

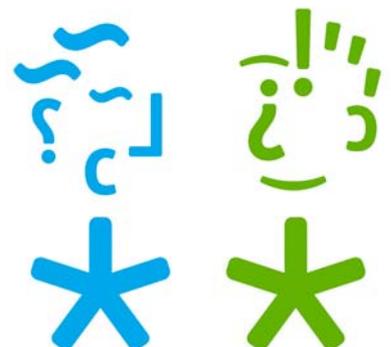


plan de
innovación
pública
berrikuntza
publikoaren
plana



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

Análisis de la situación actual del Gobierno Vasco en materia de Excelencia en la Gestión





ÍNDICE

1. OBJETIVOS DEL PROYECTO	3
2. EQUIPO DE PROYECTO Y GRUPO DE SEGUIMIENTO	4
2.1 EXCELENCIA EN LA GESTIÓN Y CALIDAD DE SERVICIO.....	4
3. ALCANCE DEL PROYECTO	5
3.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS ORGANISMOS PARTICIPANTES EN EL ANÁLISIS	5
3.2 DISEÑO DE UN CUADRO DE HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍAS DE GESTIÓN	5
3.3 DISEÑO DE APLICACIÓN WEB	7
3.4 SEGUIMIENTO DEL GRADO DE CUMPLIMENTACIÓN DE LA APLICACIÓN WEB	8
3.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	9
4. CONCLUSIONES	27

2}



1. OBJETIVOS DEL PROYECTO

El proyecto perseguía tres objetivos:

- En primer lugar la realización de un Análisis de la situación actual de los Departamentos y Organismos Autónomos del Gobierno Vasco en materia de Excelencia en la gestión.
- En segundo lugar, disponer de un Catálogo de buenas prácticas de gestión internas y externas (de fuera del Gobierno) que los diferentes Departamentos y Organismos Autónomos identificasen y aportasen.
- Y en tercer lugar, que la información obtenida fuese un soporte para los otros dos Proyectos de esta Línea 10 del PIP:
 - la elaboración del Marco General de Excelencia en la gestión (Proyecto 2)
 - y del Plan de Acción para avanzar en este ámbito de la Excelencia en la gestión (Proyecto 3)

{3



2. EQUIPO DE PROYECTO Y GRUPO DE SEGUIMIENTO

2.1 EXCELENCIA EN LA GESTIÓN Y CALIDAD DE SERVICIO

El Equipo de proyecto ha estado formado por la Dirección de Innovación y Administración Electrónica (DIAE) y por EUSKALIT (Fundación Vasca para la Excelencia), que se han encargado de la dirección, coordinación, seguimiento del proyecto y análisis de los resultados.

DIAE y EUSKALIT han contado asimismo con la colaboración de un Grupo de seguimiento formado por representantes de algunos de los Departamentos del Gobierno Vasco y de Organismos Autónomos que tenían mayor experiencia en el campo de la Excelencia en la gestión y que aportaban información cualificada de cara al diseño de las diferentes fases del análisis. En este grupo han participado responsables de:

- Departamento de Justicia y Administración Pública
- Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo
- Departamento de Educación, Universidades e Investigación
- IVAP
- Osakidetza

4 }



3. ALCANCE DEL PROYECTO

Realizar un análisis de la situación actual en materia de Excelencia en la gestión del Gobierno Vasco y sus Organismos Autónomos es una tarea compleja y ambiciosa. A la propia dimensión del Gobierno Vasco se le une la diversidad de la gestión existente entre Departamentos, Viceconsejerías, Organismos Autónomos, etc., así como un conocimiento no necesariamente uniforme de los elementos que pueden caracterizar la Excelencia en la gestión. Para abordar estas dificultades el Equipo de proyecto y el Grupo de seguimiento acordaron varias acciones necesarias a realizar:

3.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS ORGANISMOS PARTICIPANTES EN EL ANÁLISIS

En los debates para elegir el tipo y tamaño de organismo más adecuado para cumplimentar la información referente al grado de avance en su gestión se valoraron varios niveles organizativos posibles (Viceconsejería, Dirección, Servicio, etc.). Teniendo en cuenta el alto número de organizaciones con las que habría que trabajar si se descendiese a unidades organizativas pequeñas, y sobre todo, que en muchos casos su margen de gestión podría estar muy limitado, se optó por contactar con los Departamentos de la Administración General y sus Organismos Autónomos para presentarles los objetivos del proyecto y que fuesen ellos quienes valorasen si para cada Departamento incorporaban una información conjunta o desagregada para diferentes Direcciones, Servicios, etc. Se realizó una reunión con los/las Directores/as de Servicio de los Departamentos del Gobierno en la que participaron 10 de los 11 Departamentos. Se trasladó igualmente este requerimiento de participación en este proyecto a 6 Organismos Autónomos.

{5

3.2 DISEÑO DE UN CUADRO DE HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍAS DE GESTIÓN

Para la identificación de las áreas relevantes que caracterizasen la Excelencia en la gestión en una organización se decidió utilizar como referente el documento Hacia una gestión avanzada como elemento clave de competitividad, presentado en Noviembre de 2010 fruto del consenso entre diferentes organismos e instituciones: Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo, SPRI, EUSKALIT, INNOBASQUE, ORKESTRA, IZAITE, CONFEBASK, OSAKIDETZA, MONDRAGON y ASLE, elaborado con el objetivo de orientar a las organizaciones vascas en su búsqueda de la mejora de la competitividad. Entre los organismos e instituciones que participaron en la elaboración de este documento existe una coincidencia acerca de cuáles son, en el plano práctico, los elementos básicos de lo que se considera una gestión avanzada:



1. Estrategia
2. Resultados
3. Clientes
4. Personas
5. Innovación
6. Compromiso con la sociedad

Tomando como referencia esos 6 elementos básicos, se realizó una selección de 23 herramientas y metodologías relevantes para la gestión de una organización:

6 }

1. Sistemas de medición de indicadores y objetivos	1. ESTRATEGIA
2. Gestión por procesos	
3. Sistemas de reflexión estratégica	
4. Evaluación de políticas públicas	
5. Gobernanza	2. RESULTADOS
6. Gestión por objetivos	
7. Gestión presupuestaria	3. CLIENTES
8. Catálogos de servicio	
9. Sistemas de aseguramiento de la calidad	
10. Sistemas de medición de la satisfacción del cliente	
11. Participación ciudadana	4. PERSONAS
12. Organización del lugar de trabajo	
13. Metodologías de acogida de personas	
14. Gestión de la formación	
15. Sistemas de identificación, desarrollo y evaluación del ejercicio de liderazgo	
16. Sistemas de medición de la satisfacción de las personas	
17. Gestión de la comunicación	
18. Sistemas de reconocimiento a las personas	5. INNOVACIÓN
19. Equipos de mejora	
20. Reflexiones sobre el avance en gestión, innovación, proyectos, etc.	6. COMPROMISO CON LA SOCIEDAD
21. Sistemas de gestión ambiental	
22. Sistemas de medición de la satisfacción de la sociedad	
23. Gestión pública transparente	



