

MODELO INCLUSIVO PARTICIPATIVO DE EMPRESA

SOCIEDADES PÚBLICAS

**DESARROLLO DE ÁMBITOS,
ORIENTACIONES Y POSIBLES INDICADORES**

ARIZMENDIARRIETA
KRISTAU FUNDAZIOA



DOCUMENTO SUJETO A MODIFICACIONES

DOCUMENTO ELABORADO SOBRE LA BASE
DEL TRABAJO DENOMINADO *MODELO
INCLUSIVO PARTICIPATIVO DE EMPRESA.
ÁMBITOS, ORIENTACIONES Y POSIBLES
INDICADORES 2021*, REALIZADO POR
EL SIGUIENTE EQUIPO DE TRABAJO:

Fundación Arizmendiarieta agradece el trabajo experto y
desinteresado realizado por el siguiente equipo:

- Santiago Anes (Esmasa)
- Iñigo Ansola (EVE)
- Asier Ares (EJIE)
- Inés García (SPRI)
- Jon Emaldi (Fundación Arizmendiarieta - coordinador)
- Peli Manterola Arteta (HAZI)
- Marcos Muro Najera (Bilbao Kirolak)
- Paul Ortega Etcheverry (Elankidetza - Agencia Vasca
de Cooperación y Solidaridad)
- Julen Ortiz de Murua (Consultor)

Asimismo, en este trabajo se han recogido
aportaciones de las siguientes personas con las
que se han contrastado los borradores elaborados
por el equipo de trabajo. Además de otras que han
preferido que no las mencionemos:

- Aitor Argote Ibañez (Mercabilbao)
- Ana Artetxe (Bultz-lan Consulting)
- Alexander Arriola (Accenture)
- Juan Ángel Balbas (Debegesa)
- Gontzal Barasorda (Basquetrade - Agencia Vasca de
Internacionalización)
- Antonio Castejón (Ihobe- Sociedad Pública de Gestión Ambiental)
- Xabier Etxaniz (Ayuntamiento de LLodio)
- Joseba Finó Balerdi (Oarsoaldea)
- Iker Galpasoro (Goieki)
- Jon Guajardo (OSI Berrualde - Galdakao - Osakidetza)
- Marta Ibarbia (Surbisa)
- Jesus Larrañaga (OSI Bilbao-Basurto ESI - Osakidetza)
- Amaya López (TECNALIA)
- Manuela Perez Rizo (Hospital Universitario Donostia - Osakidetza)
- Fernando Sierra (Euskalit)
- Luis Urdangarin (Tolosaldea Garatzen)
- Andoni Urruela (Elkarkidetza)
- Mikel Usabiaga Urkola (Delegación Territorial de Gipuzkoa
de Administración Industrial)



INTRODUCCIÓN

A partir de la aprobación por unanimidad en los Parlamentos navarro y vasco en 2018 del *Modelo Inclusivo Participativo de empresa - MIPE*, la Fundación Arizmendiarieta, con la colaboración de EUSKALIT, diseñó orientaciones, buenas prácticas, y posibles indicadores de seguimiento que sirvan como guía orientativa para la implantación de este modelo en las empresas de nuestro ámbito.

El objetivo es mejorar la competitividad de las empresas y organizaciones mediante la aplicación de valores y sistemas de gestión que favorecen la implicación de las personas y de este modo su mayor aportación. Aumentando así la innovación y el éxito empresarial, a la vez que la satisfacción de las personas trabajadoras y el valor social generado.

Con el mismo objetivo, aquí proponemos un Modelo Inclusivo Participativo para las empresas públicas. Estas actúan en distintos sectores y cuentan con numerosas particularidades respecto a las empresas convencionales que recomiendan adaptar el MIPE a sus características. Son organizaciones cuya Misión, Visión y Valores contemplan objetivos económicos y en mayor medida no económicos, donde estos segundos se orientan normalmente a contribuir a facilitar un servicio público especializado a un sector concreto

de la ciudadanía. La excelencia y la eficiencia en la provisión de su servicio es por tanto una prioridad para estas empresas, un componente fundamental de su Propósito.

En su gestión y en su gobernanza es especialmente relevante la transparencia y la responsabilidad no solo sobre sus tareas sino también sobre los resultados de su actividad, y como consecuencia los procesos de rendición de cuentas a la ciudadanía y la satisfacción de la sociedad con su servicio. Y para las personas trabajadoras, es también diferenciado el hecho de que los estándares de conducta de todas las personas de la organización deben coincidir con los principios y valores de la ética profesional pública. Otros hechos diferenciales en su gestión son el reto para su planificación que implica la rotación de las personas decisoras en sus órganos de administración, de acuerdo con los ciclos políticos, y, por contra, la rotación reducida dentro de sus plantillas, así como las limitaciones para implantar reconocimientos y recompensas personales.

A continuación se proponen ámbitos, orientaciones y buenas prácticas, así como posibles medidores de avance para empresas públicas hacia modelos de gestión más participativos, en los que la aportación de las personas sea mayor, a la vez que consigan ser más eficaces y competitivos, en lo económico y en el cumplimiento de los objetivos de su Misión. Buscando consolidar enfoques dirigidos hacia la sostenibilidad ambiental, económica y del servicio, recogiendo también avances sociales como el enfoque de género en la estrategia, su despliegue en la gestión, y en los comportamientos del día a día.

En todo caso, el presente trabajo recoge las conclusiones a las que ha llegado la Fundación Arizmendiarieta, única institución responsable de su contenido.

No se trata de un modelo monolítico. Debe adaptarse a las circunstancias y prioridades de cada realidad. Y en función de su dimensión y sus recursos, cada organización debe focalizar sus esfuerzos, centrando sus dinámicas de mejora continua en aquellos aspectos y aquellos indicadores que le resulten más significativos.

En cuanto a la definición de resultados e indicadores referidos a personas, se ofrecerán desagregados por sexo.

