios.

Disponer de una sistemática de participación que permita implicar a las ciudadanas y ciudadanos y a las entidades (internas o externas) con las que se relaciona, en la mejora de los servicios que se les ofrecen y en el desarrollo de otros nuevos.

Estudiar las formas de comunicación más adecuadas para dar a conocer los servicios y productos que se ofrecen, utilizando eficientemente los recursos existentes (canal web, portales institucionales, etc.)

2.3 GESTIONAR CON AGILIDAD LOS PROCESOS Y MEJORAR DE MANERA CONTINUADA LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS

Definir con claridad los servicios que se prestan y los procesos necesarios para ello permitirá una mejora continuada de los mismos, garantizando que son gestionados de manera ágil y prestados con la máxima calidad. Así mismo, es necesario mantener una actitud proactiva orientada a lograr la mayor simplificación y claridad para las personas e instituciones destinatarias de los servicios o productos.

Identificar el **catálogo de servicios** que presta la *unidad*.

Identificar los procesos que realizan, reflejándolos en un **mapa de procesos** y documentándolos de forma sencilla.

Identificar a las personas responsables de cada proceso y establecer una dinámica para realizar un seguimiento, revisión y mejora de esos procesos.

Revisar la coherencia de cada proceso con la estrategia y los objetivos planificados, así como lo que aportan a los mismos.

Evaluar el impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y de los servicios electrónicos en los procesos, para adecuarlos, adaptarlos o, incluso, cuestionarse su existencia.

Establecer una dinámica de revisión y simplificación de los procesos.

Revisar el uso del lenguaje en las relaciones con la ciudadanía, a fin de hacerlo fácilmente comprensible por la misma e inclusivo, no sexista.

Planificar la actividad de la *unidad* para organizar adecuadamente los recursos existentes y reducir el tiempo de tramitación y de diseño de nuevos servicios o productos.

Garantizar la calidad de los servicios o productos, estandarizando los métodos de trabajo.

Elaborar, publicar y revisar **cartas de servicios**.

2.4 COORDINAR LOS PROCESOS CON TODA LA ORGANIZACIÓN Y CON OTRAS ORGANIZACIONES RELEVANTES

La interconexión entre los servicios que se prestan es muy elevada. Incluso muchas políticas públicas tienen un carácter transversal. Por ello, es necesario prestar atención a la adecuada coordinación con otras *unidades* e incluso con otras organizaciones públicas, potenciando una cultura de trabajo colaborativo y transversal que favorezca la complementariedad y evite las duplicidades.

Identificar la cadena de prestación de servicios del conjunto de la organización en la que se engarzan los procesos de la *unidad*.

Establecer formas de coordinación con otras *unidades* y administraciones públicas que formen parte de los procesos de prestación de servicios a las ciudadanas y ciudadanos, compartiendo información y analizando conjuntamente la mejora y simplificación del proceso y evitando las duplicidades.

Crear grupos de trabajo con otras *unidades*, administraciones públicas o entidades privadas para solucionar problemas y abordar mejoras en los procesos compartidos.

Fomentar una cultura de trabajo transversal, compartido y colaborativo.

2.5 GESTIONAR EL PRESUPUESTO PARA QUE CONTRIBUYA EFICAZMENTE AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS

El presupuesto es un instrumento clave para hacer efectiva la estrategia. Su elaboración, los documentos que lo componen y su gestión han de contribuir al logro de la misma.

Alinear el presupuesto y su gestión con los objetivos estratégicos de una forma eficaz y eficiente.

Utilizar las memorias presupuestarias, tanto las de elaboración como las de ejecución, como herramientas de gestión de la *unidad*.

Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados e impacto.

Desarrollar una contabilidad analítica que permita conocer los costes de cada servicio o producto, así como de los diferentes pasos que se requieren para su prestación o entrega, mejorando así la eficiencia tanto de los procesos operativos como del conjunto de la organización.

