

MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA AVANZADA DE LOS AYUNTAMIENTOS VASCOS



Índice

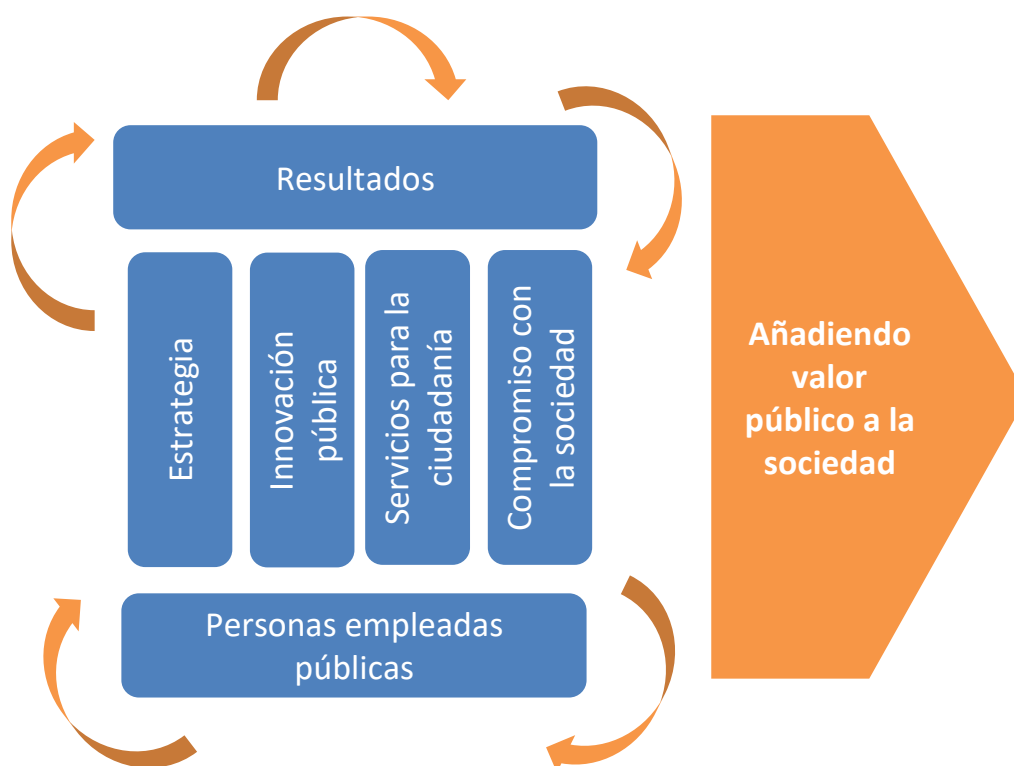
	<u>Página</u>
1. UNA GESTIÓN QUE AÑADA VALOR PÚBLICO A LA SOCIEDAD	5
2. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA QUE QUEREMOS SER	6
3. UN MODELO PARA LO PÚBLICO: EL MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA AVANZADA DE LOS AYUNTAMIENTOS VASCOS	7
3.1. GOBERNAZA PÚBLICA Y CONTEXTO DEL “MODELO DE GESTIÓN AVANZADA DE LOS AYUNTAMIENTOS”.	10
4. EJES, LÍNEAS DE ACTUACIÓN Y ACCIONES DEL MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA AVANZADA DE LOS AYUNTAMIENTOS VASCOS	13
5. IDEAS CLAVE PARA GESTIONAR EL CAMBIO.....	35
6. LOS MEDIOS PARA IMPLANTAR EL MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA AVANZADA DE LOS AYUNTAMIENTOS VASCOS	37

En la elaboración de esta Guía han participado las siguientes instituciones y entidades:

- EUDEL
- GOBIERNO VASCO- Dirección de Atención a la Ciudadanía e Innovación y Mejora de la Administración
- IVAP
- EUSKALIT

Y los Ayuntamientos de:

- ABANTO Y CIÉRVANA – ABANTO ZIERBENA
- BEASAIN
- BERMEO
- BILBAO
- DONOSTIA / SAN SEBASTIÁN
- ERMUA
- ETXEBARRI
- GETXO
- LEGAZPI
- LEIOA
- VITORIA- GASTEIZ
- ZALLA



1. UNA GESTIÓN QUE AÑADA VALOR PÚBLICO A LA SOCIEDAD

La confluencia de diversos factores sitúa a la política en unos altos niveles de deslegitimación social. En la medida en que las administraciones públicas son el instrumento mediante el cual la política se transforma en acción, esa falta de legitimación les afecta de manera significativa y no se escapan al cuestionamiento del sentido de su actividad.

Por otra parte, la ciudadanía ha esperado tradicionalmente de las administraciones públicas que le presten servicios de calidad creciente, capaces de responder a unas necesidades que han ido cambiando y aumentando a lo largo del tiempo. Sin embargo, en el convulso contexto socio-económico, caracterizado por una crisis de gran profundidad cuyas consecuencias trascienden los planos financiero y económico, esa expectativa se enfrenta a una grave limitación de los recursos disponibles. Así, las administraciones públicas se sitúan también ante el desafío de dar respuesta de calidad a las necesidades de la ciudadanía, unas necesidades que la propia crisis económica agudiza, con una significativa limitación cuando no reducción de recursos.

Afrontar esta situación con éxito es clave para que las administraciones públicas sigan cumpliendo adecuadamente su función social, que no es otra que **satisfacer las necesidades de las personas y los grupos sociales mediante el uso de los recursos disponibles, con eficiencia y equidad**. Es decir, las Administraciones Públicas deben **añadir valor público a la sociedad de la que forman parte**. Hoy, más que nunca, han de poner de manifiesto su alta cualificación técnica, su capacidad para gestionar eficientemente los recursos públicos que les son encomendados y su aportación significativa a la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía salvaguardando el principio de equidad. En este marco se sitúa el Modelo de Gestión Pública Avanzada de los Ayuntamientos vascos.

En este sentido, desde EUDEL apostamos por incorporar un modelo de gestión que, además de uniformizar, en la medida en que resulte posible, la forma de gestionar los recursos públicos, no pierda de vista que está para dar respuesta a las necesidades y expectativas de la ciudadanía, en el marco de los recursos disponibles. Además, la aprobación por el Gobierno Vasco de un Modelo de Gestión Pública Avanzada en el seno de la Administración Pública vasca, nos lleva a actuar de manera coordinada y tomar como base dicho modelo, adaptado a las diferencias existentes en la Administración Local.

2. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA QUE QUEREMOS SER

La ciudadanía exige a las personas que ostentan los cargos públicos un comportamiento ético e ímpoluto, alejado de prácticas inaceptables en la gestión de lo público. Conceptos como Transparencia y Buen Gobierno se imponen día a día en el lenguaje social de lo público y, tanto políticos y políticas como las personas que trabajan en las administraciones públicas locales, deben esforzarse por dar respuesta sistemática a esta demanda. En este sentido, son varios los Ayuntamientos que están impulsando, e implantando, códigos y principios de buenas prácticas que consigan reforzar la confianza de la ciudadanía en los administradores de los recursos públicos.

Por otra parte, el Estatuto Básico para el Empleado Público, pendiente aún de aplicación en el marco de la Administración Local, recoge un conjunto de principios éticos, a respetar por los empleados y empleadas públicos, que aluden al respeto a la legalidad, la satisfacción de los intereses generales de la ciudadanía, la lealtad y buena fe, la no aceptación de trato de favor, el evitar conflictos de intereses o la influencia en la agilización de trámites o procedimientos, la eficacia, economía y eficiencia, la dedicación al servicio público o el respeto de los derechos fundamentales y libertades públicas.

Desde estos valores y principios, el Modelo de Gestión Pública Avanzada de los Ayuntamientos Vascos busca desarrollar una administración pública local de la que se sienta orgullosa la **ciudadanía** a la que sirve y **que se caracterice por** ser una administración:

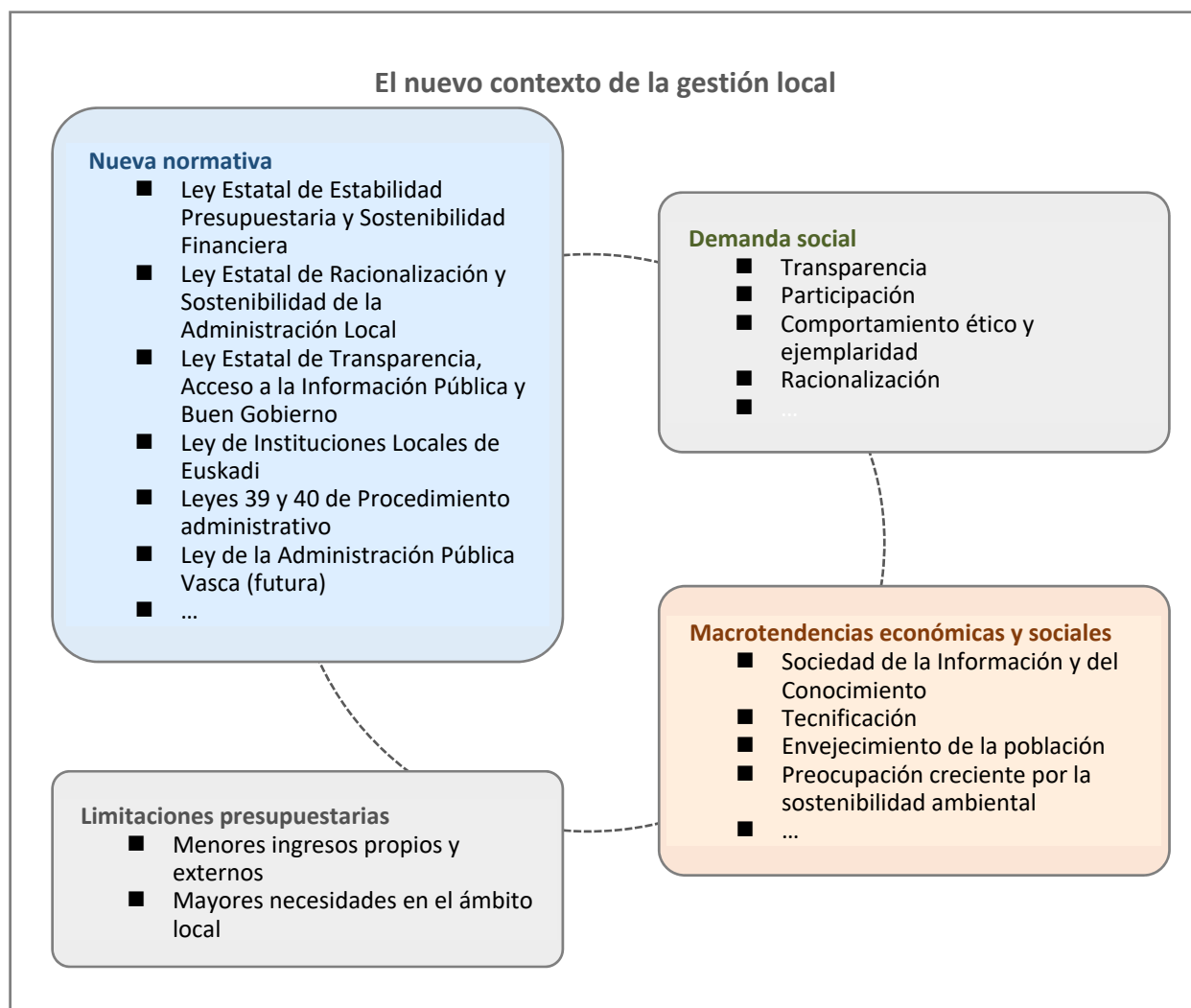
- Proactiva e innovadora. En un proceso permanente de evolución, probando nuevas formas de prestar servicios capaces de responder de manera más eficiente a las necesidades cambiantes de la sociedad y de su ciudadanía.
- Accesible, abierta, transparente y cercana.
- Con un adecuado alineamiento entre política y gestión.
- Qué articula el cumplimiento de la ley con la agilidad y flexibilidad necesarias para el buen gobierno.
- Comprometida con la ética pública.
- Liderada política y técnicamente de una manera sólida y comprometida.
- Que desarrolla el desempeño de las y los empleados públicos, promueve su participación y potencia su compromiso y corresponsabilidad.
- Con objetivos y compromisos explícitos y evaluables.
- Orientada a obtener resultados eficientes y socialmente útiles, que es evaluada y rinde cuentas ante la sociedad.
- Apoyada en dinámicas participativas y en procesos colaborativos públicos y público - privados.
- Que da ejemplo y es vanguardia de las exigencias sociales de sostenibilidad social, económica y medio-ambiental, de las políticas de igualdad y de normalización del uso del euskera.

3. UN MODELO PARA LO PÚBLICO: EL MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA AVANZADA DE LOS AYUNTAMIENTOS VASCOS

Durante los últimos años EUDEL, a través grupos de trabajo y redes, ha venido desarrollando materiales útiles dirigidos a facilitar a los ayuntamientos vascos su iniciación y/o mejora en diversas áreas de gestión municipal.

Este trabajo se enmarcaba en un contexto de necesidad de actualización en la forma de gestionar nuestros ayuntamientos. Esta necesidad de mejora permanente se ve fuertemente acelerada en la actualidad por múltiples factores que pueden agruparse en 4 grandes bloques:

- Nueva normativa que afecta de forma relevante al ámbito local.
- Importantes demandas por parte de la ciudadanía que se han puesto de manifiesto de forma significativa en los últimos años y que, además de concretarse en aspectos específicos, dibujan un nuevo modelo de relación entre la Administración Local y la ciudadanía.
- Macrotendencias globales desde el punto de vista económico y social que afectan al conjunto de nuestra sociedad y también a la Administración Local.
- Las limitaciones presupuestarias a las que deben hacer frente los ayuntamientos, con el reto de “hacer más con menos”.



De este nuevo contexto se deriva la necesidad de aplicar una gestión avanzada en todos los ámbitos de la gestión municipal, desde el ámbito más estratégico hasta el más operativo, y de que esta gestión se sustente en los principios de buen gobierno. Por ello, se considera necesario **establecer y difundir un modelo de gestión pública avanzada, de forma que pueda ayudar a los ayuntamientos vascos a orientar su estrategia y a racionalizar y mejorar su gestión en la legislatura 2015-2019 y siguientes.**

El Gobierno Vasco, a través del Departamento de Administración Pública y Justicia del Gobierno Vasco, con la colaboración de Euskalit - Fundación Vasca para la Excelencia, ha desarrollado el Modelo de Gestión Pública Avanzada del Gobierno Vasco, que mantiene la línea del modelo orientado a empresas que se ha desarrollado en el marco del Programa Innobideak-Kudeabide. Este Modelo de Gestión Pública Avanzada del Gobierno Vasco es sumamente interesante como referencia para los Ayuntamientos Vascos, ya que los ejes que lo componen y la mayoría de las líneas de actuación que propugna son perfectamente aplicables a la realidad municipal vasca.

Objetivos del municipio avanzado



Aportar valor público a la sociedad es el **resultado** último de una gestión pública avanzada. Para ello, las personas directivas, políticas y técnicas, responsables de los Ayuntamientos y diferentes departamentos que los integran, así como los Organismos Autónomos, Sociedades Públicas... que dependen de ellos, han de impulsar y comprometerse elaborando una **estrategia** que articule las políticas públicas y los objetivos estratégicos.

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

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

El modelo de gestión pública avanzada:

- Es un marco de referencia en el que cada: Área, departamento, unidad, servicio, proyecto, proceso... del Ayuntamiento, en adelante, Unidad Organizativa puede mirarse para identificar aquellos ámbitos que necesita fortalecer para responder de una forma más adecuada a las exigencias de la sociedad.
- Sienta las bases para la gestión de cualquier Unidad Organizativa del Ayuntamiento, identificando aquellos aspectos de carácter más básico y que se han de constituir en parte integrante de la forma de gestionar de cualquiera de esas Unidades. Así mismo, muestra otras buenas prácticas de gestión que pueden irse implantando progresivamente según las características y situación de cada Unidad Organizativa.
- Este modelo pretende racionalizar y conseguir la máxima eficacia y eficiencia de los recursos disponibles a nivel local. Por tanto, no es un modelo cerrado, sino que está abierto a revisiones continuas con el fin de ir adaptándose a los cambios continuos de la Sociedad a la que sirve y el entorno en el que desarrollan sus actividades los Ayuntamientos.

- Con el fin de facilitar y ayudar a los diferentes ayuntamientos a su implantación, este Modelo plantea una serie de ejes básicos de actuación, un conjunto de acciones mínimas a desarrollar y acciones más avanzadas, que ayuden a los municipios a implantarlo.

3.1. GOBERNANZA PÚBLICA Y CONTEXTO DEL “MODELO DE GESTIÓN AVANZADA DE LOS AYUNTAMIENTOS”.

El Modelo de Gestión Avanzada de los Ayuntamientos tiene la virtud de poner en valor una gestión pública al servicio de la ciudadanía y, asimismo, provee a los gobiernos locales de un esquema básico de funcionamiento para ordenar su actividad pública y su propia organización político-administrativa.

¿Qué es la Gobernanza Pública y cuáles son sus dimensiones principales?

1.- ¿Qué es la Gobernanza?

Sin entrar en mayores precisiones, la Gobernanza es un concepto que, en el plano de las instituciones públicas, arranca como idea-fuerza a finales de la década de los noventa y comienza a arraigar a los inicios del presente siglo.

Los municipios vascos no pueden permanecer ajenos a esa línea de tendencia, máxime cuando el nivel local de gobierno es el más idóneo para que arraigue la idea de Gobernanza, dado que se trata de un nivel de proximidad y de contacto permanente con la ciudadanía.

En efecto, no cabe olvidar que la noción de Gobernanza se caracteriza por unas notas que, resumidamente, son las siguientes:

Implica voluntad de llevar a cabo nuevas prácticas de gobernar: incorporar a actores “externos” en las actividades de provisión de bienes y servicios.

La Gobernanza persigue una mejora en la capacidad del gobierno.

Y, además, aunque la Gobernanza tiene, sin duda, una “mirada exterior” (exógena: con la ciudadanía), no puede prescindirse de su “mirada introspectiva” (endógena: con las propias estructuras y personas de la organización), pues ambas son complementarias.

La Gobernanza, por tanto, es un concepto –tal como se ha dicho– en el que prima “la horizontalidad” como modo de gobernar, frente a la concepción tradicional del poder en clave vertical (gobernante/ciudadanía).