ÍNDICE



EJE 1. GESTIÓN Y CULTURA DE ENTIDAD

1) LIDERAZGO Y VALORES	6
2) COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	7
3) MODELO ORGANIZATIVO - PARTICIPATIVO	8
4) COMPETENCIAS Y DESARROLLO PROFESIONAL	9
5) POLÍTICA RETRIBUTIVA EQUITATIVA	10
6) SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN	11
7) SELECCIÓN Y REPARTO DE RESPONSABILIDADES	12
8) IGUALDAD	13
9) CONCILIACIÓN	14



EJE 2. PROYECTO COMPARTIDO

1) DESPLIEGUE DE OBJETIVOS Y AUTONOMÍA DE GESTIÓN. ADHESIÓN Y COMPROMISO	16
2) PARTICIPACIÓN EN LA ESTRATEGIA	17
3) PROYECTO COMPARTIDO Y GESTIÓN EQUILIBRADA DE GRUPOS DE INTERÉS	18
4) FONDOS PROPIOS Y SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	19
5) ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN	20



EJE 3. PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN Y LOS RESULTADOS

1) DESPLIEGUE DE OBJETIVOS Y AUTONOMÍA DE GESTIÓN	22
2) ORGANOS DE DECISIÓN Y CONTROL	23
3) COMITÉS Y PRÁCTICAS PARTICIPATIVAS	24
4) PARTICIPACIÓN EN EL LOGRO DE RESULTADOS SOCIO-EMPRESARIALES	25



EJE 4. IMPACTO SOCIAL

1) TRANSFORMACIÓN SOCIAL E IMPLICACIÓN CON EL ENTORNO	27
2) BUEN GOBIERNO, CONTROL INTERNO Y TRANSPARENCIA	28
3) MEDIOAMBIENTE Y SOSTENIBILIDAD	29
4) IMPLICACIÓN CON EL ENTORNO (INTEGRACIÓN LABORAL / EMPRENDIMIENTO)	30

EJE 1.

GESTIÓN Y CULTURA DE ENTIDAD



Desarrollar prácticas de gestión y de cultura corporativa, basándolas en la confianza, transparencia, rendición de cuentas y cooperación, para su eficiencia, eficacia y sostenibilidad.



ÁMBITO

1) LIDERAZGO Y VALORES

ORIENTACIONES

La organización ha definido sus valores y comportamientos que considera éticos y alineados con el propósito y la misión de la entidad, así como comportamientos de respeto mutuo y colaboración a todos los niveles, especialmente entre aquellas personas que ejercen el liderazgo, disponiendo de protocolos y mecanismos para la gestión y resolución de conflictos. Existen espacios para acuerdos superadores de discrepancias que equilibran la organización entre diferentes liderazgos como representantes políticos, profesionales o/y sindicatos.

Asimismo, contempla la diversidad y, de forma expresa, busca dotar a las políticas y los comportamientos del enfoque de igualdad de género. Y en la gestión habitual, detecta situaciones de infrarrepresentación femenina e identifica medidas de actuación.

También ha identificado en forma de comportamientos observables las características del liderazgo para hacer frente a los objetivos estratégicos, el desarrollo organizacional y las exigencias de la sociedad.

La entidad define las características del liderazgo, incluyendo en este concepto las aportaciones de personas fuera de las estructuras jerárquicas y propicia una dirección y liderazgo compartidos favoreciendo la participación en la definición y despliegue de la estrategia y la gestión a varios niveles de las mismas, así como la autonomía de gestión y toma de decisiones en las unidades organizativas y en los equipos de trabajo y de proyecto.

La organización está preparada para lo inesperado, y los cambios y la volatilidad los interpreta como oportunidades para la mejora.

La organización evalúa el ejercicio de liderazgo y su alineamiento con los valores y con esos comportamientos tangibles y formas de funcionamiento que valora como éticos. Y las y los líderes utilizan instrumentos como el refuerzo positivo para incentivar, motivar y reconocer los logros de sus personas trabajadoras. Asimismo, la organización toma en consideración la importancia del cuidado personal y el desarrollo profesional de líderes y personas colaboradoras.

POSIBLES INDICADORES

Resultados en la encuesta de satisfacción y evaluación del liderazgo sobre trato y relaciones con responsables y/o compañeros y compañeras, así como las preguntas respecto a los valores de la organización.

Existencia de espacios informales de debate y realización de acuerdos.

Porcentaje de personas que deben ejercer el liderazgo (y son evaluadas en este sentido).

Canales de comunicación, valoración y respuesta inmediata ante lo incierto.

Nivel de conocimiento entre las personas de los mecanismos de resolución de conflictos.

Resultados en las encuestas sobre grado de satisfacción con políticas de reconocimiento y recompensa.



ÁMBITO

2) COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

ORIENTACIONES

La organización dispone de canales de comunicación e información que permiten una confianza y transparencia sobre sus resultados, políticas, proyectos y en general sobre los ámbitos más importantes de la actividad de la empresa. Y garantiza que la información ascendente, descendente y horizontal (interna y externa) llega de manera adecuada a todos sus grupos de interés teniendo en cuenta su diversidad. Avanza en una cultura de comunicación abierta, de diálogo, que favorezca el trabajo en equipo, desarrollando una mayor proactividad en la creación de un entorno y canales organizados que faciliten la aportación de ideas, las sugerencias de mejora, las aportaciones creativas, y la participación de las personas en todos los niveles. Existen mecanismos de comunicación bidireccional, así como espacios o medios para la comunicación entre iguales (transversal) como mecanismo de intercambio de ideas, experiencia y buenas prácticas.

La organización revisa sistemáticamente sus comunicaciones con los grupos de interés con los que tiene más relación, entre los que se pueden encontrar personas y entidades colaboradoras, y ha identificado aquellos aspectos que son más materiales para cada grupo. Revisa también los canales de comunicación para responder a las sugerencias de mejora internas y externas. La organización evalúa periódicamente el tipo de mensajes externos que recibe y propone medidas para incentivarlos como metodología creativa.

Asimismo, existen estrategias o programas que permitan la relación directa (comunicación personal) entre el personal de la plantilla y la clientela, personas usuarias y ciudadanía destinataria.

POSIBLES INDICADORES

Número de boletines, comunicados, charlas, acciones de dación de cuentas, realizadas en la organización interna y externamente. % de personas de la plantilla que asisten o consultan.

Tiempo de respuesta a los mensajes externos.

Indicadores de *Compliance*: Número de acciones de sensibilización / comunicación sobre cumplimiento y código ético realizadas. Número de procedimientos revisados y de controles implantados para *Compliance*.

Número de personas de la dirección que interactúan en la comunicación.

Resultados en las encuestas de satisfacción internas y externas sobre comunicación, información, transparencia... Resultados sobre relación profesional con compañeros y compañeras (colaboración, disponibilidad, información, igualdad de mujeres y hombres , ...)



ÁMBITO

3) MODELO ORGANIZATIVO - PARTICIPATIVO

ORIENTACIONES

La organización dispone de un modelo organizativo que fomenta la cooperación entre las personas de los diferentes procesos, departamentos, áreas, ... mediante equipos de mejora, equipos de proyecto, sistemáticas de coordinación de los equipos, ... e identifica posibles brechas de conexión entre ellos. Es un modelo que busca una mayor proactividad, eficacia e implicación de todas las personas, identificando y mejorando situaciones para garantizar la igualdad de oportunidades, por ejemplo en el caso de las mujeres.