Se incluyó una definición de cada una de esas herramientas y metodologías (ver ANEXO 1), así como 4 niveles de avance para cada una de ellas:

Niveles de avance de la gestión

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
SIN AVANCE O ANECDÓTICO	ACCIONES INICIALES O PUNTUALES	IMPLANTACIÓN AVANZADA	IMPLANTACIÓN CONSOLIDADA Y RESULTADOS

Cada Departamento y Organismo Autónomo del Gobierno Vasco debería señalar el nivel de avance de su gestión (entre 1 y 4) para cada una de las 23 herramientas y metodologías. Quedaría al criterio de cada Departamento, que cumplimentase 1 o varias fichas de la aplicación web en caso de que quisiese centralizar toda la información o presentarla de manera desagregada por diferentes Direcciones, Servicios, etc.

3.3 DISEÑO DE APLICACIÓN WEB

{7

Se diseñó una aplicación web que permitiese el acceso directo y la cumplimentación de la información por parte de cada uno de los Departamentos. En la página de inicio de la aplicación se incluyó una carta de la Consejera de Justicia y Administración Pública, D^a Idoia Mendia, agradeciendo de antemano la colaboración de toda la Administración General y sus Organismos Autónomos en este proyecto.

En la aplicación web se indicaba que en aquellas Herramientas o Metodologías de gestión en las que la organización hubiese indicado que su avance en la gestión era alto (nivel 3: implantación avanzada, o nivel 4: implantación consolidada y resultados) se incluyese información sobre alguna buena práctica de gestión interna que refrendase ese grado de avance alcanzado. Se dejaba como opcional el que, además, se señalase la referencia a buenas prácticas de organizaciones externas (de fuera del Gobierno Vasco).

El objetivo que se perseguía era doble:

- Poder disponer, por un lado, del grado de avance que cada Departamento consideraba que tenía en términos de gestión,
- y por otro lado, recopilar un Catálogo de buenas prácticas de gestión internas y externas.



Toda esta información ayudaría a la realización del análisis de la situación actual del Gobierno Vasco en materia de Excelencia en la gestión.

3.4 SEGUIMIENTO DEL GRADO DE CUMPLIMENTACIÓN DE LA APLICACIÓN WEB

La aplicación web ha permanecido abierta para su cumplimentación entre julio y noviembre de 2011. Durante este período de tiempo se ha realizado un seguimiento del grado de cumplimentación de la misma y se han clarificado las dudas y preguntas formuladas. El 11 de noviembre se ha cerrado el plazo de cumplimentación de la información.

En el siguiente cuadro podemos ver los Departamentos y Organismos Autónomos que han incorporado información en la aplicación web:

Sí han incorporado información	No han incorporado información
Departamento de Presidencia	Osalan - Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laboral
Departamento de Interior	
Departamento de Educación, Universidades e Investigación	Habe - Instituto Vasco de Alfabetización y Reeskaldunización de Adultos
Departamento de Economía y Hacienda	
Departamento de Justicia y Administración Pública (2 fichas)	
Departamento de Vivienda, Obras Públicas y Transportes (2 fichas)	
Departamento de Empleo y Asuntos Sociales	
Departamento de Sanidad y Consumo	
Osakidetza	
Departamento de Medio Ambiente, Política Territorial. Agricultura y Pesca	
Dirección de Innovación y Administración Electrónica (DIAE)	
Instituto Vasco de Administración Pública (IVAP)	
Emakunde – Instituto Vasco de la Mujer	
Eustat – Instituto Vasco de Estadística	
Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo	
Departamento de Cultura	

8}



3.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.5.1. Nivel de avance en cada una de las 23 metodologías y herramientas de gestión propuestas (de nivel 1 a nivel 4)

Un total de 18 organizaciones han cumplimentado esta información con los resultados que se pueden ver en el CUADRO 1:

CUADRO 1. Nivel de avance en cada una de las 23 metodologías y herramientas de gestión propuestas (de nivel 1 a nivel 4). Cuadro resumen de las respuestas de todas las organizaciones.

		NS/NC	NIVEL 1 SIN AVANCE O ANECDÓTICO	NIVEL 2 ACCIONES INICIALES O PUNTUALES	NIVEL 3 IMPLANTACIÓN AVANZADA	NIVEL 4 IMPLANTACIÓN CONSOLIDADA Y RESULTADOS
ESTRATEGIA	SISTEMAS DE MEDICIÓN DE INDICADORES Y OBJETIVOS	0	1	6	7	4
	GESTIÓN POR PROCESOS	1	4	5	6	2
	SISTEMAS DE REFLEXIÓN ESTRATÉGICA	1	0	4	9	4
	EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS	2	3	5	4	4
	GOBERNANZA	3	2	4	5	4
RESULTADOS	GESTIÓN POR OBJETIVOS	3	1	9	3	2
	GESTIÓN PRESUPUESTARIA	3	2	5	3	5
CLIENTES	CATÁLOGOS DE SERVICIO	3	6	4	3	2
	SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	4	6	5	1	2
	SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	3	3	5	2	5
	PARTICIPACIÓN CIUDADANA	4	1	3	7	3
PERSONAS	ORGANIZACIÓN DEL LUGAR DE TRABAJO	3	5	9	1	0
	METODOLOGÍAS DE ACOGIDA DE PERSONAS	3	4	4	3	4
	GESTIÓN DE LA FORMACIÓN	2	3	6	3	4
	SISTEMAS DE IDENTIFICACIÓN, DESARROLLO Y EVALUACIÓN DEL EJERCICIO DE LIDERAZGO	3	9	6	0	0
	SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS	3	6	4	0	5
	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN	2	2	6	6	2
	SISTEMAS DE RECONOCIMIENTO A LAS PERSONAS	2	6	8	1	1

{9



INNOVACIÓN	EQUIPOS DE MEJORA	3	4	5	2	4
	REFLEXIONES SOBRE EL AVANCE EN GESTIÓN, INNOVACIÓN, PROYECTOS, ETC.	4	5	7	1	1
COMPROMISO CON LA SOCIEDAD	SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL	3	9	6	0	0
	SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LA SOCIEDAD	3	9	2	0	4
	GESTIÓN PÚBLICA TRANSPARENTE	3	4	6	3	2

NOTA: Aparece sombreada la casilla de nivel de avance seleccionada por un mayor número de organizaciones.

En términos generales, las metodologías relacionadas con la **Estrategia** son las que se señalan con un grado de implantación más avanzado, especialmente la utilización de sistemas de reflexión estratégica y los sistemas de medición de indicadores y objetivos. La evaluación de políticas públicas o la Gobernanza son señaladas como metodologías con diferente grado de implantación, pero en las que también hay experiencias de implantación consolidada y con resultados. En este apartado es la gestión por procesos la que presenta unos niveles de avance menos desarrollados.

10}

En cuanto a las metodologías de **Resultados** propuestas se señala en buena medida que mayoritariamente se han realizado acciones iniciales o puntuales en la gestión por objetivos, si bien es destacable que en la gestión presupuestaria hay un colectivo importante que considera que ha realizado una implantación avanzada, y en varios casos, consolidada y con resultados.

En las metodologías relacionadas con los **Clientes**, la utilización de catálogos de servicios o de sistemas de aseguramiento de la calidad son las prácticas menos utilizadas, siendo las metodologías de participación ciudadana las que cuentan con un mayor número de organizaciones que consideran que tienen una implantación avanzada. Con respecto a la utilización de sistemas de medición de la satisfacción del cliente nos encontramos de nuevo con una situación polarizada, con un grupo de organizaciones con experiencias puntuales, pero también con otro grupo con implantaciones consolidadas y resultados destacables.

En las metodologías relacionadas con las **Personas**, los sistemas de medición de la satisfacción de este colectivo presentan una implantación más consolidada en algunas de las organizaciones, pero por el contrario, en otros muchos casos no es una sistemática en la que hayan decidido avanzar significativamente, o únicamente con acciones puntuales.



Los sistemas de identificación, desarrollo y evaluación del ejercicio del liderazgo son claramente los que se señalan como menos desarrollados, junto con los sistemas de reconocimiento a las personas que en muy pocas ocasiones superan las acciones puntuales. En cuanto a las metodologías de acogida de personas o las de gestión de la formación o de la comunicación la situación se encuentra muy repartida entre todos los niveles de avance, aunque con un número importante de experiencias avanzadas.

Las dos metodologías propuestas relacionadas con la **Innovación** se señalan, en mayor medida, con una utilización sólo en cuanto a acciones iniciales o puntuales, si bien el uso de equipos de mejora para analizar y proponer soluciones a ineficiencias o mejoras tiene una mayor implantación.

En cuanto a las metodologías o herramientas propuestas relacionadas con el **Compromiso con la sociedad**, encontramos que un número importante de organizaciones señalan que han realizado avances escasos o sólo acciones puntuales, especialmente en cuanto a la utilización de sistemas de gestión ambiental. En referencia a la utilización de sistemas de medición de la satisfacción de la sociedad la respuesta está más polarizada, con un grupo amplio que no utiliza, básicamente encuestas o grupos focales para medir esa satisfacción, y sin embargo se identifican varias iniciativas consolidadas y con resultados. Es destacable en esta área la existencia de referencias avanzadas en el ámbito de la gestión pública transparente.

{11

Este cuadro de auto posicionamiento del grado de avance de los diferentes Departamentos y Organismos Autónomos nos ofrece una primera imagen a grandes rasgos de aquellas metodologías o herramientas de gestión que cuentan con una mayor aceptación, visión que se complementará a continuación con un análisis más detallado de la buenas prácticas de gestión que se aportan como respaldo a esos niveles de avance.

3.5.2. Buenas prácticas de gestión INTERNAS incluidas por las organizaciones (nivel 3 - Implantación avanzada, o nivel 4 - Implantación consolidada y resultados)

Los 18 organismos participantes han incluido en la aplicación web **166 buenas prácticas de gestión** correspondientes a los **niveles 3 – Implantación avanzada y 4 – Implantación consolidada y resultados**.

El mayor número de buenas prácticas de gestión que se han incluido tienen relación con la **Estrategia** (56 buenas prácticas), seguido de **Personas** (35), **Clientes** (30),



Resultados (21), **Compromiso con la Sociedad** (14) y por último, relativas a **Innovación** (10 buenas prácticas).

A continuación se puede ver el listado de todas las buenas prácticas organizadas por metodologías:

CUADRO 2. Número de buenas prácticas de gestión INTERNAS clasificadas por herramientas de gestión.

12}

METODOLOGÍAS O HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	NÚMERO DE BUENAS PRÁCTICAS INCLUIDAS
SISTEMAS DE MEDICIÓN DE INDICADORES Y OBJETIVOS	15
SISTEMAS DE REFLEXIÓN ESTRATÉGICA	13
PARTICIPACIÓN CIUDADANA	13
GESTIÓN POR OBJETIVOS	11
GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN	10
GOBERNANZA	10
GESTIÓN POR PROCESOS	10
GESTIÓN PRESUPUESTARIA	10
GESTIÓN PÚBLICA TRANSPARENTE	8
GESTIÓN DE LA FORMACIÓN	8
EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS	8
METODOLOGÍAS DE ACOGIDA DE PERSONAS	7
EQUIPOS DE MEJORA	7
SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	6
CATÁLOGOS DE SERVICIO	6
SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS	5
SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	5
SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LA SOCIEDAD	5
SISTEMAS DE RECONOCIMIENTO A LAS PERSONAS	3
REFLEXIONES SOBRE EL AVANCE EN GESTIÓN, INNOVACIÓN, PROYECTOS, ETC.	3
ORGANIZACIÓN DEL LUGAR DE TRABAJO	2
SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL	1
SISTEMAS DE IDENTIFICACIÓN, DESARROLLO Y EVALUACIÓN DEL EJERCICIO DE LIDERAZGO	0
	166

Nota. Código de colores: **Estrategia**, **Personas**, **Clientes**, **Resultados**, **Compromiso con la Sociedad**, **Innovación**



3.5.2.1. Análisis de las buenas prácticas de gestión presentadas:

ESTRATEGIA

1. SISTEMAS DE MEDICIÓN DE INDICADORES Y OBJETIVOS: Herramientas que permitan la gestión basada en datos y una visión integral de los objetivos a alcanzar y los resultados logrados en un momento dado, como paneles o cuadros de mando, etc.

Es el elemento en el que se presentan un mayor número de buenas prácticas (15), con herramientas que permitan la gestión basada en datos y una visión integral de los objetivos a alcanzar y los resultados logrados en un momento dado, si bien hay bastante disparidad entre los sistemas utilizados. Se utilizan algunas baterías de indicadores para el seguimiento de la evolución de la actividad, que en algún caso se gestiona en un formato más articulado de Cuadro de Mando Integral. Se presentan sistemas de seguimiento y feedback sobre resultados periódicos y en ocasiones, estos resultados se presentan a la ciudadanía para mostrar a fin de año la efectividad de determinadas actuaciones.