El papel de la ciudadanía es, por consiguiente, muy relevante; pues la noción de Gobernanza engloba en el proceso de impulso, diseño, toma de decisiones y evaluación de políticas públicas, a actores no públicos.

La configuración de redes que coadyuvan y participan en la tarea de gobernar se torna, así, en uno de los rasgos distintivos de la Gobernanza.

Esas redes, en un contexto de gobiernos multinivel, también pueden y deben ser aglutinadoras de todos los actores institucionales presentes en el territorio. Sin duda el contexto vasco alimenta esa necesidad de interactuar institucionalmente, pues es un territorio en el que la convergencia de gobiernos multinivel es la nota dominante.

2.- ¿Cuáles son las dimensiones de la Gobernanza?

Las dimensiones principales de la Gobernanza se pueden sintetizar por medio de una serie de “políticas” o “líneas de actuación”, del siguiente modo:

Integridad Institucional o de Ética Pública. Es lo que también se denomina como Gobernanza Ética y está ligada con la construcción de Marcos de Integridad Institucional. El debate abierto es si solo debe detenerse en el nivel alto del gobierno y de la administración (cargos representativos y personal directivo) o debe proyectarse también sobre la organización municipal en su conjunto y sobre las relaciones que la Administración entabla con determinados sujetos (contratación pública y subvenciones). La Ley de Instituciones Locales de Euskadi solo opta por la primera visión (artículo 35), pero no excluye la segunda.

Transparencia. Tiene una proyección instrumental de la anterior, pero no menos importante como medio de proveer de información pública a la ciudadanía y garantizar el control democrático del poder político y de la actuación administrativa de los entes locales.

Innovación organizativa, eficacia y eficiencia. Es lo que se puede calificar como la “Gobernanza intra-organizativa”, enormemente importante para que “la máquina administrativa funcione” y se presten servicios adecuados a la ciudadanía. Sin esta premisa la Gobernanza puede convertirse fácilmente en un argumento retórico. También tiene otras tantas proyecciones:

- Administración digital;
- Simplificación de procedimientos y trámites;
- Reducción de cargas administrativas;
- Legislación inteligente y mejor regulación

Gobierno relacional e impulso de la participación ciudadana. En el plano municipal esta dimensión de la Gobernanza es particularmente relevante, pues busca la puesta en marcha de las políticas públicas y de la toma de decisiones con un enfoque de “mentalidad ampliada”, con participación activa de la ciudadanía y de sus entidades. Una concreción es la transparencia colaborativa, a través del uso de los medios tecnológicos (redes sociales y dispositivos), así como la escucha activa por medio de la multiplicación de canales de participación y el desarrollo de marcos institucionales de participación. Los instrumentos de participación deliberativa están hoy en día en auge y se plasman, por ejemplo, en la propia Ley de Instituciones Locales de Euskadi (sección segunda, capítulo IV del título VI).

Política interinstitucional en un marco de gobiernos multinivel. El contexto institucional vasco es propio de un marco de gobiernos multinivel, además la planta del municipalismo vasco exige, por razones de escala, sumar esfuerzos y sinergias en el ámbito de prestación de servicios públicos locales, lo que conduce a fomentar la creación y participación en redes interinstitucionales a todos los niveles territoriales. Que comporte el aprendizaje de experiencias y buenas prácticas. Esta es una línea de trabajo por la que ya ha transitado EUDEL con buena parte de municipios en diferentes ámbitos (transparencia, SAC, simplificación de trámites, Modelo de Gestión Avanzada, etc.)

Rendición de cuentas. Es esta una dimensión de cierre del modelo, también presente en el capítulo de “Resultados” en el Modelo de Gestión. No obstante, a pesar de que se han dado algunos pasos, se trata de la dimensión en la que menos se ha profundizado, pues su correcto planteamiento exige dotarse de mecanismos de planificación estratégica, de planes de mandato ligados estrechamente al Presupuesto municipal (con objetivos, indicadores y sistemas de evaluación), así como de un proceso permanente de escrutinio objetivo ante la ciudadanía.

Junto a estas dimensiones centrales, se pueden citar otras que son también importantes en el ámbito de la Gobernanza Local. Sin entrar a detallarlas en estos momentos, algunas de ellas son las siguientes:

- Equidad e Igualdad
- Sostenibilidad financiera
- Sostenibilidad medioambiental
- Ciudades inteligentes

C.- El Modelo de Gestión Avanzada de los Ayuntamientos Vascos desde la óptica de la Gobernanza.

La Gobernanza Local debería ser el “paraguas” en el que se enmarcara el Modelo de Gestión. Las dimensiones propuestas de la Gobernanza encajan, además con el nuevo marco normativo existente, que es uno de los elementos de contexto citados en los diferentes documentos del Modelo de Gestión Avanzada.

4. EJES, LÍNEAS DE ACTUACIÓN Y ACCIONES DEL MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA AVANZADA DE LOS AYUNTAMIENTOS VASCOS

El modelo plantea los ejes que desde Eudel se consideran básicos para desarrollar la gestión en cualquier municipio de la C.A.V, de manera independiente a su tamaño. No obstante, cada municipio, en función de su dimensión, recursos y disponibilidad deberá aplicarlo adaptándolo a sus propias características y realidad.

El Modelo de Gestión Pública Avanzada de los Ayuntamientos Vascos está compuesto por seis ejes que contribuyen a añadir valor público a la sociedad:

Ejes	
1. Estrategia	Cómo se planifican los objetivos, alineándolos con la estrategia global del Gobierno y trasladándolos a la organización.
2. Servicios	Cómo se desarrollan y gestionan los servicios para que respondan adecuadamente a la ciudadanía y a las personas y entidades a quienes van dirigidos.
3. Personas	Cómo se gestiona a las personas empleadas públicas, su conocimiento y destrezas, generando las condiciones que potencien su compromiso.
4. Innovación	Cómo se definen los objetivos de la innovación y se crea el contexto para innovar y gestionar las ideas y proyectos innovadores.
5. Sociedad	Cómo se promueve el buen gobierno y la ética pública, se impulsa el trabajo colaborativo y se asume la responsabilidad con la sostenibilidad, la igualdad de oportunidades y la normalización del uso del euskera.
6. Resultados	Cómo se fijan, se siguen y se comparan los resultados en el ámbito estratégico, en relación con la ciudadanía y las personas destinatarias de los servicios, las personas empleadas, la sociedad y la innovación.

En torno a cada uno de estos ejes se articulan diversas **líneas de actuación**. Para cada una de estas líneas de actuación se especifican una serie de **acciones** que pueden ser llevadas a cabo para desarrollar una gestión pública avanzada en cada una de las Unidades Organizativas que componen un Ayuntamiento, o en su globalidad, en función de las dimensiones del mismo. Estas acciones están diferenciadas en dos categorías, las acciones de carácter más básico y aquellas otras que suponen un mayor grado de desarrollo. Los caminos para llevar adelante estas acciones serán necesariamente plurales y adecuados a la situación de cada una de las Unidades Organizativas o Ayuntamientos, pero en todos los casos se encuadrarán en el marco que este modelo define, siendo **las acciones más básicas aquellas a las que es necesario prestar atención en primer lugar**.

1. ESTRATEGIA

La estrategia de un Gobierno Local define las políticas públicas a las que éste da prioridad y sirve de marco guía para el desarrollo de las acciones municipales a desarrollar a lo largo de una Legislatura. Sería inconcebible que las actuaciones a desarrollar no fueran consecuencia directa de las Líneas Estratégicas marcadas por los respectivos equipos de gobierno municipales. En consecuencia, la estrategia que aquí se plantea alude, de un lado, a la forma en que cada Ayuntamiento define su estrategia y marca sus objetivos, y de otro, como se despliega a lo largo del propio Ayuntamiento en sus Unidades Organizativas para hacer frente a sus retos y objetivos propios de su ámbito de actuación.

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

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

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

Los Ayuntamientos que inician su proceso de avance en la gestión sería conveniente que abordaran entre sus primeros pasos la forma de hacer frente a los siguientes **aspectos básicos**:

Aspectos básicos
Definir y/o revisar la Misión, Visión y Valores del Ayuntamiento con participación conjunta de las y los cargos políticos y del personal técnico.
Definir responsabilidades políticas, directivas y técnicas, y establecer liderazgo compartido en la gestión (procesos, proyectos con doble propiedad).
Identificar los grupos de interés (aquellas personas, entidades e instituciones que están "interesadas" en la actividad municipal).
Definir objetivos estratégicos cuantificables.
Integrar los planes ya existentes (euskera, igualdad, etc.), tras su revisión, en la definición del nuevo Plan de Mandato.
Contar con mecanismos sistemáticos de revisión en función de cómo se articule la gestión (departamentos, áreas, procesos, proyectos,...).

Para avanzar en el adecuado desarrollo de la estrategia y la planificación, las personas con responsabilidad en los Ayuntamientos impulsarán las siguientes **líneas de actuación**:

1.1. Alinear adecuadamente la política y la gestión

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

Para ello, las personas responsables a nivel municipal pueden impulsar y comprometerse, junto con el conjunto de personas que componen su unidad, con las acciones siguientes:

- Definir Responsabilidades políticas y técnicas y establecer liderazgo compartido en la gestión (procesos, proyectos con doble propiedad).
- Definir y/o Revisar la Misión, Visión y Valores del Ayuntamiento con participación conjunta políticos/técnicos.
- Conocer las estrategias y objetivos del Equipo de Gobierno que afectan a su ámbito de responsabilidad para desplegarlos en planes, programas o acciones.
- Priorizar la visión estratégica y la planificación con la finalidad de prever la solución a los problemas y los retos futuros.
- Compartir metas y objetivos con los grupos de interés.
- Promover que las personas que componen su Unidad trabajen profesionalmente.

1.2. Recabar la información necesaria (relevante y significativa) para definir la estrategia y la planificación del Ayuntamiento

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

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

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

1.3. Establecer la estrategia del Ayuntamiento y realizar su planificación

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

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

- Elaborar un análisis DAFO (Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades) con carácter global o por Grupo de Interés.
- Definir objetivos estratégicos cuantificables
- Establecer planes de acción para la consecución de dichos objetivos: acciones, responsable, plazo, indicadores, metodología de seguimiento, control y ajuste.
- Integrar los planes ya existentes (euskera, igualdad, etc.), tras su revisión, en la definición del nuevo Plan Estratégico. Estos o los de nueva creación formarán parte del desarrollo del Plan Estratégico o de Legislatura en Planes de Gestión anual.
- Establecer un método para realizar la reflexión estratégica que incorpore la mayor participación posible de los diferentes “grupos de interés”, tanto internos (personas empleadas públicas de la Unidad, por ejemplo) como externos.
- Definir la Visión de lo que la Unidad Organizativa desea llegar a ser en el futuro.
- Identificar el valor o valores, así como los principios éticos y de buen gobierno, a los que la Unidad ha de prestar especial atención, estableciendo los objetivos y acciones necesarias para llevarlos a la práctica.
- Trasladar la estrategia a planes de gestión que contemplen las acciones, iniciativas, planes de actuación, proyectos... a desarrollar y se concreten en los diferentes ámbitos que componen la organización.
- Determinar los recursos necesarios para llevar adelante la estrategia planteada: recursos económicos, de conocimiento, destrezas de las personas, procesos que han de implicarse, inversiones, etc.
- Valorar las posibles alianzas necesarias para llevar adelante la estrategia.

1.4. **Comunicar, desplegar, revisar y actualizar la estrategia y la planificación**

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

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

- En función de cómo se articule la gestión (Departamentos., Áreas, Procesos, Proyectos...) contar con mecanismos sistemáticos de revisión.
- Proceder a revisión y ajuste, caso de ser necesario, mediante el seguimiento sistemático de indicadores definidos como claves, los más importantes de la gestión municipal y de Indicadores de segundo nivel
- Comunicar a la ciudadanía, a las personas usuarias, a las entidades destinatarias de los servicios, a los aliados y otros grupos de interés aquellas partes de la estrategia que les puedan ser relevantes.
- Desplegar la estrategia a los diferentes niveles de la Unidad, estableciendo objetivos para las unidades operativas más básicas, de tal forma que puedan contribuir a orientar las actuaciones de las personas empleadas.
- Adaptar el funcionamiento organizativo y de gestión para que contribuya de manera más efectiva al desarrollo de la estrategia.
- Valorar periódicamente los resultados obtenidos en el trabajo realizado con los diferentes aliados, así como su grado de satisfacción con la relación establecida.

- Establecer cuadros de indicadores que permitan gestionar la Unidad Organizativa y sus diferentes niveles de gestión (Departamento, Unidad, equipos...) facilitando un seguimiento continuado de los mismos.
- Fijar una sistemática de revisión periódica de la estrategia y los objetivos establecidos que permita actualizarlos y adecuarlos a los cambios y nuevas circunstancias que puedan producirse.

Aspectos/Acciones Avanzadas
Para cada grupo de interés, identificar fuentes de información, responsable de su obtención, periodicidad, y establecimiento de conclusiones. Análisis cuantitativo y cualitativo.
Elaborar un análisis DAFO (Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades) con carácter global o por Grupo de Interés.
Comunicar a los GI la estrategia definida.
Sistematizar órganos de coordinación político/técnica.
Concretar la planificación, definiendo objetivos estratégicos cuantificables y estableciendo planes de acción para la consecución de dichos objetivos: acciones, responsable, plazo, indicadores, metodología de seguimiento, control y ajuste.
Ajustar los objetivos de tipo político con la gestión de las acciones del "día a día".
Proceder a revisión y ajuste, caso de ser necesario, mediante el seguimiento sistemático de indicadores definidos. En su caso definir un Cuadro de Mando Integral (CMI).

2. SERVICIOS

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

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

Hay Unidades Organizativas en las que el producto de su trabajo revierte en otras del propio Ayuntamiento o de otra Administración Pública. Incluso en esos casos, su actividad solo tiene sentido entendida como un paso necesario en un proceso más amplio que tiene siempre como destinataria la ciudadanía. Ahora bien, desde la perspectiva de la gestión, en esos casos la Unidad receptora de los servicios asume el lugar de "cliente interno" y le son aplicables las líneas de actuación y las acciones que se mencionan en este eje.

Los Ayuntamientos, y/o sus Unidades Organizativas, que inician su proceso de avance en la gestión sería conveniente que abordaran entre sus primeros pasos la forma de hacer frente a los siguientes **aspectos básicos**:

Aspectos básicos
Poner en marcha el Servicio de Atención a la Ciudadanía.
Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados e impacto.
Poner en marcha un servicio de reclamaciones, peticiones, quejas y sugerencias.
Estudiar las formas de comunicación más adecuadas para dar a conocer los servicios y productos que se ofrecen, utilizando eficientemente los recursos existentes (canal web, portales institucionales...).
Elaborar el Catálogo de Servicios.

Elaborar el Manual de Trámites.
Establecer formas de coordinación entre unidades y con otras administraciones públicas que formen parte de los procesos de prestación de servicios a la ciudadanía, compartiendo información y analizando conjuntamente la mejora y simplificación del proceso y evitando las duplicidades, así como potenciando la interoperabilidad.
Adecuar las instalaciones, equipamientos y tecnología para hacerlas más accesibles amigables y adaptadas a las necesidades de la ciudadanía (accesibilidad, eficiencia energética, gestión de residuos, 5s, Ekoscan...)
Contar con mecanismos sistemáticos de revisión.

Para avanzar en el adecuado desarrollo de la estrategia y la planificación, las personas con responsabilidad en los Ayuntamientos impulsarán las siguientes líneas de actuación:

2.1. **Gestionar adecuadamente las relaciones con la ciudadanía y con las personas o entidades a la que van dirigidos los servicios**

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

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

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

2.2. **Desarrollar servicios y productos orientados a la ciudadanía**

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

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

- Identificar las diferentes tipologías de personas y entidades (internas o externas) que son destinatarias de los servicios que se prestan, o que pueden llegar a serlo.
- Conocer las necesidades y expectativas, actuales y futuras, de la ciudadanía en general y de aquellas personas o entidades a las que van dirigidos sus servicios, en particular. Utilizando

metodologías plurales como grupos focales, encuestas, etc., que tengan en cuenta los diferentes tipos de destinatarios de los servicios.

- Disponer de una sistemática de participación que permita implicar a la ciudadanía y a las entidades (internas o externas) con las que se relaciona, en la mejora de los servicios que se les ofrecen y en el desarrollo de otros nuevos.
- Estudiar las formas de comunicación más adecuadas para dar a conocer los servicios y productos que se ofrecen, utilizando eficientemente los recursos existentes (canal web, portales institucionales...)
- Elaborar Cartas de Servicios en las que se definen los compromisos adquiridos con la ciudadanía en la prestación de los servicios.

2.3. **Gestionar con agilidad los procesos y mejorar de manera continuada los servicios y productos**

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

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

- Identificar el catálogo de servicios que presta su Unidad.
- Elaborar manuales de procedimientos en los que se detalle cómo acceder a los servicios y los trámites a realizar en cada uno de ellos.
- Identificar los procesos que realizan, reflejándolos en un mapa de procesos y documentándolos de forma sencilla.
- Identificar a las personas responsables de cada proceso y establecer una dinámica para realizar un seguimiento, revisión y mejora de esos procesos.
- Revisar la coherencia de cada proceso con la estrategia y los objetivos planificados, así como lo que aportan a los mismos.
- Evaluar el impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y de los servicios electrónicos en los procesos, para adecuarlos, adaptarlos o incluso cuestionarse su existencia.
- Establecer una dinámica de revisión y simplificación de los procesos.
- Revisar el uso del lenguaje en las relaciones con la ciudadanía, a fin de hacerlo fácilmente comprensible por la misma.
- Planificar la actividad de la Unidad para organizar adecuadamente los recursos existentes y reducir el tiempo de tramitación y de diseño de nuevos servicios o productos.
- Garantizar la calidad de los servicios o productos estandarizando los métodos de trabajo.

2.4. **Coordinar los procesos con toda la organización y con otras organizaciones relevantes**

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

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

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

2.5. Gestionar el presupuesto para que contribuya eficazmente al logro de los objetivos

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

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

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

2.6. Gestionar la tecnología y las instalaciones en el marco de sus destrezas

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

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

- Asegurar un uso seguro, eficaz y eficiente de la tecnología, ateniendo a las diferentes necesidades que puedan tener las personas de la Unidad.
- Hacer un uso eficiente de los programas informáticos, potenciando sinergias y evitando duplicidades o infrautilización de los mismos.
- Asegurar un uso eficiente y sostenible de las instalaciones, basado en los objetivos estratégicos y operativos, tomando en cuenta las necesidades de las personas de la Unidad.
- Asegurar un mantenimiento eficiente y sostenible de los edificios, espacios, equipamientos, y cualesquiera otros recursos materiales empleados.
- Adecuar las instalaciones, equipamientos y tecnología para hacerlas más accesibles amigables y adaptadas a las necesidades de la ciudadanía (accesibilidad, eficiencia energética, gestión de residuos...)