2.6 GESTIONAR LA TECNOLOGÍA Y LAS INSTALACIONES

Una gestión pública avanzada de una *unidad* también ha de prestar atención a la gestión de la tecnología, las instalaciones y otros recursos materiales, aunque la misma pueda tener un alto nivel de centralización. En consecuencia, ha de identificar aquellos aspectos en los que puede incidir para asegurar una gestión eficiente de todos ellos.

Asegurar un uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, atendiendo a las diferentes necesidades que puedan tener las personas de la *unidad*.

Hacer un uso eficiente de los programas informáticos, potenciando sinergias y evitando desarrollos desproporcionados, duplicidades o infrutilización de los mismos.

Asegurar un uso eficiente y sostenible de las instalaciones, basado en los objetivos estratégicos y operativos, tomando en cuenta las necesidades de las personas.

Asegurar un mantenimiento eficiente y sostenible de los edificios, espacios, equipamientos, y de cualesquiera otros recursos materiales empleados.



3. PERSONAS

COMO SE GESTIONA A LAS PERSONAS EMPLEADAS, SU CONOCIMIENTO Y DESTREZAS, GENERANDO LAS CONDICIONES QUE POTENCIEN SU COMPROMISO.

3.1 PLANIFICAR Y DESARROLLAR EL CONOCIMIENTO Y LAS DESTREZAS DE LAS PERSONAS

La gestión pública avanzada de una *unidad* requiere de un claro conocimiento de las necesidades actuales y futuras de personas para hacer frente a los objetivos planteados, así como del perfil y destrezas de las mismas. Por otra parte, las organizaciones públicas basan una parte importante de su actividad en la gestión del conocimiento, por lo que es necesario prestar especial atención al desarrollo del mismo entre las personas empleadas. La autonomía de las personas, su flexibilidad ante los cambios, el espíritu crítico, la creatividad, la capacidad de innovación y de emprendimiento son otros aspectos que poseen un valor clave.

Identificar las necesidades actuales y futuras de personas para el logro de los objetivos planteados, así como el perfil requerido (conocimientos, actitudes, potencial innovador y de liderazgo, etc.), para trasladarlo a los órganos responsables e integrarlo en la planificación global del Gobierno.

Identificar los conocimientos y las destrezas clave que son necesarias para abordar los objetivos planteados y contrastarlos con las que ya existen, a fin de determinar las estrategias de desarrollo y capacitación que se requieren.

Establecer procedimientos para facilitar el proceso de incorporación a la *unidad* de nuevas personas, ofreciéndoles el apoyo y la tutela necesaria para que puedan aportar el máximo nivel en el periodo de tiempo más breve.

Establecer planes, recursos, procesos de aprendizaje, tutorías, etc., que apoyen y faciliten el desarrollo de las destrezas requeridas (técnicas, tecnologías de la información y de la comunicación, habilidades sociales, lingüísticas, etc.) por parte de las personas de la *unidad*.

Impulsar el uso del euskera como lengua de trabajo en el seno de la *unidad*.

Impulsar el cambio de valores entre las personas de la *unidad* para lograr una igualdad real y efectiva entre mujeres y hombres y un marco de trabajo con valores más igualitarios.

Utilizar las oportunidades que ofrecen las tecnologías de la información y de la comunicación para preservar y compartir el conocimiento.

Impulsar la autonomía de las personas y su flexibilidad para adaptarse a los cambios que han de afrontarse.

Desarrollar el espíritu crítico, de observación, creativo, innovador y emprendedor de las personas.

3.2 GENERAR CONDICIONES QUE POTENCIEN EL COMPROMISO DE LAS PERSONAS

Lograr el compromiso de las personas con el proyecto es un reto para cualquier organización. Para ello han de crearse las condiciones que lleven a las personas a establecerlo, potenciando un entorno de confianza, respeto, comunicación, participación, empoderamiento, trabajo colaborativo, reconocimiento y claridad en las expectativas.

Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo, siendo proactivos en la creación de un entorno que propicie la aportación de ideas, así como en la generación de espacios para la participación de las personas, especialmente en el proceso de planificación y reflexión sobre la estrategia, permitiendo así que se incorporen sus opiniones, necesidades y expectativas a la toma de decisiones.

Acompañar y facilitar el empoderamiento de las personas de la *unidad* para que tomen decisiones en sus ámbitos de responsabilidad, realicen un seguimiento de su trabajo, mejoren la eficacia y eficiencia de los procesos y, en general, se comprometan proactivamente en el éxito de la acción pública.

Identificar las carencias de comunicación y elaborar un plan de información-comunicación interna.

Establecer una dinámica de comunicación con las personas de la *unidad* que garantice que éstas tienen conocimiento de los objetivos definidos y de la evolución para su logro, poniendo de manifiesto su contribución al proyecto común.

Establecer las expectativas y los objetivos para cada persona mediante el diálogo y el consenso, dándole retroalimentación continuada sobre su desempeño y reconociendo tanto las actitudes y los esfuerzos realizados, como los logros alcanzados.

Facilitar a las personas la información necesaria (técnica, económica, jurídica, sobre proyectos, etc.) para dar sentido a su trabajo, de tal forma que puedan comprenderlo desde una perspectiva más global.

Potenciar los métodos de trabajo que aumentan la comunicación y la cooperación eficaz y ágil (trabajo en equipo, en red, proyectos transversales o interdisciplinares, espacios de colaboración y co-creación, comunidades de prácticas y aprendizaje, etc.)

Establecer los métodos necesarios para asegurarse que conocen la opinión de las personas empleadas de la *unidad* sobre el entorno de trabajo, el trabajo en equipo, el desempeño de sus responsables directos y otros aspectos vinculados a su satisfacción con el trabajo.

Equilibrar el cumplimiento de los requerimientos legales y el principio de igualdad con planteamientos flexibles que permitan atender la diversidad y las situaciones particulares de las personas.

3.3 AMPLIAR LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO DE LAS PERSONAS

Las organizaciones públicas requieren de personas capaces de liderar, generando influencia en sus equipos y en las personas con quienes trabajan y colaboran. Fortalecer y desarrollar esa capacidad de liderazgo ha de ser una preocupación continua.

Identificar el comportamiento y las características del liderazgo que la organización ha establecido para hacer frente a las exigencias de la sociedad y a los objetivos estratégicos, trasladándolo a los aspectos concretos de la *unidad*.

Favorecer el desarrollo de la capacidad de ejercicio del liderazgo por parte de las personas con responsabilidades directivas y ampliarla progresivamente a otras personas con vistas a generar un liderazgo extendido y compartido.

Cuidar la coherencia entre lo que la organización formalmente establece o declara y las prácticas internas reales, especialmente en lo relacionado con los valores y los principios éticos.

Implicar a las personas en la mejora del sistema de gestión de la *unidad*, en la reflexión estratégica, en la identificación de oportunidades de mejora, en la aportación de ideas y de propuestas innovadoras, etc.

Apoyar, formar y tutelar a las personas en el desarrollo de capacidades y destrezas para mejorar la comunicación, argumentación y debate, delegación y asunción de responsabilidades, toma de decisiones, trabajo en equipo, etc.

Realizar autoevaluaciones y evaluaciones entre las personas de la *unidad* para conocer su grado de avance en el desarrollo del ejercicio del liderazgo y establecer nuevos objetivos.



4. INNOVACIÓN

COMO SE DEFINEN LOS OBJETIVOS DE LA INNOVACION Y SE CREA EL CONTEXTO PARA INNOVAR Y GESTIONAR LAS IDEAS Y PROYECTOS INNOVADORES.

4.1 DEFINIR LOS OBJETIVOS Y LA ESTRATEGIA PARA INNOVAR, APROVECHANDO EL POTENCIAL DE NUESTRO ENTORNO

Identificar los ámbitos específicos en los que plantearse el esfuerzo innovador es el primer paso para poder enfocar en ellos las metodologías orientadas a la innovación. Así mismo, la innovación ha de realizarse de manera abierta, favoreciendo el intercambio con otros, utilizando las redes sociales, estableciendo alianzas y mirando más allá de nuestro ámbito de trabajo específico.

- Identificar los ámbitos en los que ha de centrarse el esfuerzo innovador, concretando la orientación en que éste ha de moverse.
- Promover la "innovación abierta", favoreciendo el intercambio de ideas entre diferentes *unidades*, con otras administraciones públicas, con entidades y asociaciones, centros de investigación, expertos, ciudadanía, etc.
- Establecer mecanismos para detectar aquellas informaciones científicas o técnicas relevantes para nuestro ámbito de actuación, así como para analizar sus potencialidades, difundirlas y desarrollar proyectos para su utilización.
- Establecer alianzas con aquellas entidades, personas u organizaciones que pudieran aportar innovaciones útiles o complementarias a la acción del propio Gobierno.
- Fomentar una actitud de exploración hacia ámbitos ajenos a la administración pública y a las actividades que la caracterizan, a fin de buscar nuevas ideas, enfoques, prácticas, etc., que puedan aportar una mirada diferente a los servicios y productos propios o a las necesidades y problemas que se pretenden abordar con ellos.
- Utilizar las redes sociales y el conjunto de las tecnologías de la información y la comunicación para mejorar los procesos y las relaciones, tanto dentro de la propia organización como con la ciudadanía y las entidades externas.

4.2 CREAR EL CONTEXTO INTERNO PARA INNOVAR

No se busca la innovación puntual, sino generar una organización innovadora. Para ello es imprescindible crear un contexto que permita incorporar la innovación en la actividad ordinaria. Generar un clima en el que el pensamiento crítico y las aportaciones diferentes sean bien recibidas, dar facilidades para dedicar tiempo a la exploración de nuevas ideas, promover entornos colaborativos, reconocer la actitudes, ideas o resultados innovadores, etc. son elementos que generan el contexto para una organización innovadora.

- Generar confianza respecto a las aportaciones diferentes, el pensamiento crítico y la búsqueda de retos y desafíos para estimular la creatividad y la generación de ideas.
- Gestionar el equilibrio entre respetar y cumplir las normas, procedimientos e instrucciones de trabajo existentes y buscar nuevas formas de llevar a cabo las actividades.
- Estimular y dar oportunidades a las personas para que exploren, reflexionen, aporten ideas y elaboren propuestas innovadoras.
- Establecer entornos colaborativos formales e informales tales como lugares de reunión y encuentro, foros virtuales, etc. que permitan a las personas interactuar e intercambiar ideas, conocimientos y reflexiones.
- Difundir, comentar y reconocer formal e informalmente las actitudes innovadoras, ideas, proyectos y resultados, incluidos aquellos casos en que no se ha tenido el éxito deseado.

4.3 GESTIONAR LAS IDEAS Y LOS PROYECTOS INNOVADORES

Las ideas y proyectos innovadores necesitan ser gestionados para poder convertirse en aportaciones significativas para la organización. Por ello es necesario prestar atención no sólo a su generación sino al proceso de puesta en práctica: asignar responsabilidades, establecer metodología, destinar recursos, promover proyectos piloto, etc. Por otra parte, aprender de la experiencia y hacer partícipe a la sociedad de las innovaciones realizadas son también aspectos de interés.

- Asignar responsabilidades a algunas personas, *unidades* o equipos específicos, para dinamizar aspectos relacionados con la innovación.
- Configurar un método para la recogida estructurada, análisis, evaluación y priorización de ideas y proyectos innovadores que permita generar una relación de proyectos de innovación.
- Dedicar recursos a actividades innovadoras, reflexionando sobre el retorno de la inversión que pueden generar y teniendo presente la incertidumbre propia de estas actividades.
- Crear equipos de innovación específicos de personas para emprender iniciativas y desarrollar proyectos, dotándolas de tiempo y de otros recursos requeridos, y capacitándolas en metodologías para la creatividad y para la gestión de proyectos innovadores.
- Promover la realización de proyectos piloto que permitan explorar la potencialidad de las ideas innovadoras.
- Analizar las lecciones aprendidas en los proyectos realizados y extraer conclusiones para reforzar la eficacia de proyectos futuros. Compartir las "mejores prácticas" entre los equipos de proyectos.
- Compartir con la sociedad nuestra experiencia en innovación.



5. SOCIEDAD

COMO SE PROMUEVE LA BUENA ADMINISTRACION Y LA ETICA PUBLICA, SE IMPULSA EL TRABAJO COLABORATIVO Y SE ASUME LA RESPONSABILIDAD CON LA SOSTENIBILIDAD, LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y LA NORMALIZACIÓN DEL USO DEL EUSKERA.

5.1 PROMOVER LA BUENA ADMINISTRACIÓN Y LA ÉTICA PÚBLICA

La sociedad exige de sus administraciones públicas la rigurosa aplicación de los principios de la buena administración y de la ética pública. Tomar medidas para evitar cualquier mal uso de las prerrogativas que puedan derivarse del desempeño de un puesto en una administración pública, velar por una adecuada fundamentación de las decisiones, rendir cuentas periódicamente, actuar con transparencia, facilitar el acceso a la información o promover la participación ciudadana, son algunos elementos que pueden manifestar significativamente el compromiso con esta demanda de la sociedad.

Asegurarse de que todas las personas de la *unidad* conocen el Código Ético y de Conducta de los cargos públicos y personal eventual de la Administración General e Institucional de la Comunidad Autónoma de Euskadi, así como los principios éticos establecidos en el Estatuto Básico del Empleado Público, y adoptar las medidas para garantizar su cumplimiento.

Evitar en todas las personas de la *unidad* cualquier práctica o actuación que esté afectada o pueda levantar cualquier sospecha de favoritismo a determinadas personas o entidades públicas o privadas.

Poner los medios para que nadie de la *unidad* utilice su posición institucional o las prerrogativas derivadas de su cargo con la finalidad de obtener, directa o indirectamente, ventajas para sí mismo o procurar ventajas o desventajas para cualquier persona o entidad, siempre que tales medidas no estén previstas en el ordenamiento jurídico.

Promover el cumplimiento de los mandatos en materia de igualdad de mujeres y hombres para asegurar la igualdad de trato, de oportunidades y el respeto a la diversidad y la diferencia.

Velar porque todas las decisiones, resoluciones y actos estén fundamentados en información fehaciente (informes, estudios, proyectos o dictámenes) y procurar basarlas en análisis objetivos de los datos que estén a su disposición en relación con el tema a dirimir.

Rendir cuentas públicas de manera periódica de la actividad de la *unidad* y de los resultados que la misma ha obtenido, e impulsar el acceso efectivo de las ciudadanas y ciudadanos y de las organizaciones a la información pública, con las limitaciones que establezcan las leyes.

Desarrollar el cumplimiento efectivo del principio de publicidad activa y tomar medidas para garantizar que todas las actividades políticas, de dirección pública y de gestión de la *unidad* se someten al principio de transparencia, salvo en aquellos casos en que la ley exija confidencialidad o que puedan afectar a derechos de terceros.

Garantizar respuestas ágiles y convenientemente razonadas a las solicitudes de información que les sean cursadas.

Promover la utilización de la participación ciudadana a través de Internet y de las redes sociales en el diseño de las políticas públicas y en los procesos de toma de decisiones.

5.2 IMPULSAR EL TRABAJO COLABORATIVO Y LAS ALIANZAS CON OTRAS ADMINISTRACIONES E INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

En la sociedad actual resulta prácticamente imposible que una organización pueda alcanzar sus objetivos por sí sola. Por ello adquiere un peso significativo la capacidad de trabajar en colaboración y de establecer alianzas con otros de tal forma que ambas partes se beneficien de ello y, finalmente, la organización pública aumente su capacidad de añadir valor público a la sociedad.

Identificar a otras entidades, públicas o privadas, con las que puedan establecerse alianzas para aumentar la capacidad de aportar valor a la ciudadanía y a otros grupos de interés.

Desarrollar redes que ayuden a identificar nuevas oportunidades de alianzas y potencien el trabajo colaborativo.

Establecer alianzas sobre la base de la estrategia y las necesidades organizativas, buscando la complementariedad entre las características, la filosofía y el desempeño de las partes.

Realizar un seguimiento de las alianzas establecidas, evaluando la aportación de las mismas y su eficiencia.

Construir una relación sostenible con sus socios y aliados basada en la confianza, el respeto mutuo y la transparencia.

Tomar medidas para promover el uso del euskera como lengua de trabajo en las relaciones entre las organizaciones públicas.

Fomentar el principio de coordinación y colaboración entre las diferentes entidades para que sus actuaciones en materia de igualdad sean más eficaces.

5.3 ASUMIR LA RESPONSABILIDAD CON LA SOSTENIBILIDAD, LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES, LA IGUALDAD DE MUJERES Y HOMBRES Y LA NORMALIZACIÓN DEL USO DEL EUSKERA

El compromiso con la sociedad pasa también por la asunción de las responsabilidades en el impacto medio ambiental que las actividades de la *unidad* puedan tener, así como en la promoción de la igualdad de oportunidades, la igualdad de mujeres y hombres y el impulso de la normalización del uso del euskera.

Identificar el impacto medio ambiental de la *unidad*, tanto en sus actividades como en las consecuencias de las mismas.

Concienciar y formar a las personas en un uso sostenible de los recursos propios: eficiencia energética, conservación y uso del agua, reciclaje, prevención de la contaminación y el ruido, etc.

Promover la reducción del impacto medio ambiental en las actividades y en los desplazamientos de las personas de la *unidad*.

Promover un trato igual, sin discriminación por cualquier tipo de razones o circunstancias, tanto a las ciudadanas y ciudadanos, como a las diferentes entidades u organizaciones, salvo los supuestos previstos legalmente de discriminación positiva.

Impulsar e implementar las medidas y acciones específicas propuestas en los programas departamentales para la igualdad de mujeres y hombres.

Promover el uso del euskera en la sociedad, favoreciendo su normalización.



6. RESULTADOS

COMO SE FIJAN, SE SIGUEN Y SE COMPARAN LOS RESULTADOS EN EL AMBITO ESTRATEGICO, EN RELACION CON LA CIUDADANIA Y LOS DESTINATARIOS DE LOS SERVICIOS, LAS PERSONAS EMPLEADAS, LA SOCIEDAD Y LA INNOVACIÓN.

6.1 RESULTADOS ESTRATÉGICOS

Se encuadran en este apartado aquellos resultados directamente relacionados con la **visión**, las estrategias y los objetivos planteados para alcanzarla. Pueden referirse a aspectos de los diferentes ejes del Modelo, siendo su singularidad el impacto en la estrategia definida.

En qué medida se avanza en el logro de la Visión, las estrategias y los objetivos planteados por la *unidad*.

El grado de cumplimiento del plan de actuación de la *unidad*.

Indicadores económicos que reflejan la buena gestión de los recursos asignados, incluyendo aspectos relativos a la eficiencia y al cumplimiento del presupuesto, teniendo en cuenta su grado de ejecución tanto al final del periodo presupuestario como a lo largo del mismo.

Datos relativos a las actividades realizadas y a las personas u organizaciones que han utilizado o recibido los servicios que presta la *unidad*.

6.2 RESULTADOS EN LA CIUDADANÍA Y EN LAS Y LOS DESTINATARIOS DE LOS SERVICIOS

Permiten valorar el logro de los objetivos planteados en relación con la ciudadanía y las personas e instituciones a las que se dirigen los servicios que se prestan.

La valoración del conjunto de la ciudadanía de los servicios que presta la *unidad*.

La satisfacción de las personas o instituciones que reciben los servicios con respecto a las características de los mismos (plazos, calidad técnica, cumplimiento de requisitos, amabilidad, accesibilidad, posibilidad de consultas, rapidez de las respuestas, etc.)

La satisfacción de las personas o instituciones que reciben los servicios con respecto a la información que se les facilita (claridad, concreción, inteligibilidad, adecuación a las necesidades de quien la recibe, etc.)

Indicadores del funcionamiento interno como, por ejemplo, relacionados con el tiempo en las fases de prestación del servicio (atención, informe, resolución, comunicación, etc.)

Indicadores relativos a quejas y reclamaciones.

6.3 RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Aportan información para conocer los resultados alcanzados en relación con las necesidades y expectativas de las personas empleadas.

La satisfacción de las personas empleadas con su trabajo (entorno físico, condiciones laborales, desarrollo profesional, clima laboral, etc.)

Grado en que las personas se sienten involucradas, implicadas e ilusionadas con el proyecto que representa la *unidad*, en la estrategia formulada y en los objetivos establecidos.

La valoración del liderazgo que ejercen las personas con responsabilidad en la organización (capacidad para fijar objetivos, claridad de la información que facilitan, frecuencia de la información, impulso del trabajo en equipo, capacidad de escucha, apertura a las propuestas que se realizan, delegación, comportamiento ético, capacidad de organización y gestión, etc.)

Satisfacción con las posibilidades de participación, aportación, contribución a la innovación, etc.

Indicadores relacionados con la gestión de personas (absentismo, porcentaje de participación en las encuestas de satisfacción, porcentaje de participación en equipos de mejora o de proyecto, etc.)

6.4 RESULTADOS EN LA INNOVACIÓN

Nos permiten valorar el grado de desarrollo de medidas innovadoras y su impacto en la estrategia y en las personas e instituciones destinatarias de los servicios.

La satisfacción de las personas e instituciones destinatarias de los servicios, así como de otros grupos de interés, respecto a nuestros objetivos y estrategias en relación a la innovación pública (cómo se desarrollan las ideas innovadoras, en qué medida se dan opciones de participación en ellas, la información que reciben sobre las mismas, etc.)

La satisfacción de las personas empleadas respecto a las opciones de que disponen para innovar (tiempo y otros recursos para desarrollar la creatividad, investigar, hacer propuestas; cauces establecidos para que pueda fluir la creatividad; reconocimiento derivado de asumir los riesgos e incertidumbres de las propuestas innovadoras; etc.)

Sugerencias e ideas aportadas, porcentaje de ellas que se han llevado a cabo, tiempo de respuesta a esas aportaciones, etc.

Proyectos innovadores, colaboraciones con otras entidades orientadas a la innovación, a la detección de nuevos conocimientos y prácticas innovadoras, tiempo empleado en cada uno de estos ámbitos, etc.

Indicadores que muestren el impacto que las innovaciones desarrolladas han generado, especialmente aquellos con impacto en los objetivos estratégicos.

6.5 RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Dan información sobre el grado en que se alcanzan los objetivos relacionados con aspectos que la sociedad actual exige a sus administraciones públicas.

Opinión de los grupos de interés más significativos respecto al comportamiento ético de la *unidad*, la rendición de cuentas, la participación de la ciudadanía, la transparencia, la sostenibilidad, el trato dado a la igualdad de oportunidades, los avances en materia de igualdad de mujeres y hombres y en el uso euskera.

Indicadores sobre la rendición de cuentas realizada.

Datos sobre el grado de transparencia en la gestión.

Información sobre los resultados obtenidos en la colaboración con otras entidades públicas y privadas.

Datos relativos al impacto medioambiental y a las mejoras conseguidas.

Información sobre la manifestación de la igualdad de oportunidades.

Indicadores relativos al avance en el logro de la igualdad real y efectiva de mujeres y hombres.

Indicadores relativos al uso del euskera tanto interna como externamente.

Datos sobre participación de las ciudadanas y ciudadanos en relación con la actividad de la *unidad*, tanto en Internet y redes sociales como por otros medios.