{13

No se observa mucha diferencia entre los niveles de avance 3 y 4. La diferencia se observa más en los enfoques utilizados, donde en pocas ocasiones se observa un enfoque integral (tipo cuadro de mando) y más bien se presentan como iniciativas de utilización de indicadores y un cierto seguimiento periódico.

Los principales beneficios que se señalan son:

- Mejora de la planificación y el seguimiento de la ejecución de los proyectos, identificando responsables y focalizando los esfuerzos.
- Conocimiento por parte de todo el personal sobre la evolución del trabajo realizado y los objetivos propuestos, con una consiguiente mejora de la satisfacción de las personas.
- Mayor objetivación de lo conseguido y realizado en cada período o de lo que hay que mejorar.
- Ayuda en la toma de decisiones.



2. GESTIÓN POR PROCESOS: Método y organización lógica de las actividades y recursos, interrelación entre ellos y establecimiento de indicadores

Entre las buenas prácticas de nivel 3 encontramos algunas que se refieren básicamente a disponer de fichas o plantillas para la gestión de proyectos, aunque hay otras prácticas que sí se refieren a una gestión de procesos con su definición, flujograma, documentación e indicadores para el seguimiento y gestión del proceso. Esta gestión de los procesos se presenta de una manera mucho más clara en las prácticas de nivel 4, donde podemos encontrar mapas de procesos, jerarquía de procesos (estratégicos, operativos, de apoyo...), que en algunos casos cuentan incluso con certificación ISO.

Los principales beneficios que se señalan de la gestión por procesos son:

- Han servido como antecedente para la implantación de un sistema de gestión de calidad.
- Eliminación de papel y detección de "cuellos de botella" en la actividad.
- Mayor control y definición de las tareas.
- Reducción de cargas administrativas y costes significativos.
- Despliegue de la estrategia y sistematización y simplificación de la gestión.
- Asunción de responsabilidades por parte de los equipos de trabajo.
- Mayor calidad en los servicios y garantía del compromiso de la administración con los clientes.

14}

3. SISTEMAS DE REFLEXIÓN ESTRATÉGICA: Documentos estructurados que reflejan la estrategia a medio plazo, así como los recursos disponibles y directrices para alcanzarla

Se presenta un importante número de buenas prácticas bajo diferentes denominaciones y alcances:

- Planes Anuales de Inspección o Planes de Gestión
- Planes estratégicos a 3, 4 o 5 años
- Plan Director o Plan de Legislatura a 4 años
- Pacto Social a 10 años

Entre las experiencias más consolidadas del nivel 4 se presentan sistemas plurianuales de fijación y despliegue estructurado de indicadores a través de líneas estratégicas de actuación.



Los principales beneficios que se señalan son:

- Planificación coherente e integrada y funcionamiento como “hoja de ruta” para el período concreto.
- Estructura en planos, ejes, factores, líneas de actuación, iniciativas y acciones con indicadores que permiten el seguimiento del grado de cumplimiento.
- Asignación apropiada de recursos.
- Participación y colaboración de muchas personas o áreas en su elaboración y seguimiento.
- Priorización de proyectos y objetivos claros a corto, medio y largo plazo.

4. EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS: Sistema para comprobar la efectividad de las políticas puestas en marcha y de los recursos destinados a éstas

Se presentan diferentes buenas prácticas de evaluación de políticas públicas: Evaluación de políticas de vivienda (con el informe anual de evaluación del plan director y con la posibilidad de consultar el histórico en la web del observatorio vasco de vivienda), Evaluación de los procedimientos administrativos y elaboración del Catálogo de servicios telemáticos medioambientales, Evaluación de las convocatorias subvencionables de Política Lingüística, Evaluación del grado de cumplimiento de la Comunicación Institucional, Evaluación de la eficacia de las políticas de igualdad (a través de un aplicativo informático) o evaluación de Planes concretos de Formación, Marketing o Informática y comunicaciones.

{15

Los principales beneficios que se señalan son:

- **Eficacia:** Conocer el grado de funcionamiento de las políticas o programas desplegados, la consecución o no de los objetivos inicialmente propuestos y establecer acciones correctivas que corrijan posibles desviaciones.
- **Eficiencia:** Reducción del número de procedimientos, adecuación de los objetivos a las convocatorias, orientación de sucesivos planes, etc.
- **Transparencia:** Tener a la ciudadanía informada de las actividades del Gobierno Vasco e intentar su implicación en las diferentes políticas activas.



5. GOBERNANZA: Concepto relativo a la eficacia, calidad y buena orientación de las relaciones entre organismos públicos

Se presentan buenas prácticas relacionadas con la creación de alianzas estratégicas y estructuras de coordinación con instituciones, administraciones públicas, universidades, o con organizaciones de diferentes comunidades autónomas o del Estado, dando lugar a Comisiones interinstitucionales o interdepartamentales o a grupos de colaboración interadministrativa (con una iniciativa destacable como Q-EPEA). Se presenta igualmente la existencia de un Código de Buen Gobierno sanitario con un plan de acción para su seguimiento.

Los principales beneficios que se señalan son:

- Clarificación del panorama relacional con otras organizaciones que son necesarias para el cumplimiento de la estrategia o los objetivos marcados.
- Proactividad en la relación con otras organizaciones y presencia en foros de intercambio y decisión.
- Posibilidad de creación de plataformas para una relación transparente de la Administración con la ciudadanía.
- Intercambio de experiencias, aprendizaje compartido y difusión de la excelencia en la gestión.
- Mejora y afianzamiento de relaciones interinstitucionales y de su coordinación.

RESULTADOS

6. GESTIÓN POR OBJETIVOS: Sistema de establecimiento de objetivos individuales o grupales alineados a los genéricos de la organización

Se presenta una gran diversidad de prácticas de gestión interna de objetivos que van desde los recogidos en un Plan de Gestión (TVDC), hasta cuadros de mando con los indicadores clave relacionados con la actividad turística (Dirección de Turismo) o con el Plan de Competitividad Empresarial, pasando por un SharePoint de gestión de proyectos con objetivos, indicadores e hitos (DIAE), en cuanto a las prácticas con implantación avanzada (nivel 3). En el caso de las buenas prácticas con una implantación consolidada y con resultados (nivel 4), son de un perfil de gestión interna similar, si bien, presentan un mayor grado de sistematización en el uso de los mismos para monitorizar la evolución de programas, proyectos o actividades.



Los beneficios que se destacan son:

- La posibilidad de un mejor seguimiento y medición del impacto de una actividad.
- Coordinar cargas de trabajo cuando los objetivos son compartidos entre varias organizaciones.
- Difusión interna y externa, estandarización de actividades y la implicación de los diferentes participantes en la fijación de los objetivos (dirección, mandos intermedios, empleados...).

7. GESTIÓN PRESUPUESTARIA: Sistema para asignación y control presupuestario

Se presentan diferentes aplicativos, sistemas y herramientas para la asignación y control presupuestario, que en algunos casos permiten también la realización de variados análisis económicos (herramienta INGUMA del Departamento de Medio ambiente por ejemplo) y en algún caso el sistema de control presupuestario se encuentra certificado bajo la ISO 9001:2008 (SEPYP del Departamento de Vivienda).

{17

Los beneficios son muy similares en todos los casos:

- Control de la ejecución presupuestaria, posibilitándose la adopción de medidas correctivas y de reasignación de los recursos y medida del cumplimiento de los objetivos programados inicialmente en los presupuestos.
- Información on-line sobre el estado de las actuaciones en materia presupuestaria.
- Involucración de la Dirección en la gestión y control de los recursos económicos de forma colaborativa.
- Asignación de las dotaciones presupuestarias entre los diferentes servicios y programas presupuestarios del Departamento.
- Agilización de pagos a terceros.
- Información detallada de toda la ejecución presupuestaria y posibilidad de realización de múltiples consultas.

CLIENTES

8. CATÁLOGOS DE SERVICIO: Documentos que recogen y difunden los compromisos de calidad de los servicios frente a la ciudadanía

Se presentan varias experiencias de Catálogos de Servicios o Cartas de Servicio con una



misión similar, ofrecer información sobre los servicios que ofrecen las organizaciones a sus diferentes tipos de usuarios. En algunos casos está en fase de implantación (Justicia y Administración pública) y en otros, encontramos el caso del Servicio Etxebide, que dispone de una Carta de servicios (sin certificar) para los Ayuntamientos de la CAPV. Otra experiencia es la del Servicio Zuzenean, que ofrece información sobre los servicios que ofrece el Gobierno Vasco, independientemente del canal utilizado, y permite tramitar la documentación entregada por los ciudadanos a los diferentes Departamentos y Organismos. Los casos con una implantación más consolidada corresponden a la experiencia del IVAP, que desde 2004 identifica productos/servicios que pone a disposición de sus diferentes tipos de usuarios, lo revisa de manera continua y está disponible en soporte digital y papel. Y por último, la Carta de Servicios del EUSTAT certificada anualmente por AENOR con la UNE 93200.

Los principales **beneficios internos** que se señalan son:

- Organización de la gestión.
- Mayor implicación de los agentes intervinientes en el proceso de prestación de un servicio.

18}

Beneficios externos:

- Objetivar y transparentar los compromisos con los usuarios y la sociedad.
- Ofrecer un servicio prestado por personas para personas, horizontal e integral, multicanal y proactivo a las necesidades de la ciudadanía.

9. SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: Requisitos establecidos para asegurar un sistema de gestión de la calidad, tales como normas certificadas ISO, etc.

Se presentan varias experiencias de implantación de sistemas de aseguramiento de la calidad con certificaciones ISO 9001, citadas tanto en la gestión por procesos, la gestión presupuestaria o las Cartas de servicio.

Los principales beneficios obtenidos son:

- Sistematizar y simplificar la gestión.
- Mejora en la gestión de recursos disponibles.
- Aumento de la comunicación interna y de la moral de la plantilla.
- Aumento de la satisfacción de los clientes.



- Toma de decisiones eficaces.
- Mejora de la calidad de los servicios prestados.
- Mejora continua.

10. SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: Sistema de medición de la satisfacción del cliente, a través de encuestas, grupos focales, entrevistas...

Se presentan buenas prácticas de utilización de encuestas para la medición de la satisfacción del cliente sobre actividades o servicios prestados, que en algún caso están disponibles para la consulta pública. Se presenta también el uso de los buzones de sugerencias, quejas y reclamaciones como canal adicional para conocer esa satisfacción.

Los principales beneficios que se señalan son:

- Conocer las necesidades actuales de los clientes y usuarios.
- Poner en marcha acciones de mejora en los servicios.
- Comprobar a través de la satisfacción el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes.

{19

11. PARTICIPACIÓN CIUDADANA: Integración de la ciudadanía en el proceso de adopción de decisiones, contribuyendo a mejorar la política y la gestión pública

Se presenta un número importante de buenas prácticas, mayoritariamente de nivel 3. Entre éstas, se señala la utilización de diversas iniciativas que permiten dar y recoger la opinión de la ciudadanía tales como páginas web, blogs colaborativos, portales de servicios (Gazteaukera, Kulturklik), buzón del ciudadano, foros, wikis o listas de distribución. Se presentan algunas experiencias de elaboración de guías de uso de las redes sociales y la incorporación de estas iniciativas de participación ciudadana dentro de los procesos de actuación de algunos Departamentos.

Entre las iniciativas más consolidadas se citan ejemplos de mensajería web o telefónica mediante la cual se pueden hacer llegar a la Administración consultas, sugerencias, quejas, etc., la utilización de redes sociales como Facebook, Youtube, Twitter o LinkedIn (en la propia comunicación del PIP) o la utilización de estudios de notoriedad de la imagen o de buzones de quejas y sugerencias ajustados a la Norma UNE 93200.

Los principales beneficios que se señalan son:



- Ofrecer a la ciudadanía la oportunidad de expresar su opinión y contar con ella para elaborar programas más equitativos y acorde a lo que demanda la sociedad.
- Canales de participación con aportaciones de la ciudadanía y aportaciones cualificadas de expertos.
- Conocer la percepción de la sociedad respecto a una organización o programa.
- Identificación de irregularidades.

PERSONAS

12. ORGANIZACIÓN DEL LUGAR DE TRABAJO: Metodologías como las 5S, que permiten lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente para conseguir una mayor productividad y un mejor entorno laboral

Se presentan dos experiencias de implantación de la metodología de 5S, una de ellas desde 2005. En ambos casos son experiencias con una implantación avanzada a nivel de organización y con auditorías internas, pero sin haber llegado al nivel superior de consolidación, en el que no se presenta ninguna buena práctica.

Los principales beneficios que se señalan son:

- Espacios limpios.
- Reducción de armarios.
- Documentación ordenada y más accesible.
- Resultados en la organización de manera relativamente inmediata.

13. METODOLOGÍAS DE ACOGIDA DE PERSONAS: Sistemáticas estructuradas para explicar a nuevas incorporaciones y sustituciones los aspectos básicos para conocer el lugar de trabajo, su encaje en la organización y lo que se espera de ellas

Muchas de las buenas prácticas presentadas se centran en la existencia de un manual de acogida que incluye la recepción del personal, la presentación a los compañeros y a la Dirección, la explicación de tareas, organización, etc. En los casos más avanzados estas actividades vienen incluidas dentro de un proceso, en algún caso denominado de Acogida y Despedida, que se aplica a las incorporaciones y a las personas que abandonan la organización, y que incluye plan básico de tutorías y seguimiento, etc. En algún caso se



presenta la utilización de un Plan de acogida también para los becarios que colaboran con el Departamento.