Aspectos/Acciones Avanzadas
Disponer de información sobre el grado de satisfacción que sobre los servicios prestados tienen las personas o entidades que los utilizan, así como la ciudadanía en general.
Conocer las necesidades y expectativas, actuales y futuras, de la ciudadanía en general y de aquellas personas o entidades a las que van dirigidos sus servicios, en particular.
Utilizando metodologías plurales como grupos focales, encuestas, etc., que tengan en cuenta los diferentes tipos de personas destinatarias de los servicios.
Elaborar Cartas de Servicios en las que se definen los compromisos adquiridos con la ciudadanía en la prestación de los servicios.
Identificar los procesos que realizan, reflejándolos en un mapa de procesos y documentándolos de forma sencilla.
Revisar el uso del lenguaje en las relaciones con la ciudadanía, a fin de hacerlo fácilmente comprensible por la misma.
Fomentar una cultura de trabajo transversal, compartido y colaborativo. (La transversalidad supone a veces una superposición de políticas y proyectos que hay que saber gestionar).
Alinear el presupuesto y su gestión con los objetivos estratégicos de una forma eficaz y eficiente.
Aprovechar de manera eficiente el uso de las nuevas tecnologías (leyes 39 y 40: expediente electrónico...).

3. PERSONAS

Una gestión avanzada implica crear un clima de confianza y corresponsabilidad que permita que cada persona pueda dar a la organización pública, y en consecuencia a la sociedad, lo mejor de sus capacidades. En la generación de ese clima, las personas con responsabilidad, tanto política como técnica, tienen un papel protagonista. En ese marco, promoverán la cohesión de los equipos de trabajo estimulando la interacción en su funcionamiento y la proactividad y delegando todas aquellas responsabilidades que sean necesarias para el buen funcionamiento de la organización.

Los Ayuntamientos, y sus Unidades Organizativas, que inician su proceso de avance en la gestión sería conveniente que abordaran entre sus primeros pasos la forma de hacer frente a los siguientes **aspectos básicos**:

Aspectos básicos
Identificar los conocimientos y las destrezas clave que son necesarias para abordar los objetivos planteados y contrastarlos con las que ya existen, a fin de determinar las estrategias de desarrollo y capacitación que se requieren (Plan de Formación en base a las necesidades detectadas).
Facilitar a las personas la información necesaria (técnica, económica, jurídica, proyectos,...) para dar sentido a su trabajo, de tal forma que puedan comprenderlo desde una perspectiva más global.
Identificar carencias de comunicación y elaborar un Plan de Información-Comunicación Interna.
Implicar a las personas en la mejora del sistema de gestión, en la reflexión estratégica, en la identificación de oportunidades de mejora, en la aportación de ideas y propuestas innovadoras, etc.
Contar con mecanismos sistemáticos de revisión.

Para avanzar en el adecuado desarrollo de la estrategia y la planificación, las personas con responsabilidad en los Ayuntamientos impulsarán las siguientes **líneas de actuación**:

3.1. Planificar y desarrollar el conocimiento y las destrezas de las personas

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

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

- Identificar las necesidades actuales y futuras de personas para el logro de los objetivos planteados, así como el perfil requerido (conocimientos, actitudes, potencial innovador y de liderazgo, perfil lingüístico), integrándolo en una planificación global de personas.
- Identificar los conocimientos y las destrezas clave que son necesarias para abordar los objetivos planteados y contrastarlos con las que ya existen, a fin de determinar las estrategias de desarrollo y capacitación que se requieren.
- Establecer procedimientos para facilitar el proceso de incorporación a la Unidad Organizativa de personas nuevas, ofreciéndoles el apoyo y la tutela necesaria para que puedan aportar al máximo nivel en el periodo de tiempo más breve (Acogida).
- Establecer planes, recursos, procesos de aprendizaje, tutorías, que apoyen y faciliten el desarrollo de las destrezas requeridas (técnicas, tecnologías de la información y la comunicación, habilidades sociales, lingüísticas...) por parte de las personas de la Unidad.
- Impulsar el uso del euskera como lengua de trabajo en el seno de la Unidad.
- Utilizar las oportunidades que ofrecen las tecnologías de la información y la comunicación para preservar y compartir el conocimiento.
- Impulsar la autonomía de las personas y su flexibilidad para adaptarse a los cambios que han de afrontarse.
- Desarrollar el espíritu crítico, de observación, creativo, innovador y emprendedor de las personas.

3.2. Generar condiciones que potencien el compromiso de las personas

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

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

- Promover una cultura de comunicación abierta, de diálogo y motivación para el trabajo en equipo, siendo proactivos en la creación de un entorno que propicie la aportación de ideas, así como en la generación de espacios para la participación de las personas, especialmente en el proceso de planificación y reflexión sobre la estrategia, permitiendo así que se incorporen sus opiniones, necesidades y expectativas a la toma de decisiones.
- Empoderar a las personas de la organización para que tomen decisiones en sus ámbitos de responsabilidad, realicen un seguimiento de su trabajo, mejoren la eficacia y eficiencia de los procesos y, en general, se comprometan proactivamente en el éxito de la acción pública.
- Establecer una dinámica de comunicación con las personas de la organización que garantice que éstas tienen conocimiento de los objetivos definidos y de la evolución en su logro, poniendo de manifiesto su contribución al proyecto común.

- Establecer las expectativas y los objetivos para cada persona mediante el diálogo y el consenso, dándole retroalimentación continuada sobre su desempeño y reconociendo tanto las actitudes y los esfuerzos realizados, como los logros alcanzados.
- Facilitar a las personas la información necesaria (técnica, económica, jurídica, proyectos...) para dar sentido a su trabajo, de tal forma que puedan comprenderlo desde una perspectiva más global.
- Potenciar los métodos de trabajo que aumentan la comunicación y la cooperación eficaz y ágil (trabajo en equipo, en red, proyectos transversales o interdisciplinarios, espacios de colaboración y cocreación, comunidades de prácticas y aprendizaje, etc.)
- Establecer los métodos necesarios para asegurarse que conoce la opinión de las personas empleadas públicas de la Unidad sobre el entorno de trabajo, el trabajo en equipo, el desempeño de sus responsables directos y otros aspectos vinculados a su satisfacción con el trabajo en esta Unidad.
- Equilibrar el cumplimiento de los requerimientos legales y el principio de igualdad con planteamientos flexibles que permitan atender la diversidad y las situaciones particulares de las personas.
- Establecer medidas que favorezcan la creación y funcionamiento de equipos de mejora.
- Identificar carencias de comunicación y elaborar un Plan de información-comunicación interna.

3.3. Ampliar la capacidad de liderazgo de las personas

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

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

- Identificar el comportamiento y las características del liderazgo que la organización ha establecido para hacer frente a las exigencias de la sociedad y a los objetivos estratégicos, trasladándolo a los aspectos concretos de la Unidad.
- Favorecer el desarrollo de la capacidad de ejercicio del liderazgo por parte de las personas con responsabilidades directivas y ampliarla progresivamente a otras personas con vistas a generar un liderazgo extendido y compartido.
- Cuidar extremadamente la coherencia entre lo que la organización formalmente establece o declara y las prácticas internas reales, especialmente en lo relacionado con los valores y principios éticos.
- Implicar a las personas en la mejora del sistema de gestión de la Unidad, en la reflexión estratégica, en la identificación de oportunidades de mejora, en la aportación de ideas y propuestas innovadoras, etc.
- Apoyar a las personas en el desarrollo de destrezas para mejorar la comunicación, argumentación y debate, delegación y asunción de responsabilidades, toma de decisiones, trabajo en equipo, etc.
- Apoyar, formar y tutelar a otras personas de la Unidad para que desarrollen sus capacidades y destrezas.
- Realizar autoevaluaciones y evaluaciones entre las personas de la Unidad para conocer su grado de avance en el desarrollo del ejercicio del liderazgo y establecer nuevos objetivos.

Aspectos/Acciones Avanzadas
Establecer planes, recursos, procesos de aprendizaje, tutorías,... que apoyen y faciliten el desarrollo de las destrezas requeridas.
Desarrollar y gestionar el talento, el conocimiento, el espíritu crítico, de observación, creativo, innovador y emprendedor de las personas.
Establecer los métodos necesarios para asegurarse que conoce la opinión de las

personas empleadas públicas de la Unidad sobre el entorno de trabajo, el trabajo en equipo, el desempeño de sus responsables directos y otros aspectos vinculados a su satisfacción con el trabajo en esta Unidad. Establecer planes de mejora derivados de los resultados de la encuesta.
Establecer medidas que favorezcan la creación y funcionamiento de equipos de mejora.
Identificar el comportamiento y las características del liderazgo que la organización ha establecido para hacer frente a las exigencias de la sociedad y a los objetivos estratégicos, trasladándolo a los aspectos concretos de la Unidad.
Ampliar la capacidad de liderazgo de las personas.
Evaluar el ejercicio del liderazgo.
Impulsar la creación de comunidades de práctica y de aprendizaje y el desarrollo interno de redes sociales.
Desarrollar planes de reconocimiento y de acogida y despedida.
Establecer planes de benchmarking interno y externo.
Elaborar e implantar códigos de conducta y de valores éticos.

4. INNOVACIÓN

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

Para los Ayuntamientos la innovación es un gran desafío que es ineludible abordar. Máxime cuando la ciudadanía expresa cada vez con mayor claridad, la necesidad de que se reinvente y reaccione a los retos que plantea la sociedad del Siglo XXI. Por ello, para aportar valor a la ciudadanía y lograr los objetivos planteados se requiere gestionar de manera estructurada la innovación, desde la incremental – también denominada “mejora continua” – hasta la radical, en todos los ámbitos de la organización – productos/servicios, procesos, etc. En este sentido, desde Eudel hace años que venimos trabajando en dicho sentido. El Diagnóstico sobre la Innovación en los Ayuntamientos Vascos y El Municipio del Siglo XXI son dos documentos que aportan luz sobre la materia y marcan el camino a seguir.

Los Ayuntamientos, y sus Unidades Organizativas, que inician su proceso de avance en la gestión sería conveniente que abordaran entre sus primeros pasos la forma de hacer frente a los siguientes **aspectos básicos**:

Aspectos básicos
Definir qué es innovación para la organización e identificar los ámbitos en los que vamos a centrar el esfuerzo innovador.
Establecer una sistemática que permita explorar nuevas ideas, enfoques, prácticas... que puedan aportar una mirada diferente a los servicios y productos propios o a las necesidades y problemas que se pretenden abordar con ellos.
Establecer entornos colaborativos formales e informales tales como lugares de reunión y encuentro, foros virtuales, etc. que permitan a las personas interactuar e intercambiar ideas, conocimientos y reflexiones.
Crear equipos específicos de personas para emprender iniciativas y desarrollar proyectos, dotándolos de tiempo y otros recursos requeridos y capacitándoles en metodologías para la creatividad y para la gestión de proyectos innovadores.
Contar con mecanismos sistemáticos de revisión.

Para avanzar en el adecuado desarrollo de la estrategia y la planificación, las personas con responsabilidad en los Ayuntamientos impulsarán las siguientes **líneas de actuación**:

4.1. Definir los objetivos y la estrategia para innovar, aprovechando el potencial de nuestro entorno

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

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

- Definir qué es innovación para el ayuntamiento o la Unidad Organizativa e identificar los ámbitos en los que ha de centrarse el esfuerzo innovador, concretando la orientación en que éste ha de moverse.
- Analizar el entorno local y global (en sus aspectos legislativos, de mercado, técnicos, sociales, económicos...) para identificar posibles retos presentes y futuros que sirvan como referencia para la estrategia de innovación.
- Promover la “innovación abierta”, favoreciendo el intercambio de ideas entre diferentes unidades del Ayuntamiento, con otras administraciones públicas, con entidades y asociaciones, centros de investigación, expertos, ciudadanía, etc.
- Establecer mecanismos para detectar aquellas informaciones científicas o técnicas relevantes para nuestro ámbito de actuación, así como para analizar sus potencialidades, difundirlas y desarrollar proyectos para su utilización.
- Identificar entidades, personas u organizaciones con las que se pueden compartir e intercambiar ideas que permitan desarrollar proyectos innovadores y establecer alianzas con ellas.
- Establecer una sistemática que permita explorar nuevas ideas, enfoques, prácticas... en ámbitos ajenos a la administración pública y que puedan aportar una mirada diferente a los servicios y productos propios o a las necesidades y problemas que se pretenden abordar con ellos (análisis de tendencias, uso de redes sociales, actividades de benchmarking...)
- Utilizar las redes sociales y el conjunto de las tecnologías de la información y la comunicación para mejorar los procesos y las relaciones, tanto dentro de la propia organización como con la ciudadanía y las entidades externas.
- Establecer objetivos rupturistas y retadores para así obligarnos a replantearnos enfoques, estructuras y conceptos de gestión saliéndonos de lo rutinario y así estimular la creatividad de las personas y la innovación.

4.2. Crear el contexto interno para innovar

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

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

- Generar confianza respecto a las aportaciones diferentes, pensamiento crítico y búsqueda de retos y desafíos para estimular la creatividad y generación de ideas.
- Gestionar el equilibrio entre respetar y cumplir las normas, procedimientos e instrucciones de trabajo existentes y buscar nuevas formas de llevar a cabo las actividades.

- Estimular y dar oportunidades a las personas para que exploren, reflexionen, aporten ideas y elaboren propuestas innovadoras.
- Establecer entornos colaborativos formales e informales tales como lugares de reunión y encuentro, foros virtuales, etc. que permitan a las personas interactuar e intercambiar ideas, conocimientos y reflexiones.
- Difundir, comentar y reconocer formal e informalmente las actitudes innovadoras, ideas, proyectos y resultados, incluidos aquellos casos en que no se ha tenido el éxito deseado.
- Dotar a las personas de la organización de herramientas y habilidades para trabajar en equipo, para comunicar de manera eficaz, para desarrollar la creatividad y las ideas innovadoras, gestionar proyectos, etc.

4.3. Gestionar las ideas y los proyectos innovadores

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

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

- Asignar responsabilidades específicas para dinamizar aspectos relacionados con la innovación a algunas personas, unidades o equipos.
- Establecer una sistemática para la recogida de ideas y desarrollo de proyectos de innovación, con la dotación de recursos necesarios en cada caso, que permita generar una relación de proyectos de innovación.
- Dedicar recursos a actividades innovadoras, reflexionando sobre el retorno de la inversión que pueden generar y teniendo presente la incertidumbre propia de estas actividades.
- Crear equipos específicos de personas para emprender iniciativas y desarrollar proyectos, dotándolas de tiempo y otros recursos requeridos y capacitándoles en metodologías para la creatividad y para la gestión de proyectos innovadores.
- Promover la realización de proyectos piloto que permitan explorar la potencialidad de las ideas innovadoras.
- Analizar las lecciones aprendidas en los proyectos realizados y extraer conclusiones para reforzar la eficacia de proyectos futuros. Compartir las “mejores prácticas” entre equipos de proyectos.
- Compartir con la sociedad nuestra experiencia en innovación.

Aspectos/Acciones Avanzadas
Promover la “innovación abierta”, favoreciendo el intercambio de ideas entre diferentes unidades del Ayuntamiento, con otras administraciones públicas, con entidades y asociaciones, centros de investigación, expertos, ciudadanía, etc.
Utilizar las redes sociales y el conjunto de las tecnologías de la información y la comunicación para mejorar los procesos y las relaciones, tanto dentro de la propia organización como con la ciudadanía y las entidades externas.
Dotar a las personas de la organización de herramientas y habilidades para trabajar en equipo, para comunicar de manera eficaz, para desarrollar la creatividad y las ideas innovadoras, gestionar proyectos, etc.
Crear contextos que faciliten las aportaciones diferentes, pensamiento crítico y búsqueda de retos y desafíos para estimular la creatividad y generación de ideas que se recojan de una manera sistemática.
Gestionar el equilibrio entre respetar y cumplir las normas, procedimientos e instrucciones de trabajo existentes y buscar nuevas formas de llevar a cabo las actividades.

Establecer una sistemática para la recogida de ideas y desarrollo de proyectos de innovación, con la dotación de recursos necesarios en cada caso, que permita generar una relación de proyectos de innovación.
Promover la realización de proyectos piloto que permitan explorar la potencialidad de las ideas innovadoras.
Fomentar que entre los empleados/as públicos/as la creatividad y la iniciativa a la hora de llevar a cabo y gestionar proyectos (Fuentes de financiación...).
Analizar las lecciones aprendidas en los proyectos realizados y extraer conclusiones para reforzar la eficacia de proyectos futuros. Compartir las “mejores prácticas” entre equipos de proyectos.

5. COMPROMISO CON LA SOCIEDAD

El compromiso con la sociedad forma parte de la esencia de cualquier Ayuntamiento ya que su actividad se dirige a añadir valor público a la misma. Sin embargo, la sociedad requiere de la propia Administración Local un compromiso que alcance también a la forma en que realiza su función. Así, en la actualidad, la sociedad espera de la administración pública que actúe con transparencia, de acuerdo a una ética pública, que rinda cuentas de su actividad, que se abra a la participación de la ciudadanía más allá de las convocatorias electorales y del ejercicio del derecho al voto cada cuatro años, y que realice su trabajo comprometiéndose con la sostenibilidad futura de la sociedad.

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

Los Ayuntamientos, y sus Unidades Organizativas, que inician su proceso de avance en la gestión sería conveniente que abordaran entre sus primeros pasos la forma de hacer frente a los siguientes **aspectos básicos**:

Aspectos básicos
Desarrollar el cumplimiento efectivo del principio de publicidad activa y del deber de acceso a la información, y tomar medidas para garantizar que todas las actividades políticas, de dirección pública y de gestión se someten al principio de transparencia.
Definir una estrategia de participación ciudadana en el diseño de las políticas públicas y en los procesos de toma de decisiones.
Disponer de un código ético y de conducta de las y los cargos públicos y de las y los empleados públicos, y adoptar medidas para garantizar su cumplimiento.
Identificar a otras entidades, públicas o privadas, con las que puedan establecerse alianzas para aumentar la capacidad de aportar valor a la ciudadanía y a otros grupos de interés.
Promover internamente y entre la ciudadanía, empresas y agentes del municipio el compromiso con prácticas de desarrollo social en ámbitos como la sostenibilidad ambiental, la igualdad de oportunidades, el uso del euskera y el consumo responsable.
Contar con mecanismos sistemáticos de revisión.

Para avanzar en el adecuado desarrollo de la estrategia y la planificación, las personas con responsabilidad en los Ayuntamientos impulsarán las siguientes **líneas de actuación**:

5.1. Promover el buen gobierno y la ética pública

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

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

- Elaborar el Código Ético y de Conducta de las personas que ostentan cargos públicos y personal eventual, y adoptar medidas para garantizar su cumplimiento.
- Evitar en todas las personas de la Unidad cualquier práctica o actuación que esté afectada o pueda levantar cualquier sospecha de favoritismo a determinadas personas o entidades públicas o privadas.
- Poner los medios para que nadie de la Unidad utilice su posición institucional o las prerrogativas derivadas de su cargo con la finalidad de obtener, directa o indirectamente, ventajas para sí mismo o procurar ventajas o desventajas para cualquier persona o entidad, siempre que tales medidas no estén amparadas en el marco normativo vigente.
- Velar porque todas las decisiones, resoluciones y actos estén fundamentados en información fehaciente (informes, estudios, proyectos o dictámenes) y procurar basarlas en análisis objetivos de los datos que estén a disposición en relación con el tema a dirimir.
- Impulsar la transparencia como manera de rendir cuentas públicas e impulsar el acceso efectivo de la ciudadanía y las organizaciones a la información pública, con las limitaciones que establezcan las leyes.
- Desarrollar el cumplimiento efectivo del principio de publicidad activa y tomar medidas para garantizar que todas las actividades políticas, de dirección pública y de gestión de la Unidad se someten al principio de transparencia.
- Garantizar respuestas ágiles y convenientemente razonadas a las solicitudes de información que les sean cursadas.
- Promover la utilización de la participación ciudadana a través de Internet y de las redes sociales en el diseño de las políticas públicas y en los procesos de toma de decisiones.

5.2. Impulsar el trabajo colaborativo y las alianzas con otras administraciones e instituciones públicas y privadas

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

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

- Identificar a otras entidades, públicas o privadas, con las que puedan establecerse alianzas para aumentar la capacidad de aportar valor a la ciudadanía y a otros grupos de interés.
- Desarrollar redes que ayuden a identificar nuevas oportunidades de alianzas y potencien el trabajo colaborativo.

- Establecer alianzas sobre la base de la estrategia y las necesidades organizativas, buscando la complementariedad entre las características, la filosofía y el desempeño de ambas partes.
- Realizar un seguimiento de las alianzas establecidas, evaluando la aportación de las mismas y su eficiencia.
- Construir una relación sostenible con sus socios y socias, así como con sus aliados y aliadas basada en la confianza, el respeto mutuo y la transparencia.
- Tomar medidas para promover el uso del euskera como lengua de trabajo en las relaciones entre organizaciones públicas.

5.3. *Asumir la responsabilidad con la sostenibilidad, la igualdad de oportunidades y la normalización del uso del euskera*

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

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

- Identificar el impacto medio ambiental de la Unidad, tanto en sus actividades como en las consecuencias de las mismas como, por ejemplo, en sus desplazamientos.
- Concienciar y formar a las personas en un uso sostenible de los recursos propios: eficiencia energética, conservación y uso del agua, reciclaje, prevención de la contaminación y el ruido, ...
- Promover la reducción del impacto medio ambiental de las actividades y de los desplazamientos de las personas de la Unidad.
- Promover un trato igual, sin discriminación de cualquier tipo de razones o circunstancias, tanto a la ciudadanía como a las diferentes entidades u organizaciones, salvo los supuestos previstos legalmente de discriminación positiva.
- Promover el uso del euskera en la sociedad, favoreciendo su normalización.
- Promover entre la ciudadanía, empresas y agentes del municipio el compromiso con prácticas de desarrollo social en ámbitos como la sostenibilidad ambiental, la igualdad de oportunidades, el uso del euskera, el consumo responsable ...

Aspectos/Acciones Avanzadas
Impulsar la transparencia como manera de rendir cuentas públicas e impulsar el acceso efectivo de la ciudadanía y las organizaciones a la información pública, con las limitaciones que establezcan las leyes.
Participación de esas entidades en la elaboración de la Estrategia municipal.
Medir los impactos que esas políticas tienen en la sociedad.
Desarrollar una política de gestión medioambiental y concienciar a sus grupos de interés.
Fomentar la participación de la sociedad en proyectos municipales.

6. RESULTADOS

Una gestión pública avanzada ha de manifestarse necesariamente en la obtención de resultados. Para ello es necesario plantearse objetivos retadores y alcanzarlos, haciendo realidad la visión que la estrategia planteada buscaba. Estos objetivos han de fijarse teniendo presentes las propias tendencias de la gestión municipal, ya sea a nivel global del Ayuntamiento o por Unidad Organizativa, comparándolos con los resultados obtenidos por otras administraciones públicas e incluso organizaciones privadas con servicios similares o de referencia.

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

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

Los Ayuntamientos, y sus Unidades Organizativas, que inician su proceso de avance en la gestión sería conveniente que abordaran entre sus primeros pasos la forma de hacer frente a los siguientes **aspectos básicos**:

Aspectos básicos
Establecer indicadores del funcionamiento interno como, por ejemplo, relacionados con el tiempo transcurrido y dedicado en las fases de prestación del servicio (atención, informe, resolución, comunicación, etc.).
Establecer indicadores de satisfacción de las personas empleadas públicas con su trabajo (entorno físico, condiciones laborales, desarrollo profesional, clima laboral, etc.).
Establecer indicadores relacionados con la gestión de personas (absentismo, porcentaje de participación en las encuestas de satisfacción, porcentaje de participación en equipos de mejora o de proyecto, etc.).
Establecer indicadores relacionados con proyectos innovadores, colaboraciones con otras entidades orientadas a la innovación y a la detección de nuevos conocimientos y prácticas innovadoras, tiempo empleado en cada uno de estos ámbitos, etc.
Establecer indicadores de satisfacción de las personas y/o instituciones que reciben los servicios.
Establecer indicadores sobre el grado de transparencia de la gestión.
Contar con mecanismos sistemáticos de revisión.

Para avanzar en el adecuado desarrollo de la estrategia y la planificación, las personas con responsabilidad en los Ayuntamientos impulsarán las siguientes líneas de actuación:

6.1. Resultados estratégicos

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

En este sentido, las personas directivas y responsables de la Unidad pueden impulsar y comprometerse, junto con el conjunto de personas que componen su unidad, con las acciones siguientes:

- En qué medida se avanza en el logro de la Visión, las estrategias y los objetivos planteados por el Ayuntamiento o la Unidad.

- El grado de cumplimiento del plan de actuación y por ende del Plan de Mandato.
- Indicadores económicos que reflejan la buena gestión de los recursos asignados, incluyendo aspectos relativos a la eficiencia y al cumplimiento del presupuesto, teniendo en cuenta su grado de ejecución tanto al final del periodo presupuestario como a lo largo del mismo.
- Datos relativos a las actividades realizadas y a las personas u organizaciones que han utilizado o recibido los servicios que se prestan.

6.2. Resultados en la ciudadanía y las personas destinatarias de los servicios

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

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

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

6.3. Resultados en las personas

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

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

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

6.4. Resultados en la sociedad

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

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

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

6.5. Resultados en la innovación

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

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

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

Aspectos/Acciones Avanzadas
Tratar de conocer el impacto que generamos en la sociedad.
Opinión de los grupos de interés más significativos respecto al comportamiento ético, la rendición de cuentas, la participación de la ciudadanía, la transparencia, el trato dado a la igualdad de oportunidades y al euskera.
Indicadores sobre la rendición de cuentas realizada.
Información sobre los resultados obtenidos de la colaboración con otras entidades públicas y privadas
Datos sobre participación de la ciudadanía en relación con la actividad de la unidad, tanto en Internet y redes sociales como por otros medios.
La satisfacción de las personas e instituciones destinatarias de los servicios, así como de otros grupos de interés, respecto a nuestros objetivos y estrategias respecto a la innovación pública (cómo se desarrollan las ideas innovadoras, en qué medida se dan opciones de participación en ellas, la información que reciben sobre

las mismas, etc.).
La satisfacción de las personas empleadas públicas respecto a las opciones de que disponen para innovar (tiempo y otros recursos para desarrollar la creatividad, investigar, hacer propuestas; cauces establecidos para que pueda fluir la creatividad; reconocimiento derivados de asumir los riesgos e incertidumbres de las propuestas innovadoras; etc.).
Sugerencias e ideas aportadas, porcentaje de ellas que se han llevado a cabo, tiempo de respuesta a esas aportaciones, etc.

5. IDEAS CLAVE PARA GESTIONAR EL CAMBIO

El Modelo de Gestión Pública Avanzada de los Ayuntamientos Vascos plantea el enfoque de gestión a desarrollar por todos los Ayuntamientos de la C.A.V. Este proceso de transformación implica un profundo cambio en la forma de gestionar la organización. Las experiencias ya acumuladas, dentro y fuera de la administración, permiten identificar una serie de ideas clave que pueden ayudar a gestionar el proceso de cambio:

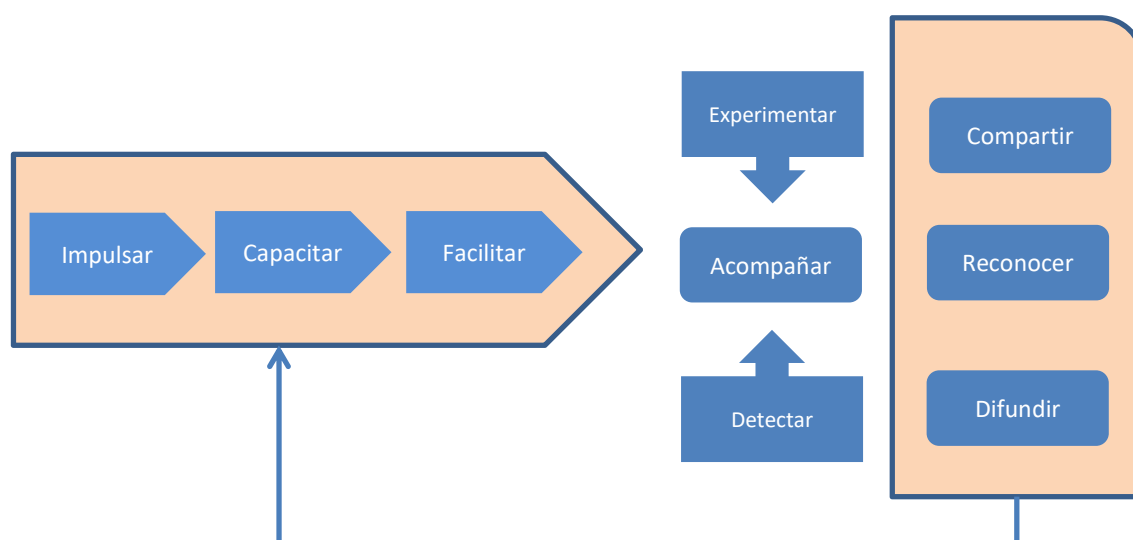
- Diferentes Ayuntamientos vienen realizando acciones desde hace muchos años que pueden enmarcarse en algunos de los ejes del Modelo que aquí se describe. **No se parte de cero**, por lo que un paso inicial en el proceso ha de ser identificar el punto real de partida.
- Ahondando en la misma idea y tal y como se recoge en la parte inicial del documento en los últimos años EUDL, a través grupos de trabajo y redes, ha venido desarrollando materiales útiles dirigidos a facilitar a los ayuntamientos vascos su iniciación y/o mejora en diversas áreas de gestión municipales.
- El éxito de las estrategias orientadas al desarrollo de una gestión pública avanzada está directamente relacionado con el grado de **implicación personal de quienes tienen la máxima responsabilidad en la organización (política y técnica)**. Si esa implicación es baja también los resultados que se obtengan lo serán. Esa implicación es requisito necesario, aunque no suficiente, ya que el éxito depende también de otras variables como la forma en que el proceso se comunica y se desarrolla.
- El desarrollo de los elementos que componen el Modelo de Gestión Pública Avanzada de los Ayuntamientos Vascos **no requiere del desarrollo simultáneo de acciones en todos los ejes del Modelo, ni el orden en el que ir abordándolos ha de ser necesariamente el de los propios ejes**. Cada Ayuntamiento ha de determinar cual o cuales son los pasos que más le pueden ayudar en ese proceso. Sin embargo, hay unos **elementos básicos**, identificados en el modelo, sin los cuales es difícil desarrollar la gestión pública avanzada que el modelo plantea. Por ello, es necesario prestarles atención en los momentos iniciales del proceso.
- Siguiendo la misma línea las decisiones sobre cuáles son los ejes o las acciones sobre las que se decide o puede actuarse de manera prioritaria dependerá de la realidad de cada municipio, en función de su tamaño, estructura, recursos disponibles, cultura organizacional...
- Si bien estamos hablando de cambios en el sistema de gestión, estos cambios afectan significativamente a la manera de estar y trabajar en la organización. En este sentido ha de tenerse presente que el avance hacia una gestión avanzada va a suponer un **cambio cultural**, que, si bien puede ser más o menos profundo en unos momentos u otros, acaba siendo ineludible para el éxito del proceso.
- En las fases iniciales del proceso habrá algunas personas que se impliquen decididamente. La constancia en la tarea, la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, el **respeto** hacia quienes tienen dudas y reticencias, la **utilidad** de lo que se hace, llevarán a que se vayan sumando más personas y con más entusiasmo al proceso.
- Es importante establecer desde el comienzo un **grupo o equipo que lidere el proceso de cambio** en cada uno de los Ayuntamientos. Una composición plural (en cuanto a equipos, perfiles profesionales, etc.) contribuirá a un mayor impacto. Sin embargo, entre sus componentes es necesario que estén presentes personas de responsabilidad en la organización y con capacidad para adoptar decisiones.
- Generar un relato del proceso que permita explicar con claridad lo que se pretende lograr suele ser de gran ayuda en la comunicación al conjunto de la organización y a otros grupos de interés. Acertar con una adecuada **estrategia de comunicación** suele ser un aspecto clave, al igual que la habilidad para establecer **cauces de participación** genuina.
- Como todo proceso de cambio requiere **dedicar tiempo a la formación** y tener previsto **soporte técnico** para su desarrollo.
- En los proyectos de mejora es habitual y lógico centrar la atención en lo que falta, en lo que no se tiene, en lo que no se está satisfecho. Sin embargo, es clave **dejar espacio para conocer, compartir y reconocer lo que se hace bien**. Esos puntos fuertes han de ser el trampolín desde el que acometer nuevos desafíos.

- Es necesario plantearse el logro de **resultados concretos a corto plazo** que ejemplifiquen el sentido del proceso. Si esos resultados tardan en llegar, o se pretenden abordar al comienzo problemas de gran complejidad que llevan años sin ser resueltos, es posible que el proceso se desfonde en poco tiempo.
- El proceso de implantación de las acciones que contempla el Modelo de Gestión Pública Avanzada de los Ayuntamientos Vascos, **es un medio, nunca un fin en sí mismo**. El objetivo no es poner en marcha lo que el modelo plantea o sugiere, sino que la gestión contribuya de forma más efectiva a crear valor público para la sociedad. Para ese fin, el modelo pretende ser una palanca de cambio. En este sentido, el modelo será revisado y actualizado para que cumpla adecuadamente esta función instrumental.
- A pesar de su dificultad, lo más complicado no es iniciar o desarrollar un proceso de cambio, sino mantenerlo en el tiempo. Es importante dedicar tiempo al establecimiento de mecanismos de **mantenimiento y seguimiento**.

6. LOS MEDIOS PARA IMPLANTAR EL MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA AVANZADA DE LOS AYUNTAMIENTOS VASCOS

Si bien el progreso en la implantación del Modelo de Gestión ha de partir del compromiso por parte de cada Ayuntamiento o Unidad Organizativa hay un conjunto de medidas de carácter transversal y compartido encaminadas a apoyar este avance. De forma resumida estas estrategias se resumen en el siguiente gráfico.

CUADRO RESUMEN DE LAS MEDIDAS TRANSVERSALES



Veámoslas más en detalle:

- **Impulsar.**
 - Actividades de difusión del Modelo de Gestión Pública Avanzada de los Ayuntamientos Vascos.
 - Actividades de sensibilización para la mejora de la gestión.
 - Medidas de incentivación hacia quienes se comprometen con planes de acción específicos orientados a la mejora de la gestión.
- **Capacitar.**
 - Actividades de formación y aprendizaje para el desarrollo de las destrezas específicas requeridas por las diferentes estrategias de mejora identificadas en el Modelo.
 - Medidas para facilitar las visitas de aprendizaje entre ayuntamientos.
- **Facilitar.**
 - Acceso a materiales y metodologías útiles en el desarrollo de las estrategias planteadas en el Modelo.
 - Plataformas comunes para el trabajo colaborativo.
 - Espacios y actividades para compartir las experiencias y el conocimiento generado en los procesos de mejora mediante actos, publicaciones y redes sociales.

- Acompañar.
 - Apoyo técnico especializado mediante recursos propios o a través de apoyos externos.
- Detectar.
 - Labores de antena tecnológica, identificando metodologías, tecnologías y buenas prácticas dentro y fuera del ámbito local.
- Compartir.
 - Foros de encuentro que permitan compartir experiencias y encontrar apoyo mutuo.
 - Instrumentos y soportes colaborativos que permitan compartir los conocimientos y experiencias generadas.
 - Soportes para compartir las metodologías, tecnología y buenas prácticas detectadas.
- Reconocer.
 - Posible política de reconocimiento hacia Ayuntamientos o Unidades Organizativas que destaquen en el proceso de incorporación y desarrollo del Modelo.
- Difundir.
 - Soportes y actividades orientadas a difundir en el conjunto de la sociedad los avances realizados y los beneficios que los mismos puedan reportar a la ciudadanía y al buen gobierno.
- Experimentar.
 - Realización de experiencias piloto, facilitando los medios para que puedan tener lugar, con objeto de probar y, en su caso, validar metodologías e instrumentos innovadores.