



MODELO DE GESTIÓN AVANZADA PARA LOS AYUNTAMIENTOS VASCOS

Contextualización

El Modelo de Gestión Avanzada para los Ayuntamientos Vascos ha sido elaborado con la participación de los siguientes agentes e Instituciones:

ADMINISTRACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONES

- Gobierno Vasco.
- IVAP - Instituto Vasco de Administración Pública.
- Euskalit – Fundación Vasca para la Gestión Avanzada.

AYUNTAMIENTOS

- Abanto – Zierbena.
- Beasain.
- Bermeo.
- Bilbao.
- Donostia/San Sebastian.
- Ermua.
- Etxebarri
- Getxo.
- Legazpi.
- Leioa.
- Vitoria – Gasteiz.
- Zalla.

EJES del Modelo de Gestión Avanzada

Los ejes y líneas de actuación del Modelo de Gestión Avanzada para los Ayuntamientos Vascos se corresponden con los del Modelo de Gestión Pública del Gobierno Vasco.

A continuación se enuncian los ejes del modelo y sus líneas de actuación, y se recogen las acciones básicas recomendadas que los ayuntamientos deberían ir desarrollando para evolucionar hacia el concepto de gestión avanzada.



LÍNEAS DE ACTUACIÓN del Modelo de Gestión Avanzada

EJE 1: ESTRATEGIA LÍNEAS DE ACTUACIÓN

- Alinear adecuadamente la política y la gestión.
- Recabar la información necesaria (relevante y significativa) para definir la estrategia y la planificación del Ayuntamiento.
- Establecer la estrategia del Ayuntamiento y realizar su planificación.
- Comunicar, desplegar, revisar y actualizar la estrategia y la planificación.

EJE 2: SERVICIOS LÍNEAS DE ACTUACIÓN

- Gestionar adecuadamente las relaciones con la ciudadanía y con las personas o entidades a las que van dirigidos los servicios.
- Desarrollar servicios y productos orientados a la ciudadanía.
- Gestionar con agilidad los procesos y mejorar de manera continuada los servicios y productos.
- Coordinar los procesos con toda la organización y con otras organizaciones relevantes.
- Gestionar el presupuesto para que contribuya eficazmente al logro de los objetivos.
- Gestionar la tecnología y las instalaciones.
- Gestionar las relaciones con los proveedores.

EJE 3: PERSONAS LÍNEAS DE ACTUACIÓN

- Planificar y desarrollar el conocimiento y las destrezas de las personas:
 - ✓ Identificando el perfil de competencias de las personas que necesita la organización.
 - ✓ Desarrollando el talento en las organizaciones.
 - ✓ Gestionando el conocimiento de las personas.
 - ✓ Fomentando la autonomía, la flexibilidad, el espíritu crítico, la creatividad y la capacidad de innovación y emprendimiento.
- Generar condiciones que potencien el compromiso de las personas: potenciando entornos de confianza, respeto, comunicación, participación, empoderamiento, trabajo colaborativo, reconocimiento y claridad.
- Ampliar la capacidad de liderazgo de las personas.

EJE 4: INNOVACIÓN LÍNEAS DE ACTUACIÓN

- Definir los objetivos y la estrategia para innovar. Aprovechando el potencial de nuestro entorno.
- Crear el contexto interno para innovar.
- Gestionar las ideas y los proyectos innovadores.

EJE 5: SOCIEDAD LÍNEAS DE ACTUACIÓN

- Promover la buena administración y la ética en el ámbito público.
- Impulsar el trabajo colaborativo y las alianzas con otras administraciones e instituciones públicas y privadas.
- Asumir la responsabilidad con la sostenibilidad, la igualdad de oportunidades, la igualdad de mujeres y hombres, la equidad y la normalización del uso del euskera.

EJE 6: RESULTADOS LÍNEAS DE ACTUACIÓN

- Resultados estratégicos.
- Resultados en la ciudadanía y en las y los destinatarios de los servicios.
- Resultados en las personas.
- Resultados en la innovación.
- Resultados en la sociedad.

ACCIONES BÁSICAS recomendadas para avanzar en la gestión municipal

EJE 1: ESTRATEGIA

- Definir y/o Revisar la Misión, Visión y Valores del Ayuntamiento con participación conjunta de cargos políticos/técnicos.
- Definir Responsabilidades políticas 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,...).

EJE 2: SERVICIOS

- Poner en marcha el Servicio de Atención a la Ciudadanía.
- 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,...).
- Identificar el Catálogo de Servicios.
- Elaborar el Manual de Trámites.
- Establecer formas de coordinación con entre unidades y 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.
- Incluir datos de resultados en los documentos presupuestarios, como información de objetivos de resultados e impacto.
- 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.

EJE 3: 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 (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.

ACCIONES BÁSICAS recomendadas para avanzar en la gestión municipal

EJE 4: INNOVACIÓN

- 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, dotándolas 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.

EJE 5: SOCIEDAD

- Desarrollar el cumplimiento efectivo del principio de publicidad activa y 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 los cargos públicos y 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, el consumo responsable
- Contar con mecanismos sistemáticos de revisión.

EJE 6: RESULTADOS

- Establecer 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.
- Establecer indicadores del funcionamiento interno como, por ejemplo, relacionados con el tiempo 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, 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 o instituciones que reciben los servicios
- Establecer indicadores sobre el grado de transparencia de la gestión.
- Contar con mecanismos sistemáticos de revisión.

ACCIONES AVANZADAS recomendadas para avanzar en la gestión municipal

EJE 1: ESTRATEGIA

- 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).

EJE 2: SERVICIOS

- 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 destinatarios 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....)

EJE 3: PERSONAS

- 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 y implantar códigos de conducta y de valores éticos.

ACCIONES AVANZADAS recomendadas para avanzar en la gestión municipal

EJE 4: 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.
- 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.

EJE 5: SOCIEDAD

- 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.

EJE 6: RESULTADOS

- 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.