Los principales beneficios que se señalan son:

- Incorporación más ágil, con sentido para quien se incorpora, e intentando evitar pérdidas de tiempo y esfuerzos repetidos.
- Seguridad y confianza del personal frente al nuevo trabajo a realizar.
- Trasladar el conocimiento existente y fomentar el trabajo en equipo desde el primer momento.
- Mayor satisfacción de la persona que se incorpora.

14. GESTIÓN DE LA FORMACIÓN: Sistemática de identificación de competencias necesarias en la organización y de puesta en marcha de planes de formación globales e individuales, así como asignación de recursos para llevarlos a cabo

Se presentan varias iniciativas con una implantación avanzada (nivel 3) que presentan el diseño de la formación del personal con procesos específicos para su gestión global, en otros casos con un diseño individualizado para asignar de manera personalizada un plan de formación relacionado directamente con las funciones que se realizan, o con orientaciones concretas como por ejemplo hacia un plan de formación de igualdad. Entre las buenas prácticas más consolidadas, se presentan iniciativas de larga trayectoria en las que el plan específico para el personal parte del diagnóstico de necesidades específicas de formación, que complementa la formación transversal ofertada a nivel de EJ-GV y acompañado de diagnósticos de formación durante varios años. Por otro lado, encontramos enfoques de "Gestión innovadora del conocimiento" con cursos y "píldoras" auto formativas online y tutorías personalizadas de incorporación y formación específica en el puesto de trabajo.

{21

Los principales beneficios que se señalan son:

- Adecuación de la formación a las necesidades individuales.
- Flexibilidad de la formación.
- Mayor productividad de las personas.
- Adquisición de conocimientos y mayores competencias.
- Mayor satisfacción con la formación.
- Racionalización de recursos.



15. SISTEMAS DE IDENTIFICACIÓN, DESARROLLO Y EVALUACIÓN DEL EJERCICIO DE LIDERAZGO: Sistemática de medición de las capacidades de los líderes y de identificación de puntos fuertes y áreas de mejora en su papel como tales, p.e. evaluaciones 360º, evaluaciones de pares, etc.

No se presenta ninguna buena práctica en este apartado.

16. SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS: Sistema de medición de la satisfacción de las personas, a través de encuestas, grupos focales, entrevistas...

Se presentan tres iniciativas consolidadas de medición de la satisfacción de las personas, utilizando encuestas o realizando auditorías internas. En otras dos ocasiones se produce una confusión respecto al término "personas" (que en el enfoque de la Excelencia en la gestión incluye a los trabajadores de una organización), y en el que sin embargo se incluye la medición de la satisfacción de la ciudadanía a través de la web de Gobierno abierto IREKIA o del Servicio ZUZENEAN.

22}

Los principales beneficios que se presentan son:

- Contar con una foto del momento en relación a la satisfacción de las personas.
- Ver la evolución de la satisfacción de las personas a partir de las acciones de mejora implantadas o sobre diferentes elementos del trabajo.
- Contar con una herramienta que afianza el compromiso de la dirección con las personas, aportando credibilidad.
- Conocimiento de las no conformidades de las personas para aplicar distintas acciones correctivas y preventivas.

17. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN: Sistemática de identificación de los canales de comunicación en la organización y de puesta en marcha de acciones para mejorar su funcionamiento

Se presentan buenas prácticas de gestión de la comunicación tanto interna como externa:

Comunicación interna: donde se identifican los canales de comunicación (páginas web, correo electrónico, blogs, boletines internos, plataformas de información y foros de comunicación como el SharePoint existente en Zuzenean), las reuniones presenciales de



seguimiento del tratamiento de la comunicación, las personas responsables de la misma, los destinatarios de la comunicación, etc.

Comunicación externa: donde se identifican los mismos canales que en la comunicación interna, y además, las notas de prensa, los grupos en google docs o los lugares de encuentro con los medios de comunicación donde pueden ver las agendas de actos o materiales audiovisuales como permite la Web de Gobierno abierto IREKIA.

Los principales beneficios que se señalan:

- Información actualizada, recibida de forma directa y no dispersa.
- Mayor coordinación, gestión del conocimiento y reparto de trabajo.
- Mayor involucración en la visión de la organización.
- Acercamiento de la administración al ciudadano, con posibilidad de interactividad.
- Eficiencia en la gestión (evitando retrasos, inactividades e incertidumbre).
- Mejora de la comunicación con los Medios.
- Mayor satisfacción de los participantes en la comunicación (trabajadores, medios, ciudadanía...).

{23

18. SISTEMAS DE RECONOCIMIENTO A LAS PERSONAS: Sistema de motivación e incentivación de las personas y/o equipos a través de la valoración de sus esfuerzos y contribuciones especiales a la organización

Otro apartado con muy pocas buenas prácticas y además, ninguna de ellas consolidada desde un punto de visto de gestión. Se identifica la fase de reflexión sobre la necesidad del reconocimiento a las personas y la definición del mismo, pero sin disponer de un sistema implantado.

Como único beneficio se señala en una buena práctica educativa la motivación del profesorado, pero sin concretar más el alcance del mismo.

INNOVACIÓN

19. EQUIPOS DE MEJORA: Sistemática de agrupar personas con el objetivo de identificar, analizar y proponer soluciones a ineficiencias o mejoras posibles en los procesos de trabajo

Se presentan buenas prácticas bajo diferentes denominaciones y enfoques:



Comunidad de prácticas (ej.: para gestores web, archiveros-documentalistas, igualdad o sanidad): para compartir los problemas que surjan, buscar soluciones y mejorar la comunicación entre quienes tienen trabajos similares, apoyándose en un SharePoint o similar.

Comités de calidad: para el seguimiento de las no conformidades y fijación de acciones correctivas y de mejora con frecuencia fija.

Equipos transversales: en los que participa la dirección y personal técnico para observar disfunciones, valorar mejores prácticas, homogeneizar y protocolizar actuaciones y reforzar vínculos de pertenencia.

Comités de Gestión: coincidiendo con los procesos operativos, estratégicos y de apoyo de la organización.

Equipos de mejora-proyecto: que asumen un proyecto, sus objetivos, su seguimiento y evaluación en caso de un proyecto con inicio y final determinado.

24}

Los principales beneficios que se señalan son:

- La mejora de la comunicación tanto dentro del equipo como con otros usuarios (conociendo y valorando lo que hace cada uno).
- La satisfacción de las personas con respecto a la información que reciben.
- El conocimiento está más repartido y no hay una única persona especializada en cada tema concreto.
- Mejora de gestión de problemas, en tiempo, en metodología, con soluciones más abiertas y razonadas.
- Detección de buenas prácticas y protocolización, mayor productividad y mejor gestión de los proyectos.