La organización del trabajo revisa sistemáticamente aspectos tales como autonomía, eficacia de las reuniones de trabajo y/o supervisión, buscando acompañar y facilitar el empoderamiento de las personas 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 / servicio público.

La organización dispone de sistemas de participación de las personas mediante ideas, quejas y sugerencias, propuestas de innovación, etc. y un canal de comunicación de recogida de sugerencias y quejas. También cuenta con mecanismos de participación de aliadas y aliados, así como personas usuarias en los diferentes procesos y proyectos. La organización cuenta con protocolos para coordinar y reconocer sistemáticamente todas estas aportaciones.

En caso de que se prevea, se ha sistematizado y es conocida en toda la organización el medio por el que existe la posibilidad de que diferentes personas puedan participar en los órganos de dirección o de seguimiento.

POSIBLES INDICADORES

Resultados en la encuesta de satisfacción de las personas trabajadoras sobre posibilidades de participación en equipos de mejora o de proyecto, nuevos proyectos, actividades de Responsabilidad Social – RSE, ... segregando siempre los resultados de satisfacción por género.

Resultados en las encuestas sobre grado de satisfacción respecto al conocimiento y desarrollo de los planes anuales y respecto al conocimiento e identificación con los objetivos y prioridades estratégicas.

Porcentaje de personas trabajadoras y de los demás colectivos que participan en equipos de mejora o equipos de proyecto.

Cuantía de los incentivos económicos a las propuestas de mejora /innovación. Número de cambios implementados con origen en su comunicación con grupos de interés, encuestas, mecanismos de participación, ...

Número de sesiones de supervisión de equipos o de coordinación de casos.



ÁMBITO

4) COMPETENCIAS Y DESARROLLO PROFESIONAL

ORIENTACIONES

La organización tiene identificadas las competencias existentes y necesarias (actuales y futuras) de las personas y los puestos de la organización (técnicas, de gestión, de liderazgo, habilidades sociales...). Están documentadas, son públicas y existe un medio para recibir aportaciones y sugerencias de cambio.

Para desarrollarlas, establece planes, recursos, procesos de aprendizaje, orientados a preservar y desarrollar el talento creativo e innovador, conocimiento y capacitación, dando respuesta a las necesidades de la organización y de las personas. Las competencias están clasificadas de acuerdo a cómo estas impactan en la empresa, un departamento, una actividad o enriquecen a la persona. Garantizando así la igualdad de oportunidades, la atención personalizada, la diversidad y el desarrollo profesional y personal, así como la satisfacción de la clientela y de las personas usuarias.

La organización es consciente del reto añadido que supone la reducida rotación de su plantilla, habitual en este tipo de empresas, e impulsa también la polivalencia de las personas y su flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones y superar las resistencias al cambio y la incertidumbre.

La organización dispone de un plan de desarrollo profesional, incluyendo plan

formativo y de desarrollo de competencias de las personas, orientado a reforzar tanto el desempeño técnico como los comportamientos y las actitudes, en general, la aportación de talento. El plan regula los objetivos, la dotación de recursos, las personas responsables y su seguimiento.

Es un plan personalizado, alineado con los objetivos estratégicos de la organización, los méritos de las personas, y que refuerza también a aquellas con menos oportunidades. Y que identifica deficiencias y plantea medidas de mejora respecto a la igualdad de mujeres y hombres en los niveles jerárquicos y en los procesos de selección. Analiza también las oportunidades ofrecidas a personas con dificultades de acceso al mercado laboral como discapacitadas o inmigrantes. Dicho plan se actualiza todos los años adecuándolo a los objetivos de la organización o a las expectativas del nuevo ejercicio, y obliga y compromete a la jefatura directa y al resto de la plantilla en igual medida.

La organización tiene definido un diagnóstico de necesidades de formación con la participación de las personas. Así identifica y plantea avanzar en desarrollos como gestión transversal de proyectos o equipos de trabajo, el compartir el conocimiento o preparar el relevo generacional.

POSIBLES INDICADORES

Mapa de competencias existentes y necesarias. Porcentaje de personas cuyas competencias han sido evaluadas y porcentaje de puestos definidos con las competencias necesarias. Identificación del talento existente y el necesario en la organización.

Evolución de la diferencia entre las competencias deseadas y las actuales, especialmente entre las personas líderes.

Horas anuales de formación por persona o desarrollo de competencias. Segregadas las que aporta la entidad y, si las hay, las que asume la persona fuera del horario laboral. Referencia: una semana / persona / año para el 80% de la plantilla.

Resultados en la encuesta de satisfacción sobre formación, competencias y desarrollo profesional.

Porcentaje de personas que participan en formación.

Horas de formación en horario laboral. Horas de formación en horario no laboral.

Número de personas que participan en acciones formativas externas. Número de acciones formativas realizadas por personal que transfiera conocimientos adquiridos por la participación en acciones formativas externas. Número de horas de formación reglada y de formación no reglada.

Porcentaje de empleos fijos en los puestos de estructura (descontando las sustituciones de personas con reserva de puesto).

Número de documentos formativos elaborados internamente.



ÁMBITO

5) POLÍTICA RETRIBUTIVA EQUITATIVA

ORIENTACIONES

Dentro del marco retributivo de la Administración, la organización dispone de una política retributiva clara y equitativa que favorece la cohesión en la plantilla. Regula y limita los abanicos salariales. Prioriza la promoción interna y para ello valora las diferencias en los compromisos personales con la organización y también las aportaciones a la innovación y el desarrollo personal y profesional de las personas y los equipos. También cuenta con procesos sistemáticos de evaluación del desempeño y el rendimiento. Y facilita a las personas el acceso a la información sobre la realidad retributiva de manera segmentada.

Para aplicar la exigencia de no diferenciación por sexo, su sistema retributivo analiza si hubiese brecha salarial en la organización y otras desigualdades y desarrolla medidas para

corregir posibles desequilibrios o inequidades. La organización realiza análisis como auditoría retributiva con evaluación de puestos desde la perspectiva del valor que aportan (igual valor).

Toda la información sobre la política salarial, política de formación y desarrollo profesional, avance hacia la igualdad efectiva de hombres y mujeres, o inclusión de colectivos vulnerables está al alcance de todas las personas de la organización.

La organización gestiona el concepto de compensación total incluyendo salario, beneficios sociales, reconocimiento, flexibilidad, conciliación, ... de manera segmentada por sexo, tipología de actividades, ...

POSIBLES INDICADORES

Resultados en la encuesta de satisfacción sobre política retributiva segmentada incluyendo salario, beneficios, sociales, reconocimiento, flexibilidad, conciliación, ... Satisfacción con los procesos de evaluación del desempeño.

Abanico salarial: Proporción mayor / menor salario total. Relación entre el salario medio del sector, del conjunto del empleo y el de la empresa.

Estudios sobre brecha salarial por sexo (registro retributivo). Evolución de la brecha salarial y porcentaje de mejora.

Información pública de las tablas salariales. Porcentaje de personas que conocen la política salarial, política de formación y desarrollo profesional.

Porcentaje de personas que conocen los beneficios sociales, las medidas de flexibilidad y conciliación, ... porcentaje de personas que los utilizan.

Nº de mejoras implantadas con impacto en la auditoría retributiva.



ÁMBITO

6) SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN

ORIENTACIONES

La organización dispone de sistemas cuantitativos y cualitativos de evaluación y mejora continua de la satisfacción y motivación de las personas, cuyos resultados diferencia y segmenta adecuadamente. Está más centrada en la satisfacción, y es adicional a la encuesta de factores psicosociales obligatoria. Analiza también la satisfacción con la gestión de las nuevas incorporaciones y de las salidas. En función de sus resultados establece planes de acción que impulsan la mejora continua. Establece también otros mecanismos para la detección de riesgos psicosociales.

La organización trabaja con los profesionales y las profesionales de la organización, y en especial con los mandos intermedios, en el desarrollo de metodologías de trabajo y el desarrollo de estímulos a disposición de dichos mandos para una dirección que cambia la imposición jerárquica por la animación como herramienta de mando.

Todos los indicadores sobre evaluación, promoción, valoración de la satisfacción de la plantilla, o los relativos a otros aspectos como igualdad o conciliación los analiza desagregados por sexo.

POSIBLES INDICADORES

Evolución de la satisfacción y motivación de las personas trabajadoras, incluida la valoración del entorno de trabajo y del clima laboral. Porcentaje de personas participando en el sistema de evaluación (encuesta, entrevistas ...).

Porcentaje de cumplimiento de los planes de acciones de mejora. Efecto sobre la satisfacción y la motivación. Resultados en la encuesta de satisfacción sobre utilidad del sistema de evaluación.





ÁMBITO

7) SELECCIÓN Y REPARTO DE RESPONSABILIDADES

ORIENTACIONES

La entidad dispone de un sistema de selección de personas y de reparto de responsabilidades formal, transparente, equitativo, adaptado a las características de los diferentes perfiles necesarios para la organización y que avanza en la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Tiene también en cuenta la alineación de los comportamientos con la misión y la identidad de la entidad. Prima el ejercicio de la responsabilidad valorando el cumplimiento de resultados frente a los sistemas de control jerárquico o normativo.

La organización dispone de protocolos de acogida y clarificación de las funciones y responsabilidad para las personas que pueden acceder a mayores responsabilidades. Asimismo es consecuente con la idea de que el liderazgo es compartido también fuera de los puestos directivos, y aplica planes de desarrollo de las personas en competencias para la asunción de responsabilidades, toma de decisiones, trabajo en equipo o resolución de conflictos.

La empresa renueva periódicamente los puestos de responsabilidad. Cuenta con puestos de responsabilidad de ejercicio rotativo aprovechando también estructuras como equipos de trabajo o de proyecto.

Asimismo, gestiona planes de salida de las personas al final de su vida laboral, buscando la adecuada transmisión del conocimiento, así como la preparación de las personas para su nueva etapa no laboral.

La organización incorpora el criterio de promoción interna como un valor para estimular la trayectoria profesional de las personas en la organización, que avanza en la inclusión y en la igualdad efectiva de hombres y mujeres.

Existe un sistema normalizado de identificación y captación del talento dentro de la organización.

Y un mecanismo pactado y normalizado por el que se prioriza el acceso mediante promoción interna a todos los puestos de trabajo.

La entidad cuenta con un canal para la difusión de promociones internas y un sistema de valoración objetiva de méritos y valoración del talento para promociones internas. Ha analizado, y se ha propuesto soluciones, para la problemática de sustituciones y relevo generacional.

Existe una relación directa entre el sistema de competencias, los planes de formación, las propuestas de mejora y el sistema de promoción interna.

POSIBLES INDICADORES

Resultados en la encuesta de satisfacción sobre sistema de selección de personas y sobre reparto de responsabilidades.

Porcentaje de personas de órganos de gobierno que han participado en un proceso de acogida específico.

Tiempo medio de antigüedad de los puestos de mando.

Resultados de los planes de renovación generacional.

Porcentaje de promociones ofertadas y cubiertas internamente.

Estudio de las causas o razones que explican que las promociones internas se queden vacantes (formación, aptitud, habilidad para enfrentarse a pruebas o exámenes).

Resultados en la encuesta de satisfacción sobre oportunidades de promoción interna o de trayectoria profesional.



ÁMBITO

8) IGUALDAD

ORIENTACIONES

La organización dispone de sistemas que fomentan y garantizan la igualdad de oportunidades en las condiciones laborales; en los procesos de selección y formación, en la promoción y desarrollo profesional, en la retribución y otras compensaciones, en la comunicación y participación, en la salud laboral y prevención del acoso sexual. Estos permiten conocer de forma segregada las necesidades y opiniones específicas de las mujeres.

La organización cuenta con medidas de discriminación positiva para el acceso de las mujeres a profesiones en las que están infrarrepresentadas. Se favorece el acceso a los puestos de trabajo de mayores de 50 años

y en especial mujeres o colectivos de difícil inserción laboral.

Independientemente del tamaño de la entidad, dispone de un diagnóstico y un Plan de igualdad o de medidas en este ámbito, y todos los procedimientos asociados al mismo. Buscando implantar buenas prácticas identificadas con referencias externas y con propuestas participativas internas.

La empresa cuenta con programas o puestos reservados para la realización de prácticas profesionales. Se cuenta con un Comité de Igualdad que haga seguimiento del Plan de Igualdad o de las políticas de igualdad.

POSIBLES INDICADORES

Resultados en la encuesta de satisfacción sobre oportunidades de desarrollo profesional, procesos de selección, salarios y otras compensaciones, comunicación y participación, y salud laboral y prevención del acoso, por tipología de actividades y funciones.

Evolución del porcentaje de mujeres en puestos de dirección, jefatura, responsables y similares sobre el total de personas en esos puestos.

Número y porcentaje de actuaciones del Plan de Igualdad desarrolladas y evaluadas.

Número de horas de formación específica en materia de igualdad. Número de personas participantes en acciones formativas relacionadas con la igualdad.



ÁMBITO

9) CONCILIACIÓN

ORIENTACIONES

La organización dispone de una política de conciliación y salud y bienestar de las personas, y valora su equilibrio con la flexibilidad en el servicio a su clientela.

Dispone de medidas que favorezcan la conciliación de la vida profesional, familiar y personal

de las personas de la plantilla. Las revisa y actualiza, considerando que la conciliación es una estrategia que favorece la motivación del personal, atrae y retiene el talento en las organizaciones y mejora el rendimiento.

POSIBLES INDICADORES

Porcentaje de personas que utilizan medidas de conciliación como permisos por nacimiento, reducciones, excedencias, adaptaciones, teletrabajo. Desagregadas por sexo.

Número de medidas de conciliación aprobadas en la organización. Resultados en la encuesta de satisfacción sobre mecanismos de conciliación.



EJE 2.

PROYECTO
COMPARTIDO

Formular un proyecto compartido por las personas responsables políticas, las directivas y profesionales, el resto de las personas trabajadoras y las usuarias y clientas, beneficioso a largo plazo para todos y todas, y en el que se de prioridad a la sostenibilidad y la aportación del proyecto colectivo sobre los intereses de cualquiera de los grupos de interés.



ÁMBITO

1) DESPLIEGUE DE OBJETIVOS Y AUTONOMÍA DE GESTIÓN. ADHESIÓN Y COMPROMISO

ORIENTACIONES

La organización cuenta con mecanismos participativos que incluyen tanto a personal contratado como a partícipes en órganos de gobierno y de control / participación. Estos mecanismos se adecúan a los distintos niveles de responsabilidad de las personas. Incluyen canales para información y seguimiento que se proporciona a la representación de las personas trabajadoras y otros grupos de interés sobre resultados y situación de la entidad, políticas, planes de

acción, decisiones estratégicas. Los mecanismos los van revisando y mejorando para obtener del personal, y de otros grupos de interés, más y mejores propuestas de acciones, así como para incrementar su adhesión y su compromiso con el proyecto común.

La entidad mide y analiza el nivel de adhesión y de compromiso de las personas con las estrategias y las políticas aplicadas.

POSIBLES INDICADORES

Encuestas a las personas trabajadoras: Satisfacción con la información recibida sobre los temas más importantes que afectan a la organización (resultados, situación, planes de acción, decisiones estratégicas). Satisfacción con el conocimiento de la misión, visión y valores de la organización.

Nivel de identificación y compromiso del personal contratado y grupos de interés con la política y estrategia de la entidad según las encuestas periódicas.

Análisis del absentismo en la entidad, su comparación con el sector y si tiene o no relación con la adhesión y el compromiso. Seguimiento de las medidas de actuación identificadas.



ÁMBITO

2) PARTICIPACIÓN EN LA ESTRATEGIA

ORIENTACIONES

La organización prioriza la participación activa en la gestión y dinamiza foros internos de personas trabajadoras para habilitar su participación efectiva y trabajar elementos relacionados con el propósito, la misión, visión y valores compartidos de la institución, identificar tendencias de futuro para la actividad, realizar un diagnóstico compartido de la situación de la organización, etc. Para las decisiones más relevantes, la empresa habilita

mecanismos de deliberación colectiva antes de tomar las decisiones. Y las personas participan también en la fijación de objetivos de su organización / área / unidad.

Asimismo, trabajadoras y trabajadores participan en detectar cambios y adoptar de forma compartida medidas que requieran las nuevas situaciones.

POSIBLES INDICADORES

Número y % de personas, por sexo y perfiles profesionales, que participan en la elaboración de la estrategia. Satisfacción de las personas trabajadoras con su participación en la estrategia y en la fijación de objetivos.

Resultados en las encuestas sobre el grado de satisfacción personal y la percepción de las personas respecto a la imagen de la entidad.



ÁMBITOS

3) PROYECTO COMPARTIDO Y GESTIÓN EQUILIBRADA DE GRUPOS DE INTERÉS

ORIENTACIONES

La entidad contempla una gestión de los distintos grupos de interés, de sus expectativas, y del reparto y equilibrio en la generación de valor para cada uno de ellos, especialmente respecto a los grupos de interés personas directivas, resto de personas trabajadoras de la organización, personas usuarias, y otros grupos representativos según el tipo de entidad.

El Proyecto compartido de la organización prioriza la excelencia y mejora continua en el Servicio. Para ello desarrolla estándares de

calidad que revisa y mejora mediante procesos formales y recursos como las cartas de servicio y otros compromisos.

Allí donde es un idioma oficial, la organización considera que el euskara es un objetivo irrenunciable y cohesionador, Por ello desarrolla una política sobre apoyo y promoción del uso del euskara en todos los ámbitos de la empresa, y hace seguimiento de sus logros.

POSIBLES INDICADORES

Satisfacción de los grupos de interés. Valoración de la ciudadanía sobre la percepción de los servicios.

Evolución de la retribución global de las personas trabajadoras. Satisfacción de la plantilla.

Objetivos y metas del plan de euskara, y seguimiento de su logro.



ÁMBITOS

4) FONDOS PROPIOS Y SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

ORIENTACIONES

La organización establece, de forma participativa, objetivos de gestión que generen resultados, en la Misión y económicos. Busca el cumplimiento de objetivos eficaces, ambiciosos y socialmente sostenibles, la eficiencia en la ejecución presupuestaria y en las inversiones, y refuerza la transparencia en la rendición de cuentas.

Se busca facilitar el incremento de la autofinanciación y la eficiencia, favoreciendo la participación de las personas en la identificación de posibles nuevas actividades.

POSIBLES INDICADORES

Medidores de eficiencia, rentabilidad social y sostenibilidad económica.

Grado de cumplimiento de Objetivos de incremento de la autonomía financiera (nivel de autofinanciación) y otros objetivos de eficiencia económica.

Grado de cumplimiento del Plan de inversiones.



ÁMBITOS

5) ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

ORIENTACIONES

La entidad dispone de un enfoque y una gestión de Innovación alineado con su estrategia y que da respuesta a sus retos, facilitando la participación de las personas trabajadoras, y las usuarias, en su elaboración. Gestiona la capacidad de innovación de la organización con el objetivo de aportar valor a la ciudadanía / sociedad a través de nuevas formas de diseñar y prestar los servicios públicos.

Alienta la ayuda mutua y la confianza entre las personas como requisitos necesarios para hacer fluir la creatividad y la innovación en la organización. Da facilidades a las personas para que dediquen una parte de su tiempo a explorar, y reflexionar, aportar ideas y elaborar propuestas innovadoras, aprovechando para ello sus capacidades e intereses personales. Dispone de una sistemática y de criterios para evaluar y seleccionar las mejores ideas, e impulsa y conoce las ideas creativas e innovadoras aportadas por las personas,

contando para ello con mecanismos de reconocimiento.

También impulsa el intercambio de experiencias con otras entidades e instituciones destacadas en innovación. Favorece entornos colaborativos estructurados y espontáneos como lugares de reunión y encuentro, foros virtuales, etc. que permitan a las personas interactuar e intercambiar ideas, conocimientos y reflexiones.

Asimismo, promueve como una oportunidad incluir la perspectiva de género y la diversidad en la prestación de servicios/productos, incluyendo la prevención de sesgos de género.

La entidad gestiona de forma sistemática los proyectos de innovación, dotándoles de los recursos necesarios. Y es capaz de medir los resultados de sus proyectos y apuestas en innovación.

POSIBLES INDICADORES

Existencia de una política y un plan de Innovación participativa. Porcentaje de inversión en innovación.

Impacto de los proyectos de Innovación en los resultados estratégicos.

Evolución del número de ideas o proyectos de innovación identificados. Grado de cumplimiento de plan de innovación y número proyectos innovadores en colaboración con otras organizaciones públicas y privadas.

Porcentaje de Personas participantes en procesos innovadores. Horas dedicadas a proyectos de innovación participativos.

Satisfacción de la clientela y otros grupos de interés respecto a los objetivos y estrategias de innovación de la organización. Grado de satisfacción de las personas trabajadoras sobre los cauces establecidos para manifestar su creatividad, y hacer propuestas sobre el reconocimiento y recompensa a las personas que asumen riesgos e incertidumbres, etc.

EJE 3.

PARTICIPACIÓN
EN LA GESTIÓN Y
LOS RESULTADOS

Implantar sistemas de gestión participativos, con procedimientos y herramientas adecuados, y que propicien la innovación y los cambios organizativos. Conduciría a una corresponsabilidad que implique en las decisiones relevantes del proyecto de entidad tanto a la línea ejecutiva como a la representativa.



ÁMBITO

1) DESPLIEGUE DE OBJETIVOS Y AUTONOMÍA DE GESTIÓN

ORIENTACIONES

La organización cuenta con mecanismos participativos en su despliegue de objetivos, elaboración de Planes de Gestión y presupuestos, así como para su seguimiento. La organización propicia la autonomía de las personas y toma medidas para empoderar a los equipos de trabajo. Avanza hacia una organización ágil, eficaz y participativa, que fomenta la equidad y la paridad. Una organización inteligente, que aprende a aprender y reduce los condicionantes jerárquicos. La organización consulta sistemáticamente a la plantilla y grupos de interés implicados

para conocer su satisfacción con su capacidad de influencia en las decisiones inmediatas. Se esfuerza en implementar acciones de mejora así detectadas para aumentar la autonomía y capacidad de decisión en cada nivel: personas trabajadoras, equipos de trabajo y de proyecto, ... Revisa que no haya diferencias en la asunción de responsabilidades según el género. La organización cuenta con mecanismos para contrastar y debatir con las personas las decisiones más relevantes y para conocer las opiniones sobre ellas del colectivo, y las aplica de una manera sistemática.

POSIBLES INDICADORES

Porcentaje de la plantilla que cuenta con objetivos personales o de equipo para despliegue de la estrategia.

Alcance en la organización del trabajo en equipo y por proyectos: Número de equipos de trabajo, de procesos, de proyectos, de mejora, ...

Grado de satisfacción de las personas:

- con la participación, el trabajo en equipo, la autonomía en su puesto de trabajo, la participación en la toma de decisiones,
- con la utilidad y operatividad de las reuniones,
- con el efecto de la información ascendente y la implantación de acciones de mejora así detectadas. Asimismo, con la información que se proporciona a la representación de las personas trabajadoras y a estas sobre resultados y situación de la entidad, políticas, planes de acción, decisiones estratégicas.



ÁMBITO

2) ORGANOS DE DECISIÓN Y CONTROL

ORIENTACIONES

La organización cuenta con órganos estratégicos y ejecutivos para debate y toma de decisión, así como órganos consultivos en los que participan representantes de las personas trabajadoras que avanzan hacia la corresponsabilidad en las decisiones: Consejo de Dirección, Comité de Empresa, Comité de SSL, Comisión

de Igualdad, Comité Anticorrupción, Comité de Acoso y Mediación, etc. La composición, competencias y funcionamiento de los órganos son objeto de análisis periódico para incorporar mejoras en los mismos, así como para su desarrollo en el ámbito de la inclusión y la igualdad entre mujeres y hombres.

POSIBLES INDICADORES

Número de órganos no obligatorios consultivos con participación de las personas trabajadoras.

Porcentaje de la plantilla que participa en algún órgano de decisión.

Grado de satisfacción con la participación en los órganos.

Grado de utilización de los órganos establecidos.





ÁMBITO

3) COMITÉS Y PRÁCTICAS PARTICIPATIVAS

ORIENTACIONES

La organización forma y desarrolla a las personas que integra en sus Comités, buscando que estos avancen hacia un funcionamiento cada vez más consensuado.

Además de los órganos básicos, la organización cuenta con otros equipos de trabajo y órganos y prácticas participativas voluntarias,

como Equipos de Reflexión Estratégica, Equipos de proceso, Grupos de Mejora, Comisión de Euskera, Equipo interno de igualdad, Comité de Medio Ambiente, Equipos de Innovación, o Comité Ético, buscando incrementar la participación, la adhesión y la innovación.

POSIBLES INDICADORES

Número de personas distintas en equipos de trabajo, proceso, proyectos, mejoras, ... en un periodo como los últimos 4 años.

Porcentaje de personas que han recibido formación específica para participar en los órganos consultivos.

Valoración por las partes de la eficacia de los órganos compartidos por personas trabajadoras y dirección de acuerdo con las encuestas periódicas.





ÁMBITO

4) PARTICIPACIÓN EN EL LOGRO DE RESULTADOS SOCIO-EMPRESARIALES

ORIENTACIONES

La organización pública 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. Por ello, en mayor o menor medida en función de la cercanía de su servicio con la ciudadanía, debe conocer y valorar el logro de sus objetivos en relación

con la ciudadanía y las personas e instituciones a las que se dirigen sus servicios.

Para ello desarrolla protocolos y reglas que posibilitan la participación de las personas en cómo se fijan, se siguen y se comparan los resultados en relación con la ciudadanía y las personas destinatarias de los servicios, la plantilla, la sociedad y la innovación.

POSIBLES INDICADORES

Satisfacción de las personas de la organización respecto a temas como:

- la información que recibe respecto a los resultados obtenidos,
- las posibilidades de participar en la definición de los objetivos, indicadores, etc.

Percepción de las personas de la organización sobre la "orientación a la clientela" valorando aspectos como:

- La organización se preocupa por ofrecer una elevada calidad de servicio,
- los procesos de trabajo de la organización contribuyen a mejorar la calidad de su servicio,
- la coordinación entre departamentos o unidades para una correcta prestación de servicios,
- el esfuerzo de la organización por la mejora e innovación de los servicios prestados.

EJE 4.

IMPACTO SOCIAL



El compromiso social forma parte de la esencia del sector público, ya que su actividad se dirige a añadir valor al mismo. La sociedad espera que el sector público actúe con transparencia, de acuerdo con la ética pública, que rinda cuentas de su actividad, que se abra a la participación ciudadana y que realice su trabajo comprometiéndose con la sostenibilidad futura de la sociedad.



ÁMBITO

1) TRANSFORMACIÓN SOCIAL E IMPLICACIÓN CON EL ENTORNO

ORIENTACIONES

La organización enfoca, planifica y gestiona su impacto social y comunitario, así como en el medio ambiente, de forma participativa con personas trabajadoras y entidades colaboradoras. Para ello, analiza los impactos de la

organización en sus distintos grupos de interés, y valora la materialidad de los mismos.

Favorece que las personas de la plantilla participen en acciones de impacto social, comunitario y medioambiental.

POSIBLES INDICADORES

Grado de satisfacción del entorno social con respecto a la entidad y su compromiso de transformación. Datos sobre participación de la ciudadanía en relación con la actividad de la organización.

Número de actividades realizadas. Número de personas de la plantilla que participan en acciones de impacto social, comunitario y medioambiental en la organización.

Indicadores relacionados con los ODS y la Agenda 2030.

Número de pliegos de contratación / licitaciones que incluyen "clausulas sociales" / total pliegos.

Información sobre resultados de la colaboración con otras entidades públicas y privadas.



ÁMBITO

2) BUEN GOBIERNO, CONTROL INTERNO Y TRANSPARENCIA

ORIENTACIONES

La entidad cuenta con mecanismos que garantizan un cumplimiento riguroso de la legislación, especialmente los aspectos medioambientales, laborales y fiscales. Ha definido e implantado un sistema de buen gobierno y control interno que garantiza los principios de participación, integridad, transparencia interna y externa, objetividad, igualdad, ... Asimismo, estos sistemas reflejan el compromiso de la organización con los resultados de su actividad.

Para ello cuenta con un sistema de gestión de riesgos en procesos

coordinado con el sistema de *Compliance* - Cumplimiento.

La organización aplica sistemas de *Compliance* y buen gobierno orientados a la participación de las personas trabajadoras en evitar fraudes y corrupciones, participando en canales y mecanismos organizados. Y dispone de un canal (con todas las garantías de confidencialidad y no represalia), para la información de posibles incumplimientos (Canal Ético o Canal de Denuncias).

POSIBLES INDICADORES

Número de infracciones, sanciones, fraudes detectados.

Mecanismos de control y canales de denuncia disponibles. Número de participantes en los mecanismos y grado de utilización de los mecanismos.

Certificación de *Compliance* - cumplimiento y mejora en los niveles de riesgo alcanzados.

Grado de transparencia de la gestión. Nº consultas recibidas a través del portal de la transparencia / plantilla. Número de acciones públicas de comunicación y dación de cuentas de la actividad de la empresa. Publicación de las decisiones tomadas, con un criterio exhaustivo.

Herramientas a disposición de la ciudadanía para posibles denuncias de malas prácticas o posibles fraudes.



ÁMBITO

3) MEDIOAMBIENTE Y SOSTENIBILIDAD

ORIENTACIONES

La organización se compromete con mejorar su impacto medioambiental más allá de las exigencias legales. Evalúa anualmente el impacto medioambiental de

su actividad y fija objetivos de mejora, dándole un tratamiento de seguimiento de la gestión al mismo nivel que los indicadores económicos.

POSIBLES INDICADORES

Medición del impacto social, comunitario y medioambiental de la entidad. Informe de información no financiera, incluso si no es obligatorio.

Huella de carbono.

Evolución de consumos (materias primas, agua, electricidad, etc.). Mejoras en cuanto a eficiencia energética, consumo de agua, papel, reciclaje, etc.

Percepción de los grupos de interés sobre la aportación al medioambiente.

Mejoras ambientales y de implicación con el entorno inducidas en empresas proveedoras y otros grupos de interés.



ÁMBITO

4) IMPLICACIÓN CON EL ENTORNO (INTEGRACIÓN LABORAL / EMPRENDIMIENTO)

ORIENTACIONES

Cuenta con una política y planes de integración laboral para evitar la exclusión de las personas y en su definición e implantación participan las personas trabajadoras. Para ello cuenta con relaciones con entidades especializadas en estos temas. Y en los procesos de evaluación detecta situaciones de desigualdad por sexo o por otros motivos que puedan pasar desapercibidas.

La organización dispone de una política de colaboración con organismos públicos y privados, centros de investigación, centros formativos, etc., que posibilita

la incorporación de personas en prácticas, becas, proyectos, etc.

Se plantea adaptar su servicio a las demandas lingüísticas derivadas de los idiomas de su clientela, y hace un seguimiento de sus avances en este tema.

La organización comparte para su compromiso con la sociedad la importancia del impulso al emprendimiento y las nuevas actividades, buscando animar a agentes externos en aquellas cercanas a su actividad.

POSIBLES INDICADORES

Número de personas haciendo prácticas en la organización. Grado de satisfacción de las personas becarias con la organización tras el periodo de prácticas. Porcentaje de personas que se incorporan a la organización después de las prácticas, becas ...

Iniciativas tomadas para favorecer la integración laboral. Porcentaje de personas trabajadoras con problemas de discapacidad y porcentaje de personas trabajadoras en riesgo de exclusión.

Satisfacción de las organizaciones con las que se colabora en programas de inclusión de personas en el mercado laboral.

MODELO INCLUSIVO PARTICIPATIVO DE EMPRESA

SOCIEDADES PÚBLICAS

RESUMEN

EJES	ÁMBITOS
 <p>EJE 1. GESTIÓN Y CULTURA DE ENTIDAD</p>	1. Liderazgo y valores
	2. Comunicación interna y externa
	3. Modelo organizativo - participativo
	4. Competencias y desarrollo profesional
	5. Política retributiva equitativa
	6. Sistemas de evaluación de satisfacción y motivación
	7. Selección y reparto de responsabilidades
	8. Igualdad
	9. Conciliación
 <p>EJE 2. PROYECTO COMPARTIDO</p>	1. Despliegue de objetivos y autonomía de gestión. Adhesión y compromiso
	2. Participación en la estrategia
	3. Proyecto compartido y gestión equilibrada de grupos de interés
	4. Fondos propios y sostenibilidad económica
	5. Estrategia de innovación

EJES	ÁMBITOS
 <p>EJE 3. PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN Y LOS RESULTADOS</p>	1. Despliegue de objetivos y autonomía de gestión
	2. Organos de decisión y control
	3. Comités y prácticas participativas
	4. Participación en el logro de resultados socio-empresariales
 <p>EJE 4. IMPACTO SOCIAL</p>	1. Transformación social e implicación con el entorno
	2. Buen gobierno, control interno y transparencia
	3. Medioambiente y sostenibilidad
	4. Implicación con el entorno(integración laboral / emprendimiento)

EJES	ÁMBITOS	EVIDENCIAS	P	B		I		D		A	ÁREAS DE MEJORA IDENTIFICADAS
			R	1	2	3	4	5	6	7	
 <p>EJE 1. GESTIÓN Y CULTURA DE ENTIDAD.</p> <p>Desarrollar prácticas de gestión y de cultura corporativa, basándolas en la confianza, transparencia, rendición de cuentas y cooperación, para su eficiencia, eficacia y sostenibilidad.</p>	1. LIDERAZGO Y VALORES										
	2. COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA										
	3. MODELO ORGANIZATIVO - PARTICIPATIVO										
	4. COMPETENCIAS Y DESARROLLO PROFESIONAL										
	5. POLÍTICA RETRIBUTIVA EQUITATIVA										
	6. SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN										
	7. SELECCIÓN Y REPARTO DE RESPONSABILIDADES										
	8. IGUALDAD										
	9. CONCILIACIÓN										

SIGUE LA TABLA DE VALORACIÓN EUSKALIT PARA EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA: NIVELES **BIDA** NIVELES: **B**- BÁSICO; **I**- INTERMEDIO; **D**-DESARROLLADO; **A**-AVANZADO

PR - PRIORIDAD. TRES NIVELES: **A** - ALTO; **M** - MEDIO; **B** - BAJO

EJES	ÁMBITOS	EVIDENCIAS	P	B		I		D		A	ÁREAS DE MEJORA IDENTIFICADAS	
			R	1	2	3	4	5	6	7		
 <p>EJE 2. PROYECTO COMPARTIDO.</p> <p>Formular un proyecto compartido por las personas responsables políticas, las directivas y profesionales, el resto de las personas trabajadoras y las usuarias y clientas, beneficioso a largo plazo para todos y todas, y en el que se de prioridad a la sostenibilidad y la aportación del proyecto colectivo sobre los intereses de cualquiera de los grupos de interés.</p>	1.	DESPLIEGUE DE OBJETIVOS Y AUTONOMÍA DE GESTIÓN. ADHESIÓN Y COMPROMISO										
	2.	PARTICIPACIÓN EN LA ESTRATEGIA										
	3.	PROYECTO COMPARTIDO Y GESTIÓN EQUILIBRADA DE GRUPOS DE INTERÉS										
	4.	FONDOS PROPIOS Y SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA										
	5.	ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN										

EJES	ÁMBITOS	EVIDENCIAS	P	B		I		D		A	ÁREAS DE MEJORA IDENTIFICADAS	
			A M B	1	2	3	4	5	6	7		
 <p>EJE 3. PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN Y LOS RESULTADOS</p> <p>Implantar sistemas de gestión participativos, con procedimientos y herramientas adecuados, y que propicien la innovación y los cambios organizativos. Conduciría a una corresponsabilidad que implique en las decisiones relevantes del proyecto de entidad tanto a la línea ejecutiva como a la representativa.</p>	1.	DESPLIEGUE DE OBJETIVOS Y AUTONOMÍA DE GESTIÓN										
	2.	ORGANOS DE DECISIÓN Y CONTROL										
	3.	COMITÉS Y PRÁCTICAS PARTICIPATIVAS										
	4.	PARTICIPACIÓN EN EL LOGRO DE RESULTADOS SOCIO-EMPRESARIALES										

SIGUE LA TABLA DE VALORACIÓN EUSKALIT PARA EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA: NIVELES **BIDA** NIVELES: **B**- BÁSICO; **I**- INTERMEDIO; **D**-DESARROLLADO; **A**-AVANZADO

PR - PRIORIDAD. TRES NIVELES: **A** - ALTO; **M** - MEDIO; **B** - BAJO

EJES	ÁMBITOS	EVIDENCIAS	P	B		I		D		A	ÁREAS DE MEJORA IDENTIFICADAS	
			R	1	2	3	4	5	6	7		
 <p>EJE 4. IMPACTO SOCIAL.</p> <p>El compromiso social forma parte de la esencia del sector público, ya que su actividad se dirige a añadir valor al mismo.</p> <p>La sociedad espera que el sector público actúe con transparencia, de acuerdo con la ética pública, que rinda cuentas de su actividad, que se abra a la participación ciudadana y que realice su trabajo comprometiéndose con la sostenibilidad futura de la sociedad.</p>	1.	TRANSFORMACIÓN SOCIAL E IMPLICACIÓN CON EL ENTORNO										
	2.	BUEN GOBIERNO, CONTROL INTERNO Y TRANSPARENCIA										
	3.	MEDIOAMBIENTE Y SOSTENIBILIDAD										
	4.	IMPLICACIÓN CON EL ENTORNO (INTEGRACIÓN LABORAL / EMPRENDIMIENTO)										

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

A series of horizontal dotted lines for writing notes, spanning the width of the page.

A series of horizontal dotted lines for writing notes, spanning the width of the page.

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

UNA INICIATIVA DE:



ARIZMENDIARRIETA
KRISTAU FUNDAZIOA

CON LA COLABORACIÓN DE:

