

IVAP

HERRI ARDURALARITZAREN
EUSKAL ERAKUNDEA



PLAN ESTRATÉGICO 2021-2024



**“No se trata de lo que ocurre,
sino de cómo lo afrontas”**

Índice

- 1** **Introducción**
- 2** **Metodología**
- 3** **Trayectoria del IVAP en los últimos veinte años**
- 4** **Misión, Visión y Valores**
- 5** **Líneas de trabajo, objetivos de visión y estratégicos**
- 6** **Cuadro de mando estratégico (CME)**
- 7** **La estrategia del IVAP y los Objetivos de Desarrollo Sostenible**

1. Introducción

La cultura de la gestión avanzada comenzó en el IVAP en 2001, cuando el equipo directivo apostó por iniciar un proyecto de mejora continua que abarcaba a todo el Instituto, primero bajo la adopción del modelo europeo EFQM, y ahora, con la referencia del Modelo de Gestión Avanzada (MGA) de Euskalit. Es de señalar, además, que el IVAP colabora directamente con el proyecto *Aurrerabide* del Gobierno Vasco para la implementación del MGA en la administración general de Euskadi, en donde es pionero y referente.

En esta trayectoria, el IVAP se ha sometido en dos ocasiones a un proceso de evaluación externa de su gestión: en el año 2012, el Instituto logró la Q de plata bajo el modelo europeo EFQM; en 2019, obtuvo el reconocimiento A de plata (nivel Desarrollado I), según el modelo MGA. Una evaluación externa supone, por un lado, un importante reconocimiento público de la actividad del IVAP y, por otro lado, una identificación de las áreas de mejora que ha sido imprescindible en el proceso de reflexión estratégica. Este proceso comenzó en 2020 y ha culminado con la aprobación de este plan estratégico que se desea desplegar en el periodo 2021-2024.

Desde 2005, el IVAP ha aprobado cinco planes estratégicos de cuatro años de duración, que se despliegan en planes de gestión anuales y, durante estos años, ha trabajado en el diseño, la implementación y la mejora del proceso de planificación estratégica. En este ciclo estratégico, como en los anteriores, las variables más importantes para la reflexión estratégica han sido la evaluación del plan estratégico anterior, el diagnóstico interno del IVAP y el diagnóstico externo. Hay que señalar que, por primera vez, el plan estratégico está alineado con el Programa de Gobierno *Euskadi 2020*.

Por último, cabe añadir que la finalidad de la reflexión estratégica iniciada en 2020 es definir los objetivos de visión y los objetivos estratégicos, y diseñar el proyecto de futuro del IVAP a través de la participación de todas las personas del Instituto.

2. Metodología

La reflexión estratégica para la elaboración del plan se lleva a cabo en el Comité de Estrategia, responsabilidad de la directora del IVAP e integrado por la Dirección en su totalidad. En dicha reflexión colaboran el grupo de personas evaluadoras del Instituto y el grupo de contraste compuesto por las 20 personas líderes. Además, es importante añadir que todas las personas del Instituto participan en la realización del DAFO y aportan propuesta al plan y al documento final.

La reflexión estratégica se basa en una serie de cuestiones que para el IVAP son fundamentales:

- Comprender el proyecto actual del IVAP.
- Revisar la estrategia existente y acordar cuáles son los principales factores internos y externos que contribuyen u obstaculizan el desarrollo del IVAP, con el fin de aprovechar la experiencia vivida.
- Reflexionar sobre las tendencias del entorno y las incertidumbres y situaciones del futuro.
- Identificar alternativas estratégicas y establecer prioridades entre ellas.
- Replantear la misión, la visión y los valores vigentes.
- Definir las líneas de trabajo, los objetivos de visión y los objetivos estratégicos del IVAP.
- Consensuar el cuadro de mando estratégico.
- Hacer partícipes del proceso de reflexión a todas las personas del IVAP.

La metodología se basa en dos premisas:

- Que la planificación estratégica es un proceso dinámico, flexible y en constante revisión y mejora.
- Que la visión y la estrategia de la organización se definen a través de objetivos concretos, que dan lugar al elemento básico de la planificación estratégica: el cuadro de mando estratégico.

Por otro lado, la planificación estratégica se despliega de dos maneras:

- Despliegue operativo: los objetivos definidos en el cuadro de mando estratégico se despliegan en la organización a través de los procesos. Así, los objetivos estratégicos se relacionan y coordinan con todos los servicios y áreas de la organización.
- Despliegue temporal: el cuadro de mando estratégico diseñado es el documento de partida para la definición del plan de gestión anual de la organización.

El proceso de reflexión completo está resumido en este gráfico:



3. Trayectoria del IVAP en los últimos veinte años









4. Misión, Visión y Valores

Misión

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 e impulso a la investigación en materia lingüística, jurídico-administrativa, de la autonomía vasca y la mejora de la gestión.
- La promoción de la digitalización de la Administración.

Visión

El IVAP aspira a seguir siendo centro de referencia con una oferta de productos y servicios innovadores y de calidad, orientados al cliente, en base a:

- Recursos y personal suficientes para afrontar actuaciones futuras.
- Un equipo de personas colaboradoras, corresponsables y en continuo aprendizaje.
- La gestión avanzada.
- La transformación digital.
- El uso del euskera.
- La igualdad.
- La transparencia.

Una vez definidas la Misión y la Visión, y realizado los DAFO, hemos definido las líneas de trabajo:

- Ser referente público.
- Organización innovadora.
- Las personas, base de la organización.
- Los clientes, objetivo de la organización.
- Abierta a la sociedad.

Valores

Además de los valores y principios éticos que rigen la función pública, queremos subrayar aquellos que nos permiten prestar un servicio de calidad:

- Orientación al cliente y a la sociedad: intentamos comprender y satisfacer las necesidades presentes y futuras de clientes y de la sociedad.
- Compromiso con la comunidad interna: las personas profesionales del IVAP son nuestro activo fundamental, ya que generan valor añadido.
- Innovación y mejora continua: el IVAP basa su trabajo en la innovación continua, adaptándose a las nuevas necesidades y con una clara vocación transformadora.

5. Líneas de trabajo, objetivos de visión y estratégicos

1ª línea de trabajo: Ser referente público

1.1 Objetivos de visión:

1.1.1 Ser modelo de calidad y atraer a las instituciones a nuestros productos y servicios en el ámbito de la administración

1.1.2 Participar en programas innovadores en la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Euskadi

1.1.3 Recibir solicitudes de *benchmarking* y reconocimientos asociados a la actividad del IVAP

1.2 Objetivos estratégicos:

1.2.1 Ofertar, en el ámbito de la Administración, productos y servicios innovadores

1.2.2 Adecuar y desarrollar nuevas formas de prestación de servicios y productos

1.2.3 Profundizar en la gestión avanzada

1.2.4 Continuar con el fomento del uso y la normalización del euskera

2ª línea de trabajo: Organización innovadora

2.1 Objetivos de visión:

- 2.1.1 Mejorar la satisfacción de los grupos de interés
- 2.1.2 Lograr reconocimiento externo a la innovación y a la creatividad

2.2 Objetivos estratégicos:

- 2.2.1 Ser proactivos a la innovación
- 2.2.2 Innovar la metodología y la tecnología para evaluar las competencias de las personas en su desempeño laboral
- 2.2.3 Impulsar la inteligencia artificial y el uso del big-data

3ª línea de trabajo: Las personas, base de la organización

3.1 Objetivos de visión:

- 3.1.1 Tener personas satisfechas

3.2 Objetivos estratégicos:

- 3.2.1 Tener personas colaboradoras, corresponsables y en aprendizaje continuo
- 3.2.2 Gestionar la transmisión del conocimiento
- 3.2.3 Mejorar la organización interna

4ª línea de trabajo: Los clientes, objetivo de la organización

4.1 Objetivos de visión:

- 4.1.1 Tener clientes satisfechos con nuestros productos y servicios

4.2 Objetivos estratégicos:

- 4.2.1 Conocer y satisfacer las necesidades de nuestros clientes
- 4.2.2 Mejorar los canales de comunicación con nuestros clientes
- 4.2.3 Ofrecer herramientas para la normalización del uso del euskera

5ª línea de trabajo: Abierta a la sociedad

5.1 Objetivos de visión:

5.1.1 Participación activa de las personas del IVAP en foros públicos

5.1.2 Mantener el nivel de visitas a la web del IVAP

5.2 Objetivos estratégicos:

5.2.1 Fomentar la mejora y la innovación en los procesos selectivos de la Administración

5.2.2 Poner a disposición de la ciudadanía recursos de la Administración

5.2.3 Fomentar e impulsar la investigación

5.2.4 Mejorar el nivel de transparencia del IVAP

5.2.5 Incrementar el número de iniciativas para mejorar la igualdad

6. Cuadro de mando estratégico (CME)

El Cuadro de mando estratégico (CME) es un instrumento de gestión compuesto por una serie de indicadores alineados con los objetivos de visión y los objetivos estratégicos. Esto permite al IVAP medir su actividad y realizar el seguimiento de dichos objetivos a corto y largo plazo.

Los indicadores que componen el cuadro de mando y su pertinencia para facilitar la evaluación de los objetivos estratégicos se identifican, por lo tanto, una vez definidas las líneas de trabajo, los objetivos de visión y los objetivos estratégicos para el período 2021-2024 (metodología *Balanced Scorecard* de Norton y Kaplan).






El resultado es un cuadro de mando estratégico del IVAP con 39 indicadores que nos ayudarán a medir el grado de consecución de los objetivos de la Visión y así conocer si nos acercamos a la Visión del IVAP.

Línea de trabajo	Objetivos de visión y estratégicos	CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO (CME)	
1	1.1.1	CME 1	Número de entidades demandantes en servicios y productos no obligatorios
		CME 2	Número de servicios y productos no obligatorios demandados
	1.1.2	CME 3	Número de participaciones en programas innovadores
		CME 4	Número de solicitudes de <i>benchmarking</i> y reconocimientos externos
	1.2.1	CME 5	Número de productos innovadores
		CME 6	Número de servicios nuevos, mejorados o innovadores
	1.2.2	CME 7	Número de nuevas formas de prestación de servicios y productos
		CME 8	Grado de cumplimiento del plan de gestión anual
	1.2.3	CME 9	Grado de ejecución del presupuesto
		CME 10	Puntuación obtenida en autoevaluación
	1.2.4	CME 11	Grado de cumplimiento del plan para el uso del euskera
2	2.1.1	CME 12	Índice de satisfacción de los grupos de interés
	2.1.2	CME 13	Número de reconocimientos externos en innovación y creatividad
	2.2.1	CME 14	Número de iniciativas innovadoras
		CME 15	Número de iniciativas para innovar la metodología y la tecnología para evaluar competencias en el desempeño laboral
	2.2.3	CME 16	Número de iniciativas para impulsar la inteligencia artificial y el uso del big-data
		CME 17	Número de mejoras derivadas del big-data
	CME 18	Índice de satisfacción de las personas	
3	3.1.1	CME 19	Índice de satisfacción de las personas en relación con la participación
		CME 20	Índice de satisfacción de las personas en relación con el liderazgo
		CME 21	Índice de satisfacción de las personas en relación con la comunicación interna
	3.2.1	CME 22	Número de participaciones en acciones de formación (PrestaIVAP, jornadas..)
		CME 23	Porcentaje de personas participantes en comités y grupos de trabajo
	3.2.2	CME 24	Número de personas participantes en transmisión del conocimiento
		CME 25	Porcentaje de aplicación del protocolo de despedida
	3.2.3	CME 26	Número de iniciativas para mejorar la organización interna
4	4.1.1	CME 27	Índice de satisfacción de clientes del IVAP
	4.2.1	CME 28	Porcentaje de cumplimiento de instrumentos para conocer las necesidades de clientes
	4.2.2	CME 29	Índice de satisfacción de clientes en relación con la comunicación
	4.2.3	CME 30	Número de personas usuarias de herramientas para la normalización del uso del euskera
5	5.1.1	CME 31	Número de participaciones activas en foros públicos
	5.1.2	CME 32	Número de visitas a la web
	5.2.1	CME 33	Número de mejoras implantadas en procesos selectivos
	5.2.2	CME 34	Número de recursos a disposición de la ciudadanía
		CME 35	Número de personas usuarias de recursos de la Administración
	5.2.3	CME 36	Número de investigaciones publicadas
		CME 37	Porcentaje de presupuesto destinado a investigación
	5.2.4	CME 38	Puntuación obtenida en evaluación externa de transparencia
	5.2.5	CME 39	Número de iniciativas para mejorar la igualdad

7. La estrategia del IVAP y los Objetivos de Desarrollo Sostenible

De los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que adoptó Naciones Unidas en 2015 dentro de la Agenda 2030, el Plan estratégico 2021-2024 del IVAP, a través de varias de sus estrategias, hace su contribución en los siguientes:

- ODS 5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas
- ODS 8. Fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todas las personas
- ODS 9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación
- ODS 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todas las personas y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas

Objetivos estratégicos		ODS
1.2.1	Ofertar, en el ámbito de la Administración, productos y servicios innovadores	 <p>9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA</p>
1.2.2	Adecuar y desarrollar nuevas formas de prestación de servicios y productos	 <p>9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA</p>
1.2.3	Profundizar en la gestión avanzada	 <p>16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS</p>
2.2.1	Ser proactivos a la innovación	 <p>9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA</p>
2.2.2	Innovar la metodología y la tecnología para evaluar las competencias de las personas en su desempeño laboral	 <p>8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO</p>

Objetivos estratégicos		ODS
2.2.3	Impulsar la inteligencia artificial y el uso del big-data	9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA
3.2.1	Tener personas colaboradoras, corresponsables y en aprendizaje continuo	8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO
3.2.2	Gestionar la transmisión del conocimiento	8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO
3.2.3	Mejorar la organización interna	16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS
5.2.1	Fomentar la mejora y la innovación en los procesos selectivos de la Administración	16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS
5.2.2	Poner a disposición de la ciudadanía recursos de la Administración	16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS
5.2.3	Fomentar e impulsar la investigación	9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA
5.2.4	Mejorar el nivel de transparencia del IVAP	16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS
5.2.5	Incrementar el número de iniciativas para mejorar la igualdad	5 IGUALDAD DE GÉNERO