20. REFLEXIONES SOBRE EL AVANCE EN GESTIÓN, INNOVACIÓN, PROYECTOS, ETC.: Sistemáticas de evaluación en base a modelos o métodos estructurados que permitan comprobar el avance, utilizando marcos de referencia como el Modelo EFQM, Cuestionarios de medida de la capacidad de innovación, etc.

Se presentan únicamente dos prácticas, una de nivel 3 y una de nivel 4. La más consolidada, con avances significativos, identifica la utilización del modelo EFQM como referente desde 2003 y la realización de autoevaluaciones, contrastes externos por



evaluadores independientes y la obtención del Diploma de Compromiso con la Excelencia. La que tiene una implantación menos consolidada identifica la elaboración de Planes Estratégicos y de Innovación como reflexión global en cada ámbito.

Los principales beneficios que se señalan son:

- Permite la reflexión global en cada ámbito y tras ella “ser protagonista del rumbo de la organización e incidir en su trayectoria”.
- Analizar el grado de avance en la gestión de acuerdo a los exigentes planteamientos de Excelencia en la gestión del Modelo EFQM.

COMPROMISO CON LA SOCIEDAD

21. SISTEMAS DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL: Requisitos establecidos para asegurar un sistema de gestión ambiental, tales como normas certificadas ISO, EMAS, Ekoscan, etc.

No se presenta ninguna buena práctica en este apartado.

{25

22. SISTEMAS DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LA SOCIEDAD: Sistema de medición de la satisfacción de la Sociedad, a través de encuestas, grupos focales...

Se presentan únicamente cuatro buenas prácticas, si bien todas ellas con una implantación consolidada y con resultados y llevadas a cabo de manera sistemática. Se realizan diferentes tipos de encuestas para conocer la percepción de la ciudadanía o de la sociedad sobre temas tales como empleo, asuntos sociales, evaluación sociolingüística o de usos culturales. Da la impresión de que en algunos casos en la orientación de estas encuestas puede mezclarse la búsqueda de la percepción de la sociedad en su conjunto con la de algún colectivo de clientes de un servicio.

Los principales beneficios que se señalan son:

- Tomar el pulso a la Sociedad sobre temas relevantes.
- Conocer y tras el análisis y revisión, mejorar la percepción de los ciudadanos.



23. GESTIÓN PÚBLICA TRANSPARENTE: Conjunto de elementos que muestran ante los ciudadanos y la sociedad información económico-financiera, información urbanística, información sobre las prestaciones y servicios a los que pueden acceder los propios ciudadanos, etc.

Se presentan algunas buenas prácticas de transparencia en la gestión a nivel interno tales como la distribución de las actas de acuerdos de los Consejos de Dirección, las monografías de puestos, diseños organizativos y perfiles de puestos a los que se puede acceder mediante una aplicación informática (Dirección de Función Pública). Si bien, la mayor parte de las buenas prácticas presentadas hacen referencia a la transparencia en la gestión hacia el exterior. Así, se presentan buenas prácticas de publicación de Memorias anuales de actividades, difundidas a través de la web o de revistas digitales y entre las prácticas más avanzadas se sitúan la web de gobierno abierto IREKIA y el portal ZUZENEAN donde se recogen opiniones, propuestas ciudadanas y actividades del Gobierno Vasco, e informes de actividad, encuestas de satisfacción, proyectos en curso, cartas de servicio, acceso a los servicios y trámites telemáticos, etc., respectivamente.

26}

Los principales beneficios que se señalan son:

- Ser una administración cercana y accesible.
- Aumentar la confianza de la ciudadanía en las instituciones.
- Difundir información de interés para la ciudadanía y explicar las actuaciones realizadas.
- Reflejar el grado de cumplimiento de las acciones y aportar mayor credibilidad a la sistemática de gestión.

El contenido de las buenas prácticas de gestión internas puede verse en el [ANEXO 2](#).

3.5.3. Buenas prácticas de gestión EXTERNAS incluidas por las organizaciones

Este era un apartado opcional, en el que las organizaciones podían incorporar la referencia de buenas prácticas de gestión externas relacionadas con las herramientas o metodologías de gestión que se señalaban. Se han incorporado 2 buenas prácticas de gestión externas por parte del Departamento de Justicia y Administración pública, una sobre sistemas de reconocimiento a las personas y otra sobre sistemas de medición de indicadores y objetivos. Ver [ANEXO 3](#).



4. CONCLUSIONES

En relación al **auto posicionamiento** de los diferentes Departamentos y Organismos autónomos con respecto a 6 Elementos que caracterizan la gestión avanzada (y las 23 herramientas y metodologías presentadas) podemos destacar:

1. En términos generales, las metodologías relacionadas con la **Estrategia** son las que se señalan con un grado de implantación más avanzado, especialmente la utilización de sistemas de reflexión estratégica y los sistemas de medición de indicadores y objetivos. La evaluación de políticas públicas o la Gobernanza son señaladas como metodologías con diferente grado de implantación, pero en las que también hay experiencias de implantación consolidada y con resultados. En este apartado es la gestión por procesos la que presenta unos niveles de avance menos desarrollados.
2. En cuanto a las metodologías de **Resultados** propuestas se señala en buena medida que mayoritariamente se han realizado acciones iniciales o puntuales en la gestión por objetivos, si bien es destacable que en la gestión presupuestaria hay un colectivo importante que considera que ha realizado una implantación avanzada, y en varios casos, consolidada y con resultados.
3. En las metodologías relacionadas con los **Clientes**, la utilización de catálogos de servicios o de sistemas de aseguramiento de la calidad son las prácticas menos utilizadas, siendo las metodologías de participación ciudadana las que cuentan con un mayor número de organizaciones que consideran que tienen una implantación avanzada. Con respecto a la utilización de sistemas de medición de la satisfacción del cliente nos encontramos con una situación polarizada, con un grupo de organizaciones con experiencias puntuales, pero también con otro grupo con implantaciones consolidadas y resultados destacables.
4. En las metodologías relacionadas con las **Personas**, los sistemas de medición de la satisfacción de este colectivo presentan una implantación más consolidada en algunas de las organizaciones, pero por el contrario, en otros muchos casos no han hecho ningún avance o únicamente acciones puntuales. Los sistemas de identificación, desarrollo y evaluación del ejercicio del liderazgo son claramente los que se señalan como menos desarrollados, junto con los sistemas de reconocimiento a las personas que en muy pocas ocasiones superan las acciones puntuales. En cuanto a las metodologías de acogida de personas o las de gestión de la formación o de la comunicación la situación se encuentra muy repartida

{27



entre todos los niveles de avance, aunque con un número importante de experiencias avanzadas.

5. Las dos metodologías propuestas relacionadas con la **Innovación** se señalan con una utilización puntual o con acciones iniciales, si bien el uso de equipos de mejora para analizar y proponer soluciones a ineficiencias o mejoras tiene una mayor implantación.
6. En cuanto a las metodologías o herramientas propuestas relacionadas con el **Compromiso con la sociedad**, encontramos un número significativo de organizaciones que señalan que han realizado avances escasos en la utilización de sistemas de gestión medioambiental. En referencia a la utilización de sistemas de medición de la satisfacción de la sociedad la respuesta está más dispersa, con un grupo amplio que no utiliza, básicamente encuestas o grupos focales para medir esa satisfacción, y sin embargo se identifican varias iniciativas consolidadas y con resultados. Es destacable sin embargo, que sí se identifican referencias avanzadas en el ámbito de la gestión pública transparente.

28}

En relación al **Catálogo de buenas prácticas** de gestión aportadas podemos destacar:

1. Existen buenas prácticas de gestión, contrastadas, con una gestión sistemática y con claros beneficios en los diferentes Departamentos del Gobierno Vasco y Organismos Autónomos. Se presentan 85 buenas prácticas en el Nivel 3 IMPLANTACIÓN AVANZADA y 75 buenas prácticas en el Nivel 4 IMPLANTACIÓN CONSOLIDADA Y RESULTADOS.
2. Existen iniciativas de utilización de baterías de indicadores, gestión de objetivos o gestión por procesos para la gestión basada en datos y con una cierta sistemática de seguimiento periódico, si bien hay escasas referencias de Cuadros de Mando estructurados que permitan una visión integral de los objetivos a alcanzar.
3. Se presentan muchas buenas prácticas que parecen compartir una concepción similar, pero que se utilizan con enfoques y denominaciones diferentes, con desarrollos independientes y alcances diversos, que no parecen compartir los aprendizajes de la utilización de esas metodologías (ejemplo: bajo la denominación de reflexión estratégica se incluyen desde planteamientos anuales de Plan de gestión, hasta reflexiones a 10 años, o bajo la denominación de equipos de mejora encontramos, al menos, 5 tipologías de intercambio y trabajo en equipo).
4. Así como las encuestas a los clientes o encuestas a la sociedad no son prácticas demasiado utilizadas, sin embargo sí hay una gran profusión de iniciativas para



comunicarse, interactuar y conocer la percepción de estos dos colectivos a cuya participación se concede gran importancia con la utilización de buzones de sugerencias, quejas y reclamaciones, páginas web, blogs colaborativos, servicios de mensajería web o telefónica, estudios de notoriedad de la imagen, foros, wikis o uso de redes sociales como Facebook, Youtube, Twitter o LinkedIn. Parece identificarse el feedback del ciudadano o del usuario como parte necesaria del servicio público que se presta.

5. Existe una cierta confusión en el uso de algunos términos de gestión y en ocasiones se usa indistintamente ciudadanía, clientes, sociedad o personas, que no corresponde con una clasificación uniforme y puede llevar a interpretaciones confusas. Ejemplos: dentro de las buenas prácticas de gestión de “personas” no siempre se identifican las relativas a los trabajadores de la organización y se incluyen las relacionadas con la sociedad. Igualmente, no siempre se percibe una clara diferenciación entre las actividades dirigidas a la ciudadanía en su conjunto y las dirigidas a un grupo de clientes específicos de un servicio.
6. Es destacable que todas las organizaciones que identifican buenas prácticas de gestión señalan muchos beneficios y lo hacen con un enfoque amplio en el que identifican no sólo los beneficios para los trabajadores que están en el día a día de la gestión, sino también los que se producen para otros grupos de interés, especialmente los clientes, la ciudadanía o la sociedad en su conjunto, denotando una búsqueda de la satisfacción equilibrada de los grupos de interés que es uno de los elementos característicos de la Excelencia en la gestión.
7. La muy escasa presencia de buenas prácticas relacionadas con el liderazgo, el reconocimiento a las personas, la evaluación de la innovación o la gestión medioambiental pone el foco en ámbitos de gestión con gran potencial de mejora.
8. Los criterios utilizados para situar una buena práctica como nivel 3 o nivel 4 no son siempre homogéneos, si bien, podemos apreciar que las buenas prácticas identificadas en el nivel 4 pueden caracterizarse por una mayor sistematización, suelen ser prácticas desarrolladas durante varios años, en ocasiones integradas en procesos estructurados, con indicadores y sistemática para el seguimiento de los mismos.

{29

En relación a los otros dos proyectos de la **Línea 10 del PIP**, el Marco General de Excelencia en la gestión (Proyecto 2) y del Plan de Acción para avanzar en la Excelencia en la gestión (Proyecto 3):

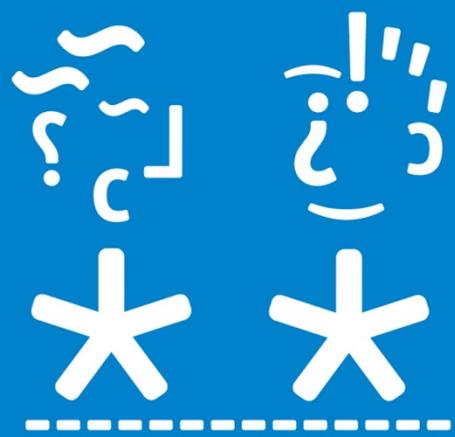


1. El Marco General de Excelencia en la gestión (Proyecto 2) ha sido estructurado tomando como referencia las grandes áreas de gestión sobre las que descansa el análisis de este proyecto.
2. El grado de detalle de las descripciones de las buenas prácticas varía mucho de unas a otras. Igualmente, encontramos buenas prácticas consolidadas y con años de funcionamiento y revisión junto con otras de reciente implantación o incluso en fase de proyecto o prueba piloto. La profundización en la identificación de los referentes en gestión más significativos ofrece una oportunidad para ir extendiendo una red de aprendizaje compartido entre diferentes personas y Departamentos del Gobierno Vasco así como para enfocar el Plan de Acción en materia de Excelencia en gestión (Proyecto 3 de la línea 10 del PIP).
3. El Catálogo de buenas prácticas de gestión puede ser un repositorio de conocimiento ampliable en el tiempo y que permita ir completando aquellos elementos de gestión donde existen menos desarrollos y una valiosa referencia para aprender sobre qué hacer y qué no hacer cuando se va a trabajar con determinadas herramientas o metodologías de gestión. Del mismo modo, la aplicación web desarrollada es una herramienta sencilla para una búsqueda estructurada de las buenas prácticas de gestión existentes, mayoritariamente internas, pero que podrían ir completándose con otras existentes fuera del Gobierno Vasco.

30}



plan de
innovación
pública
berrikuntza
publikoaren
plana



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO