

IVAP

HERRI ARDURALARITZAREN
EUSKAL ERAKUNDEA

2017-2020 PLAN ESTRATÉGICO



**Resumen
Castellano
Enero 2017, 0.1**

“Piedra que rueda no cría musgo”

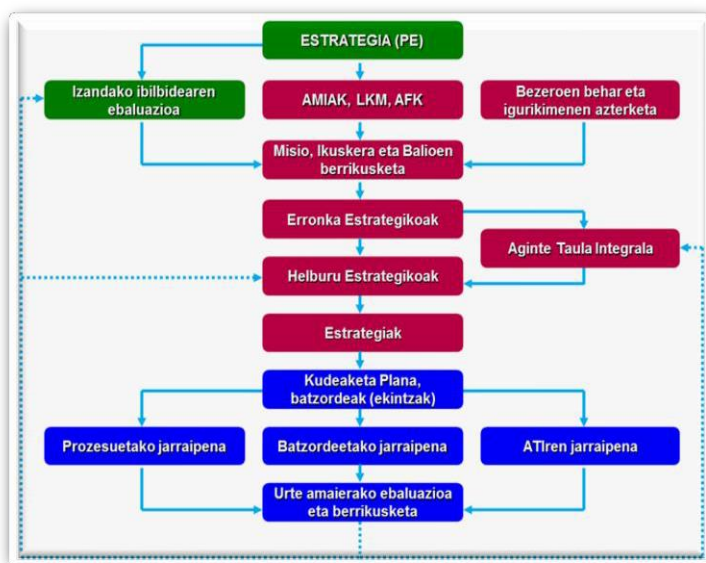
Índice

1	Introducción	5
2	Misión, Visión y Valores	12
3	Retos, objetivos estratégicos y estrategias	13
4	CMI: cuadro de mando integral	19

1. Introducción

1.1 Calendario y participación

El presente Plan Estratégico 2017-2020 es fruto de la cuarta reflexión estratégica llevada a cabo por el IVAP, tras las realizadas en 2004, 2008 y 2012. Como en las anteriores ocasiones, el proceso se ha desarrollado de acuerdo con lo estipulado en el Proceso PRO-01, Planificación Estratégica, según el esquema siguiente:



La reflexión estratégica se ha fundamentado, además, sobre la participación activa de las personas y equipos del IVAP. Para articular dicha participación se han constituido o, en su caso, activado, los siguientes grupos o foros:



El Equipo directivo (G4) ha dirigido y facilitado en todo momento el proceso de reflexión. El Equipo tractor (G6) está formado, además, por las personas del IVAP que son evaluadoras y su principal tarea ha consistido, en colaboración con los consultores externos, en la elaboración de los documentos. El Equipo de reflexión ha estado formado por once personas y sobre él ha pivotado el proceso: ha validado los documentos de cada fase y ha integrado las aportaciones recibidas. El Equipo de Contraste, constituido por los 22 líderes del IVAP, ha aprobado los documentos definitivos. Por último, hay que resaltar que el conjunto de las personas del IVAP ha sido invitado y ha podido participar tanto en la revisión de los DAFOs como en la revisión de la Misión, la Visión y los Valores y el documento final.

La reflexión estratégica se ha articulado en las siguientes fases:

	Nork	Zer	Zertarako
I Fasea	G 4	Bilera	Egutegia finkatu eta lantaldeak osatzeko
	Zerbitzuek	Zortzi koadernoak	AMIAk eta AFKak berrikusi eta eguneratu
II Fasea	G 6	Bilera	Abiapuntuko egoera izeneko hasierako dokumentua sortzeko
	G 11	2 bilera	Abiapuntuko egoera izeneko behin-behineko dokumentua adosteko
	Zuzendaritza	Idatzitako komunikazioa G22ei	Abiapuntuko egoera izeneko behin-behineko dokumenturako ekarpenak eskatzeko
	G 22	Idatzitako komunikazioa	Abiapuntuko egoera izeneko behin-behineko dokumenturako ekarpenak jasotzeko
	G 22	Bilera	Abiapuntuko egoera izeneko behin-behineko dokumentua onartzeko
	G 6	Bilera	Abiapuntuko egoera izeneko behin betiko dokumentua onartzeko
III FASEA	G 6	Bilera	Hasierako dokumentu estratægikoa sortzeko
	G 11	2 bilera	Behin-behineko dokumentu estratægikoa adosteko
	Zuzendaritza	Idatzitako komunikazioa G22ei	Behin-behineko dokumentu estratægikorako ekarpenak eskatzeko
	G 22	Idatzitako komunikazioa	Behin-behineko dokumentu estratægikorako ekarpenak jasotzeko
	G 22	Bilera	Behin-behineko dokumentu estratægikoa onartzeko
	G 6	Bilera	Behin betiko dokumentu estratægikoa onartzeko

En la 1ª fase, todas las unidades del IVAP han revisado y actualizado las matrices DAFO y los Factores Críticos de éxito elaborados en el curso de la última reflexión estratégica.

En la 2ª fase se ha realizado el diagnóstico de la situación del IVAP, tanto desde la perspectiva interna como externa, y hemos elaborado el documento inicial de diagnóstico.

En la 3ª fase, hemos redactado el documento estratégico, que constituye la primera versión del Plan Estratégico 2017-2020.

El calendario de los trabajos se ha desarrollado entre mayo y noviembre de 2016, hasta la celebración de las elecciones al Parlamento Vasco y la constitución del nuevo Gobierno.

Al quedar confirmada la Dirección del IVAP se ha procedido al despliegue de los objetivos estratégicos y la elaboración del Plan de Gestión de 2017, a lo largo de diciembre de 2016 y enero de 2017.

1.2 Evaluación del Plan estratégico 2013-2016

El análisis del grado de cumplimiento del Plan Estratégico 2013-2016 ha constituido la primera tarea de la primera fase de la reflexión estratégica, esto es, la de diagnóstico. Para ello, se ha evaluado el cumplimiento de los objetivos estratégicos y las estrategias correspondientes al anterior ciclo estratégico, obteniendo como resultado una relación de los logros y las carencias observados.

1.3 Análisis y diagnóstico del IVAP

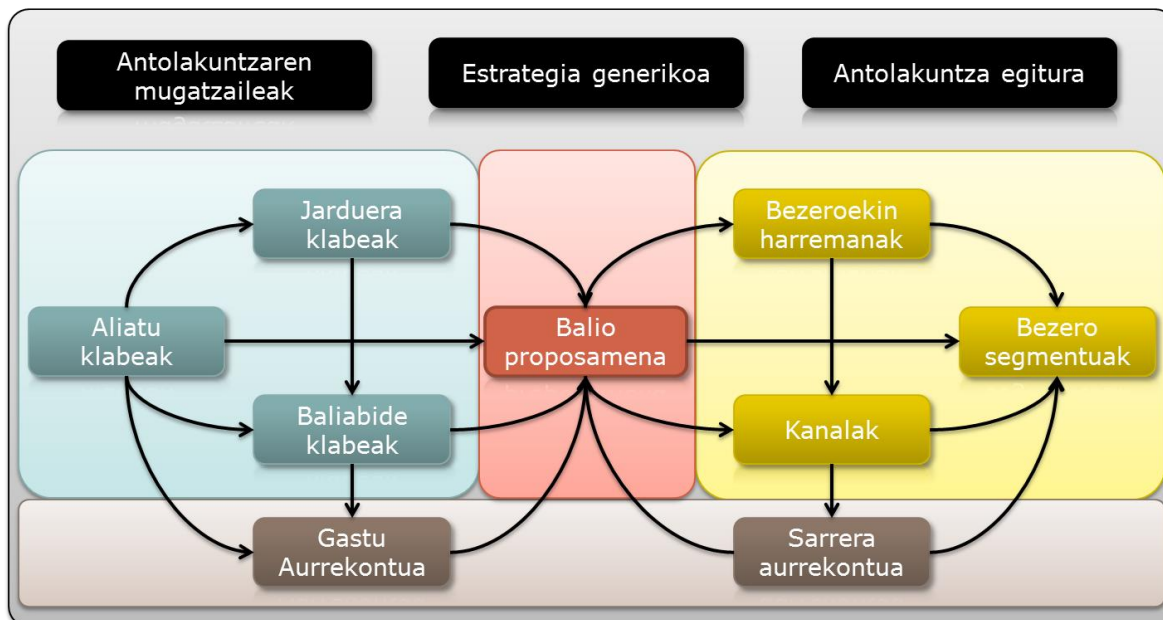
Tras la evaluación del Plan Estratégico 2013-2016, se ha analizado la actividad del IVAP a lo largo del periodo estratégico. Para ello, se han analizado el modelo de actividad del IVAP, el modelo organizativo, la sistemática de gestión, los DAFOs y los Factores críticos de éxito, el Catálogo de servicios y los resultados obtenidos en los indicadores estratégicos y en la encuesta de satisfacción de las personas.

Este apartado ha tenido como objetivo comprender la lógica interna de cada elemento y evidenciar las relaciones entre ellos, a fin de extraer consecuencias de cara al siguiente periodo estratégico.

1.3.1 Modelo de actividad del IVAP

En un momento en el que buscamos nuevos paradigmas y enfoques que nos permitan analizar las administraciones públicas y recabar alternativas de transformación que den respuesta a los retos que plantea la sociedad actual, el enfoque basado en el *Modelo de Actividad* representa una excelente herramienta para adquirir una comprensión integral, podemos decir holística o sistémica, de una organización pública.

Hemos utilizado el sistema o lenguaje *Canvas* para representar y analizar el Modelo de Actividad de IVAP.



Una vez explicitado el modelo de Actividad de IVAP, se ha profundizado en cada uno de los componentes para identificar aquello que es realmente crítico y la manera en que se está gestionando.

Se han identificado y analizado los aspectos positivos y negativos de cada elemento así como las tendencias que podemos detectar, que resultarán útiles a la hora de establecer las cuestiones estratégicas y los retos que la organización deberá afrontar.

1.3.2 Modelo organizativo y sistemática de gestión

A continuación, se ha descrito y analizado el modelo organizativo del IVAP, su organigrama y sus componentes, así como su sistemática de gestión (procesos, equipos de proceso, comités, indicadores, planes de mejora, etc.) y cuál ha sido su trayectoria desde la puesta en marcha, en 2001, del Proyecto Kalitatea.

1.3.3 DAFO y factores críticos de éxito

Como ya se ha apuntado, se han revisado y actualizado los DAFOs elaborados en 2012 por parte de las personas de todos los Servicios y Áreas del IVAP, por medio del análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que reflejan la situación actual del IVAP, así como los Factores críticos de éxito.



Estas herramientas se han aplicado en los siguientes ámbitos del IVAP:

- El IVAP en general
- Formación-Formación lingüística
- Biblioteca-Centro de Documentación
- Lenguaje administrativo
- Estudios y asesoramiento jurídico-organizativo
- Selección y Evaluación lingüística
- Servicio Oficial de Traductores
- Informática
- Servicios Generales

1.3.4 Catálogo de servicios

A continuación se ha revisado el Catálogo de Servicios y un instrumento fundamental para la gestión de los productos y servicios del IVAP cual es el Mapa de Binomios productos-servicios que cuentan con sistema de satisfacción.

1.3.5 Análisis de los resultados

En la evaluación del periodo estratégico 2013-2016 resulta absolutamente imprescindible el análisis de los resultados recogidos en el Cuadro de Mando Estratégico, estudiando el logro de los objetivos de cada indicador y los relativos a cada Objetivo Estratégico, en relación con el resto de los datos disponibles.

CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO (CME) 17 adierazle									
Reto	Objetivo Estratégico	INDICADOR	Objetivo	Objetivo	Valor				
			2016	2016 CM	2012	2013	2014	2015	
1	1.1	CME 1	Índice de satisfacción del cliente del IVAP	≥ % 78	≥ % 72	68	69	70	71
		CME 2	Porcentaje de pares binomio producto / cliente que tienen sistema satisfacción	100%	≥ % 80	95	92	90	80
		CME 3	Índice relacionado con reclamaciones, requerimientos y recursos estimados a nivel de todo IVAP	≤ % 15	≤ % 5	4,3	0	0	5,5
	1.2	CME 4	Nº clientes por Administraciones en servicios no obligatorios	≥ 375	≥ 750	465	545	621	721
		CME 5	Porcentaje ofertado de la Cartera de Servicios, susceptible de ofertar a todas las AAPP	≥ % 95	≥ % 100	98	98	98	99
2	2.1	CME 9	Nº productos / servicios / procesos nuevos	≥ 175	≥ 120	56	77	128	112
3	3.1	CME 7	Porcentaje de cumplimiento de los objetivos del Cuadro de Mando Integral	≥ % 90	≥ % 85	77	76	79	79
		CME 7	Autoevaluación según Modelo de gestión avanzada/ Evaluación externa	≥ 501 o equivalente	≥ 501 o equivalente	118	300	350	401
	3.4	CME 8	Nº de Alianzas clave establecidas	≥ 12 Acumulado	≥ 12 Acumulado	6	5	4	4
	3.5	CME 11	Porcentaje de ejecución del presupuesto de gastos	≥ % 85	≥ % 95	88,9	88,4	92	91,8
	4	4.1	CME 12	Ratio de horas de formación de personas sobre horas de actividad	≥ % 3	≥ % 4	3,6	3,6	4
4.4		CME 13	Índice de satisfacción de las personas en la pregunta directa	≥ % 72	≥ % 76	6	7	7	7,6
4.5		CME 14	Índice de satisfacción sintético sobre liderazgo, de la encuesta de personas	≥ % 70	≥ % 76	5,2	6,3	6,3	7,6
5	5.1	CME 18	Número de buenas prácticas presentadas	≥ 8 Acumulado	≥ 2 Acumulado		2	2	2
	5.2	CME 15	Nº participaciones activas de personal del IVAP en foros públicos	≥ 40 Acumulado	≥ 10 Acumulado	6	4	3	2
		CME 16	Nº visitas a la página web (miles)	≥ 6.000 Acumulado	≥ 6.000 Acumulado	1.807.557	1.357.795	1.656.553	888.226
	5.4	CME 19	Porcentaje de peticiones de información pública atendidas en plazo	≥ % 80	≥ % 90		88	88	90

1.3.6 Satisfacción de las personas

Por último, para terminar el análisis y la evaluación de los elementos internos del IVAP, se han analizado los resultados de la encuesta de satisfacción de las personas realizada en 2014, utilizándolos para identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora, que se encuentran en los siguientes apartados:

- Las cinco áreas mejor valoradas:
 - ✓ Acogida
 - ✓ Conciliación de la vida laboral y personal
 - ✓ Uso de las lenguas oficiales
 - ✓ Aprendizaje y desarrollo profesional
 - ✓ Grado de aplicación de los valores
- Las cinco áreas peor valoradas:
 - ✓ Acciones derivadas de la anterior encuesta
 - ✓ Organización del trabajo
 - ✓ Compensación
 - ✓ Participación
 - ✓ Información y comunicación

1.4. Perspectiva externa

Tras el análisis de los factores internos, se ha tratado la perspectiva externa, es decir, el análisis de los grupos de interés externos, los resultados de la satisfacción de los clientes y, por último, la consideración de las principales tendencias que se perciben en el entorno.

1.4.1. Grupos de interés externos

Este bloque se inició con el análisis y la revisión de la tabla de los grupos de interés externos, identificando su importancia para el IVAP y clasificándolos según el peso que tienen en la actividad del IVAP.

1.4.2. Satisfacción de los clientes

A continuación, se han analizado los resultados de la medición de la satisfacción de los clientes, tanto institucionales como usuarios finales, realizada en abril de 2015. En particular:

a) Los índices de satisfacción generales:

La satisfacción percibida, así como la que recoge la media aritmética de la satisfacción general de cada servicio, es decir, el índice de satisfacción recogido en cada servicio.

La satisfacción con la atención recibida, relacionada con la atención personal recibida por parte de las personas del IVAP.

b) Los índices de satisfacción de cada producto y servicio, a fin de identificar aquellos con un menor nivel de satisfacción.

c) Las acciones de mejora para cada producto o servicio en el ámbito de la Administración autonómica, de acuerdo con las puntuaciones más bajas.

A pesar de que la puntuación se encuentra por encima de 2,5 en todas las áreas, se han definido acciones de mejora en aquellas que obtuvieron peores valoraciones.

d) Las acciones de mejora para cada producto o servicio en el ámbito de la Administración foral y local, de acuerdo con las puntuaciones más bajas.

Por último, el análisis de las valoraciones y, más aún, de las respuestas abiertas, las sugerencias y quejas expresadas, así como de las necesidades detectadas han resultado un instrumento extremadamente valioso para la revisión del Catálogo de Servicios realizada en 2015. Dichas demandas, además, fueron analizadas en los Grupos de Procesos y de dicho análisis surgió un Plan de mejora que denominamos “La Voz del Cliente”.

1.4.3. Tendencias principales

A continuación se ha realizado el análisis de las principales tendencias detectadas en el entorno del IVAP a lo largo de la reflexión estratégica. Aún cuando resulta extremadamente difícil precisar el efecto que dichas tendencias pueden tener sobre el IVAP en los años a los que se extiende el periodo estratégico, resultarán relevantes a la hora de planificar la permanente adecuación de nuestros productos y servicios.

1.5. Valoración global de los resultados

Para concluir la fase de diagnóstico de la reflexión estratégica, hemos acordado una valoración global, a la vista de los resultados analizados. Dicha valoración global reúne, además del conjunto de los resultados cuantitativos, una valoración cualitativa y hemos concluido que los avances logrados en el último período estratégico en todos los retos planteados han sido en general reseñables, y que dichos avances nos aproximan a la consecución de nuestra Visión.

También hemos recogido el análisis de las carencias (la extensión a la organización de los cambios realizados en la sistemática de gestión, la comunicación, las alianzas, la creatividad y la innovación, la excesiva interinidad y la valoración de determinadas plazas,...).

De acuerdo con todo lo anterior, cabe concluir que en el último periodo estratégico ha mejorado el posicionamiento del IVAP.

1.6. Preocupaciones estratégicas para el periodo 2017-2020

Por último, y como principal conclusión del documento de diagnóstico, hemos identificado y acordado los elementos que, a nuestro juicio, constituyen las preocupaciones estratégicas claves. En consecuencia, en ellas se ha fundamentado la definición de los Retos, Objetivos Estratégicos y Estrategias que deberán guiar al IVAP en el próximo periodo estratégico 2017-2020.

Disponer de un equipo de personas capacitadas, comprometidas y reconocidas

Colaboración, coordinación y organización flexible entre Servicios y Áreas

Impulsar la innovación y la capacidad de innovar en productos y servicios

Disponer de un catálogo de servicios de calidad innovador, que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes

Consolidar la sistemática de gestión, implantar la gestión avanzada y estar actualizados tecnológicamente

Gestionar el relevo y el conocimiento

Consolidar la comunicación exterior, la transparencia, la imagen de marca y las alianzas

Comunicación interna y liderazgo

2. Misión, Visión y Valores

Misión

La Misión del IVAP es **colaborar** con las administraciones públicas de Euskadi para proporcionar a la ciudadanía servicios eficientes, de calidad, y bilingües, sobre la base de unos valores compartidos de servicio público. Se materializa mediante:

- La selección y la formación del personal al servicio de las administraciones públicas vascas.
- El impulso a la normalización del uso del euskera en la administración y la traducción oficial, y la fijación y difusión de la terminología jurídico-administrativa en euskera.
- El asesoramiento y la investigación en materia lingüística, jurídico-administrativa y de mejora en la gestión.

Visión

El IVAP aspira a colaborar con todas las administraciones públicas vascas y, consolidando su imagen de marca, convertirse en un **centro de referencia** en sus ámbitos de actuación gracias a una oferta de productos y servicios innovadores y de calidad, orientados al cliente y apoyados en el uso avanzado de las nuevas tecnologías.

El IVAP quiere ser una organización con la suficiente **autonomía** para cumplir plenamente su Misión respecto a todas las administraciones públicas vascas.

Asimismo, deberá poder organizar su estructura de acuerdo con las necesidades y retos que se le plantean, bajo un modelo de gestión avanzada. Para todo ello, el IVAP deberá dotarse de un equipo de personas capacitadas, implicadas y valoradas.

Valores

Además de los principios dispuestos en el ordenamiento jurídico, como la ética de servicio público a la ciudadanía, la eficacia, la eficiencia, la transparencia, la objetividad, la colaboración intra e interinstitucional, y la igualdad de trato entre las personas, el IVAP impulsará los siguientes valores:

- Orientación al cliente
- Compromiso con la normalización del uso del euskera
- Innovación y mejora continua
- Participación y trabajo en equipo
- Profesionalidad

En el periodo 2017-2020, el IVAP pretende centrarse especialmente en la innovación, la normalización del uso del euskera, la eficiencia y la participación y el trabajo en equipo.

Igualmente, debe impulsar un estilo de liderazgo coherente con los citados valores.

3. Retos, objetivos estratégicos y estrategias

Retos

- 1 Organización orientada al cliente
- 2 Organización innovadora
- 3 Gestión avanzada
- 4 Personas capacitadas, implicadas y valoradas
- 5 Marca IVAP



Objetivos estratégicos y estrategias

RETO 1 ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL CLIENTE

OE 1.1 Tener clientes satisfechos con la calidad de los productos y servicios

- E 1.1.1 Completar y consolidar la medición de la satisfacción del cliente
- E 1.1.2 Definir y desplegar una sistemática de detección e identificación de las necesidades y expectativas de los clientes
- E 1.1.3 Avanzar en el uso de herramientas TIC que monitoricen nuestras relaciones con los clientes y nos posibiliten mejorar la “experiencia del cliente”

OE 1.2 Impulsar la e-administración

- E 1.2.1 Desarrollar y promocionar el catálogo de servicios telemáticos
- E 1.2.2 Impulsar Euskalsarea
- E 1.2.3 Aplicar la normativa de teletramitación y certificados digitales

OE 1.3 Mejorar los canales de comunicación con nuestros clientes

- E 1.3.1 Desarrollar y transmitir a los clientes el argumentario de nuestros productos y servicios (valor añadido obtenido, financiación existente,...)



RETO 2 ORGANIZACIÓN INNOVADORA

OE 2.1 Establecer y desplegar una sistemática de innovación

- E 2.1.1 Definir y diseñar el modelo de gestión de la innovación
- E 2.1.2 Implantar una sistemática de benchmarking con otras entidades con fines, productos o servicios similares a los del IVAP
- E 2.1.3 Diseñar e implantar una sistemática de vigilancia soportada en los recursos del Centro de Documentación
- E 2.1.4 Impulsar las publicaciones de investigación basadas en el conocimiento interno

OE 2.2 Impulsar la renovación y mejora de los productos y servicios

- E 2.2.1 Utilizar la Biblioteca y el Centro de Documentación para desarrollar métodos y sistemas novedosos de transmisión del conocimiento
- E 2.2.2 Desarrollar nuevas fórmulas y métodos de acreditación de competencias lingüísticas
- E 2.2.3 Desarrollar nuevas fórmulas y métodos de acreditación de competencias laborales
- E 2.2.4 Colaborar en el desarrollo de herramientas "inteligentes" en el ámbito de la traducción
- E 2.2.5 Incorporación de nuevas herramientas TICs de apoyo a nuestros productos y procesos (*Data Analytics,...*)
- E 2.2.6 Desarrollar nuevos formatos para los servicios de formación
- E 2.2.7 Fomentar proactivamente la realización de estudios y publicaciones en relación a la evolución futura de la administración
- E 2.2.8 Desarrollar productos y servicios que impulsen el uso del euskera
- E 2.2.9 Colaborar en la mejora del lenguaje administrativo y en la estandarización de documentos



RETO 3 GESTIÓN AVANZADA

OE 3.1 Consolidar la sistemática de gestión para lograr un modelo organizativo flexible, eficaz y transversal

E 3.1.1 Disponer de líderes evaluadores activos de Euskalit y Aurrerabide

E 3.1.2 Evaluar la gestión del IVAP

E 3.1.3 Consolidar los equipos de proceso, su sistemática, definición de responsabilidades, etc.

E 3.1.4 Impulsar la polivalencia de las personas, para que cada persona conozca las tareas de diferentes puestos

OE 3.2 Mantener y desplegar el plan informático

E 3.2.1 Diseñar la planificación anual y ponerla en marcha

OE 3.3 Reforzar la red de aliados

E 3.3.1 Revisar la red de alianzas

HE 3.4 Impulsar un sistema de comunicación interna eficaz

E 3.4.1 Mejorar la sistemática de comunicación para que las personas conozcan la sistemática de gestión del IVAP y su avance



RETO 4 PERSONAS CAPACITADAS, IMPLICADAS Y VALORADAS

OE 4.1 Disponer de personas capacitadas para dar respuesta a la cartera de servicios

- E 4.1.1 Impulsar una sistemática de identificación y compartición de buenas prácticas
- E 4.1.2 Definir las competencias digitales deseables para las personas y capacitar a las mismas para su ejercicio efectivo
- E 4.1.3 Fortalecer Prestaivap como herramienta de formación
- E 4.1.4 Impulsar la difusión de la sistemática de gestión entre las personas y proceder a su capacitación
- E 4.1.5 Impulsar nuestra presencia sistemática en foros y eventos externos y propiciar la difusión interna de los aprendizajes

OE 4.2 Implicar a las personas con el proyecto del IVAP y potenciar su capacidad innovadora

- E 4.2.1 Revisar y reforzar los sistemas de comunicación interna
- E 4.2.2 Fomentar la creatividad de las personas. Formar personas en técnicas de creatividad
- E 4.2.3 Adecuar la valoración de los puestos de trabajo a las funciones y tareas desempeñadas
- E 4.2.4 Mantener un alto índice de satisfacción de las personas

OE 4.3 Mejorar el ejercicio del liderazgo

- E 4.3.1 Revisar y ajustar el sistema de evaluación del liderazgo
- E 4.3.2 Definir la actividad de liderazgo en relación con los cuatro valores definidos como prioritarios para IVAP



RETO 5 MARCA IVAP

OE 5.1 Reforzar la imagen de organización comprometida con la gestión avanzada, la innovación y el desarrollo institucional

- E 5.1.1 Desplegar actuaciones con objeto de convertir a IVAP en benchmark en el ámbito de excelencia en la gestión y la innovación
- E 5.1.2 Participar activamente en foros de expertos y grupos de trabajo de primer nivel, con el fin de difundir el modelo de gestión del IVAP
- E 5.1.3 Participar activamente en el diseño y operatividad de una sistemática de difusión de la Gestión Avanzada (Aurrerabide) dentro del Gobierno Vasco, junto con otros agentes

OE 5.2 Comunicar eficazmente a los grupos de interés la oferta de servicios y los logros alcanzados

- E 5.2.1 Revisar y actualizar la política de comunicación externa
- E 5.2.2 Mantener la sistemática de acreditación de las cartas de servicios
- E 5.2.3 Participar activamente en foros de expertos y grupos de trabajo de primer nivel, con el fin de difundir los logros del IVAP

OE 5.3 Potenciar la investigación en las diversas materias de actuación y su difusión

- E 5.3.1 Revisar la estrategia de fomento de la investigación (reflexionar la posibilidad de influir en que se haga investigación de más nivel y contemplar abrir el campo de posibles investigaciones)

OE 5.4 Consolidarnos como una organización transparente

- E 5.4.1 Definir y desplegar los indicadores de transparencia de aplicación en IVAP en general y para cada uno de los ámbitos de actuación, según las recomendaciones de *Transparency International*
- E 5.4.2 Definir e implantar la política de *Open-Data* del IVAP y protección del uso

OE 5.5 Consolidarnos como una organización que funciona en euskera

- E 5.5.1 Consolidar el euskera como lengua de trabajo
- E 5.5.2 Incrementar la oferta de productos y servicios en euskera



4. Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Cuadro de mando integral es una herramienta de gestión compuesta por un conjunto de indicadores de control y medida de la actividad, que permite hacer un seguimiento a medio y largo plazo de los objetivos previstos para el periodo y relacionados con la misión y visión de la organización. La anterior revisión se hizo en 2015.

Una vez revisados y acordados los retos y objetivos estratégicos correspondientes al Plan Estratégico 2017-2020, se han adecuado y analizado todos los indicadores del cuadro de mando con el fin de facilitar la evaluación de cada uno de los objetivos estratégicos.

Hasta este periodo estratégico, los indicadores del Cuadro de mando se ordenaban en dos grandes conjuntos: el Cuadro de Mando Estratégico, compuesto por 17 “indicadores estratégicos”, y el Cuadro de Mando de Gestión, con 21 indicadores referidos a la actividad del IVAP. Como consecuencia de la última revisión, hemos definido el Cuadro de Mando Integral, de acuerdo con la metodología *Balanced Scorecard* de Norton y Kaplan, con un total de 24 indicadores, que nos permitirán medir el grado de consecución de los Objetivos Estratégicos y, en consecuencia, nos permitirán valorar en qué medida nos aproximamos a la Visión del IVAP.

Reto	Objetivo estratégico	CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)		Objetivo 2020
1	1.1	CME 1	Índice de satisfacción del cliente del IVAP	80
	1.2	CME 20	Porcentaje de productos que cuentan con teletramitación sobre el total de productos susceptibles de contar con ella	90
	1.3	CME 31	Nivel de cumplimiento de las acciones planificadas para conocer las necesidades de los clientes	100
		CME 32	Número de mejoras implementadas en los canales de comunicación	2x4=8*
2	2.1	CME 22	Números de acciones de benchmarking relacionadas con productos/ servicios/procesos	4x4=16*
	2.2	CME 9	Número de productos/servicios/procesos nuevos	120
3	3.1	CME 17	Porcentaje de cumplimiento de los objetivos del Cuadro de Mando Integral	80
		CME 33	Número de personas evaluadoras (Euskalit, Aurrerabide, Q-epea)	25
		CME 11	Porcentaje de ejecución del presupuesto de gastos	90
	3.2	CME 23	Porcentaje del presupuesto de gasto asignado a TICs	15
	3.3	CME 34	Porcentaje de actividades realizadas en el marco de las alianzas	90
4	3.4	CME 30	Índice de satisfacción con la comunicación interna	80
	4.1	CME 12	Media de horas de formación por persona al año	40
	4.2	CME 13	Índice de satisfacción de las personas	80
		CME 35	Índice de satisfacción con la participación	75
5	4.3	CME 14	Índice de satisfacción global con el liderazgo	80
	5.1	CME 24	Participaciones en evaluaciones externas	7x4=28*
		CME 25	Participaciones activas en relación a la sistemática de gestión	4x4=16*
	5.2	CME 15	Participaciones activas en foros públicos	4x4=16*
	5.3	CME 26	Porcentaje del presupuesto de gasto asignado a investigación	0,25
	5.4	CME 19	Porcentaje de peticiones de información pública atendidas en plazo	90
		CME 27	Nivel de cumplimiento de los parámetros de transparencia establecidos en la legislación vigente	100
	5.5	CME 28	Número de palabras traducidas al euskera en documentos creados por personas del IVAP	500.000
		CME 29	Porcentaje de productos y servicios ofertados en euskera (formación, jornadas, congresos)	50

* acumulado