

**KUDEAKETA SISTEMA OROKORRA
NAFARROAKO FORU KOMUNITATEKO ADMINISTRAZIOA**

LABURPENA

**Lehendakaritza, Justizia eta Barne Departamentua
2014ko azaroa**



1. Sarrera
2. Prestakuntza-prozesua
3. Diagnostikoa
4. Kudeaketa Sistema Orokorra
5. Ekintza Plana
6. Jarraipena
7. Ebaluazioa

1. Sarrera

Gardentasunari eta Gobernu Irekiari buruzko 11/2012 Foru Legearen VI. tituluan adierazten da esparru orokor bat diseinatu behar dela Administrazioan kalitatea etengabe hobetzeko; esparru horren helburu nagusia herritarrei zerbitzua emateko printzipioa zehaztea izanen da, oinarritzko bi erreferentzia ardatz hartuta:

- ▶ kudeaketa publikoa emaitzei begira egitea, eta
- ▶ herritarren gogobetetasuna.

lido horretan, egungo ingurune sozial eta ekonomikoa, eta azken urteotan arlo guztietan izan diren aldaketak direla-eta, sekula baino premiazkoagoa da, gaur egun, Administrazioan aldaketa sakona egitea, kudeaketa-eredu berritzaileak ezarriz, garai berrietara egokitu eta kudeaketan bikaintasuna lortze aldera.

Horregatik guztiagatik eta helburuok erdiesteko sortu da Nafarroako Foru Komunitateko Administrazioaren Kudeaketa Sistema Orokorra.

Sistema Orokorrean Foru Komunitatearen kudeaketa osatzen duten elementu edo ardatzak zehazten dira; honatx:

- ▶ Lidergoa eta estrategia
- ▶ Herritarren arreta eta parte-hartzea
- ▶ Pertsonak
- ▶ Prozesuak
- ▶ Emaitzak

Halaber, jarraibideak ezartzen ditu, unitate guztiek beren eguneroko kudeaketan elementuok pixkanaka txertatzeko.

Azken finean, kudeaketa-eredu homoginoa ezarri nahi da Nafarroako Gobernuko unitate guztietan.

2. Prestakuntza-

Aurkezten den proiektua departamentu guztietako teknikarien eta zuzendaritzako langileen arteko elkarlanean egin da.

Sistema egiteko, ibilbide luzeko eta aski egiaztatutako kalitatearen kudeaketa-sistemak hartu dira erreferentzia gisa (EFQM, CAF, etab.), baina sinplifikatuta eta gure erakundera egokituta, haien ezarpena errazteko asmoz. Horretaz gainera, arlo honetan azken urteotan egin diren inizatibak ere hartu dira kontuan.

Dokumentua jendaurrean jarriko da, eta jende guztiak izanen du prozesuan parte-hartzeko aukera, bai herritarrek bai Nafarroako Foru Administrazioako langile guztiek. Horrela, nahi duten guztiek aukera izanen dute beren ekarpenak eta iradokizunak egin eta kontrastatzeko.

3. Diagnostikoa

Egungo egoerari buruzko diagnostikoa egin da, bai eta AMIA analisia ere; horren bidez, Administrazioan gaur egun dauden ahuleziak, mehatxuak, indarguneak eta aukerak identifikatu ahal izan dira. Informazio hau aintzat hartu da Kudeaketa Sistema Orokorra zehazteko, bai eta haren ezaugarri nagusiak, hura osatzen duten elementu edo ardatzak, eta hura garatzeko beharrezko baliabideak ere.

4. Foru Administrazioaren Kudeaketa Sistema Orokorra

Kudeaketa Sistema Orokorraren helburu nagusia herritarrei zerbitzua emateko printzipioa zehaztea da, alde batetik, kudeaketa emaitzei begira eginez, eta, bestetik, herritarren gogobetetasuna areagotuz.

4.1 Ezaugarriak

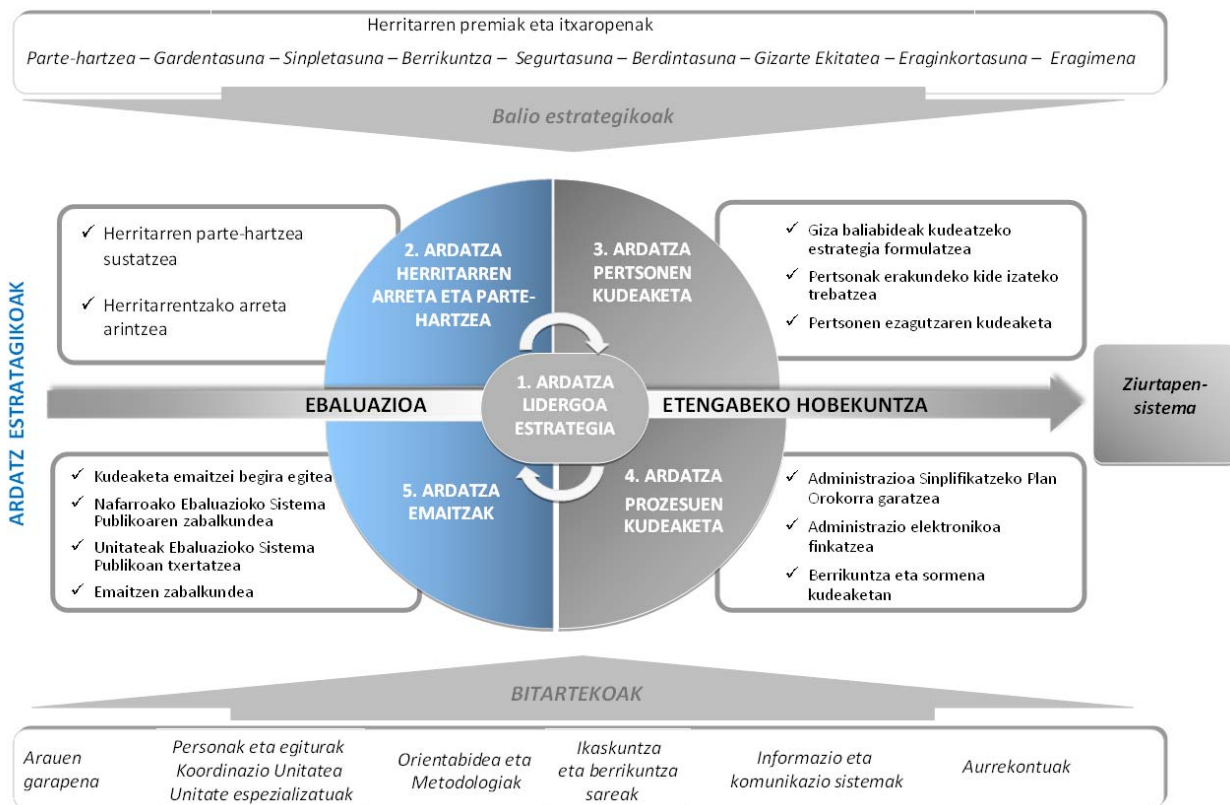
- ▶ **Globala:** unitate eta atal guztietan ezarri behar da, eta erakunde bat osatzen duten alderdi guztiak hartzen ditu barnean.
- ▶ **Homogeneoa:** berdintasuna lortzeko kudeaketako jardunbide egokietan.
- ▶ **Pixkanakakoa:** pixkanaka aplikatzen da, zenbait fasetan.
- ▶ **Dinamikoa:** aplikatu eta ebaluatu ahala sortzen diren aldaketetara egokitzen joan behar da.
- ▶ **Berritzailea:** Administrazioarako **Ziurtapen Sistema** berekia eta **kudeaketako eredu bakarra** eratu beharra dakar.

4.2 Sistemaren ardatzen deskribapena

Sistemak oinarri hartzen du 1. ardatza (Lidergoa eta estrategia). Horixe da ardatz nagusia, eta zeharkakoena, eta gainerako ardatzak hartan oinarrituta taxutuko dira.

Estrategia (1. ardatza) definituta, Foru Administrazioako arduradunek beren esparruetara hedatuko dute, kontuan hartuta zein populazio-sektoreri zuzentzen zaion (2. ardatza), eta gero eta emaitza handinahiagoak zehaztuko dira (5. ardatza). Hori lortzeko, beren erakundeko pertsonak trebatu eta motibatuko dituzte (3. ardatza), beren prozesuak eragimenez kudea ditzaten (4. ardatza) eta xede izan ditzaten herritarrak (2. ardatza) eta lortu nahi diren emaitzak, aurrez zehaztuak (5. ardatza).

5 ardatz estrategikoen arteko erlazioa osatzeko, liderrak arduratuko dira emaitzen ebaluazioa egiteaz eta erakundearen hazkunde eutsia ekarriko duten hobekuntzak sartzearaz, etengabeko hobekuntza prozesu baten bidez.



4.3. Ziurtapen Sistema

Deskribapena

Ziurtapen Sistemak Ekintza Planeko helburuak pixkanaka betetzen direla egiaztatuko du.

ARDATZ ESTRATEGIKOAK	1. Maila	2. Maila	3. Maila
Lidergoa eta estrategia	✓	✓	✓
Herritarren arreta eta parte-hartzea	✓	✓	✓
Pertsonen kudeaketa	✓	✓	✓
Prozesuen kudeaketa	✓	✓	✓
Emaitzak	✓	✓	✓



Ziurtapen maila bat erdiesteko urratsak

1. Autoebaluazioa
2. Hobekuntzarako ekintzak gauzatzea eta/edo ziurtapen maila eskatzea
3. Ziurtapen maila baten egiaztagiria
4. Zabalkundea eta aitortzea
5. Ziurtapen maila bati eustea

4.4. Baliabideak

Hona hemen Sistema garatu eta abian jartzeko behar diren baliabideen laburpena:

- ▶ Arauen garapena
- ▶ Pertsonak eta egiturak. Printzipioz, lehendik daudenak erabiliko dira
- ▶ Orientabidea eta metodologiak
- ▶ Ikaskuntza- eta berrikuntza-sareak
- ▶ Informazio- eta komunikazio-sistemak
- ▶ Aurrekontua. Formakuntzarako, adituen laguntzarako eta langile ebaluatzaileentzako erabiliko da nagusiki.

5. Ekintza Plana

Azalpena

Sistema osatzen duten ardatz estrategikoak jarduketa-lerroen bidez garatuko dira; lerro bakoitza bere ekintzen bidez. Ekintza horiek pixkanaka betetzeak unitateei ziurtapen maila zehatza esleitzea eta aitortzea ekarriko du.

Ekintza Planak bi jarduketa-esparru ditu:

- ▶ **Ekintza korporatiboak edo zeharkakoak.** Ardatz bakoitzaren edukia eta garapena diseinatu, zehaztu eta planifikatzea dute helburu.
- ▶ **Departamentuen ekintzak edo ekintza bertikalak.** Unitateek gauzatu beharrekoak, beren eguneroko kudeaketan ardatzak pixkanaka txertatzeko.

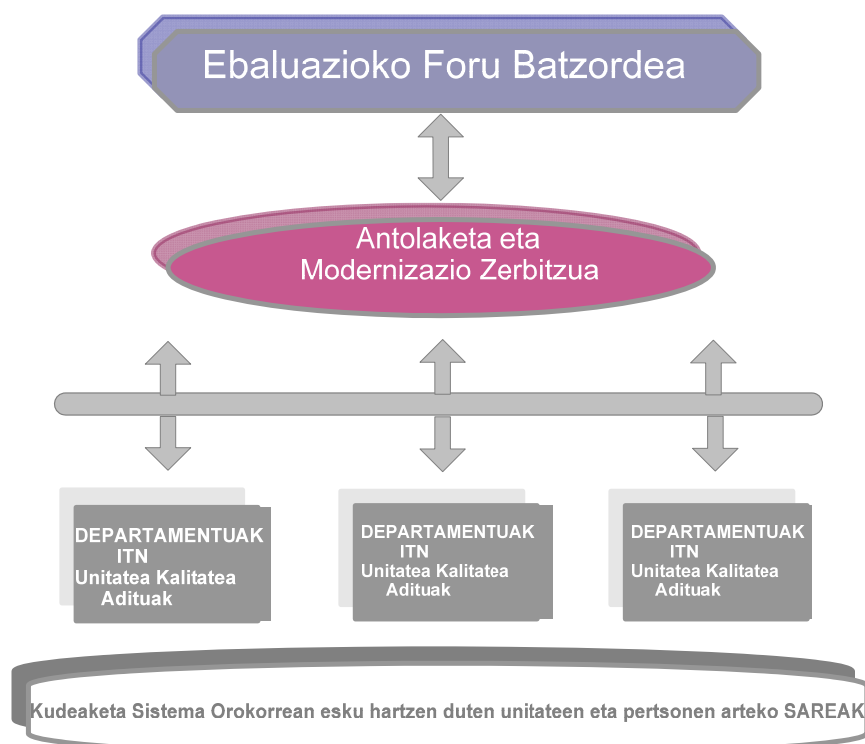
EJE	LÍNEA DE ACCIÓN	ACCIÓN
Lidergoa eta estrategia	Kudeatzaile publikoak lidergoan eta kudeaketa-bikaintasunean trebatzea	Lidergoan eta kudeaketa-bikaintasunean formakuntza eta trebakuntza jasotzeko plana egitea Egindako formakuntza- eta trebakuntza-plana urtero gauzatzea
	Plan estrategikoak eta eragileak sustatzea	Plan estrategikoak eta eragileak prestatzeko gida sortzea Unitatearen plan estrategikoa onestea Unitatearen urteko plan eragilea prestatzea Barne-komunikaziorako eta -zabalkunderako plana egitea Kanpo-komunikaziorako eta -zabalkunderako plana egitea
Herritarren arreta eta parte-hartzea	Herritarren parte-hartzea sustatzea	Herritarren parte-hartzeari, gobernu irekiari eta gardentasunari buruzko ekintzak gauzatzea unitateetan Arau, plan eta proiektu guztietan sartzea herritarrek parte hartzeko fasea Herritarren eskaerak jasotzeko sistema ezartzea
	Herritarrentzako arreta arintzea	Herritarren Arretarako eta Parte-hartzeko Eredua birdefinitzea Eredua ezartzeko plana egin eta gauzatzea Kexak eta iradokizunak kudeatzeko sistema bakarra ezartzea Herritarren arretarako unitateak txertatzea kexak eta iradokizunak kudeatzeko sisteman Zerbitzuen Katalogoa eguneratuta egotea Unitateetan gauzatzea Eredua Ezartzeko Planeko ekintzak
Pertsonen kudeaketa	Giza baliabideak kudeatzeko estrategia formulatzea	Giza baliabideen kudeatzeko estrategia zehaztea Enplegu publikoko sistema berraztertu eta egokitzea, zehaztutako estrategiarekin bat Langileen iritzia jasotzea, eskura dauden bitartekoen bidez
	Pertsonak erakundeko kide izateko trebatzea	Pertsonen trebakuntza eta ezagutza jasotzeko aukera ematen duen sistema garatzea Urteko formakuntzarako plana prestatzea Unitateen araberako formakuntzarako plan estrategikoak egitea Formakuntzak lanpostuan eta unitatean duen eragina ebaluatzea
	Pertsonen ezagutzaren kudeaketa	Harremanetarako eta ezagutza partekatzeko sareak bultzatzea Sareok unitateetan eta ezagutza kudeatzeko egun dauden sistemetan txertatzea
Prozesuen kudeaketa	Administrazioa Sinplifikatzeko Plan Orokorra garatzea	Unitate bakoitzaren administrazio-prozedurak identifikatu eta deskribatzea Sinplifikaziorako neurriak aplikatzea Prozedurak automatizatu eta telematizatzea Zama administratiboak ebaluatzea Departamentuaren prozesuen mapa eguneratzea Egiturak eta plantillak egokitzea, sinplifikazio-prozesuaren emaitzei jarraikiz
	Administrazio elektronikoa finkatzea	Administrazio elektronikoen erabilera sustatzeko eta horri buruzko formakuntzarako ekintzak gauzatzea Administrazio elektronikoko tresnak unitateen kudeaketarako erabiltzea
	Berrikuntza eta sormena kudeaketan	Ekarpenak egiteko elkarlanerako ingurunea sortzea Ekarpenak aztertzeko prozedura prestatzea eta, beharrik bada, txertatzea
Emaitzak	Kudeaketa emaitzei begira egitea	Nafarroako Foru Komunitateko Administrazioako aginte-koadroaren eredia zehaztea Aginte-koadroaren eredia unitateetan txertatzea Urteko emaitzen txostena egitea, eta beste unitate eta administrazioekoein erkatzea
	Nafarroako Ebaluazioko Sistema Publikoaren zabalkundea	Eskura dauden ebaluaziorako bitartekoak zabaltzeko eta haiekin sentsibilizatzeke ekintzak egitea Langileei ebaluaziorako bitartekoen gaineko formakuntza ematea
	Unitateak Nafarroako Ebaluazioko Sistema Publikoan txertatzea	Unitateetan ezartzea zerbitzuen kalitatearen eta politika publikoen ebaluazioa
	Emaitzen zabalkundea	Ebaluazioen Erregistroan jasotzea ebaluazioko eta hobekuntzako ekintza guztiak Emaitzen zabalkundea egitea hainbat bide erabiliz

5.3 Ezarpena

Ekintza Plana pixkanaka hedatuko da, Gobernuak Ebaluazioko Foru Batzordeak proposaturik onesten dituen urteroko ekintza-planen bidez. Lehenbiziko urtean, Sistema aztertuko da, desbideratzeak, arazoak eta abantailak hautemateko.

Sistemaren **antolaketa-egitura** zehazten da:

- ▶ Ebaluazioko Foru Batzordea
- ▶ Funtzio Publikoaren Zuzendaritza Nagusia - Antolaketa eta Modernizazio Zerbitzua
- ▶ Idazkaritza Tekniko Nagusietako solaskideak
- ▶ Unitate organikoak eta/edo ebaluazio- eta kalitate-eginkizunak dituzten langileak
- ▶ Arlo hauetan formakuntza jaso duten langile adituak
- ▶ Sareak



6. Jarraipena

Jarraipenaren helburu nagusia Kudeaketa Sistema Orokorra ezartzeko prozesua kontrolatzea izanen da, bai eta ekintzak gauzatzea ere. Ezarpenaren adierazle esanguratsuenen emaitzei buruzko urteko jarraipen-txostena egingen da.

7. Ebaluazioa

Hiru urteren buruan, Kudeaketa Sistema Orokorren ebaluazioa egingen da, honako helburu hauetarako:

- ▶ Jakiteko proposatutako helburuak noraino bete diren eta zein diren lortutako emaitzak.
- ▶ Jakiteko helburu nagusia noraino bete den.
- ▶ Jakiteko zer-nolako eragina izan duten proposatutako ekintzek.
- ▶ Baloratzeko zenbateraino ezarri den Sistema.

Iritziak eta gomendioak jasotzen dituen txostena egingen da; emaitzen berri emanen da, Administrazioaren barruan zein kanpoan; eta hobekuntza-programa egingen da, gomendioak aintzat hartuta. Ebaluazio horren bidez, Kudeaketa Sistema Orokorren berrikuspena egiten ahalko da.

Kudeaketa Sistema Orokorra ebaluatzen ahalko dela bermatzeko, ebaluagarritasunari buruzko analisisa egin da aurrez (Eredu Logikoa).

**KUDEAKETA SISTEMA OROKORRA
NAFARROAKO FORU KOMUNITATEKO ADMINISTRAZIOA**

LABURPENA

**Lehendakaritza, Justizia eta Barne Departamentua
2014ko azaroa**



**Nafarroako
Gobernua**



SIGE

KUDEAKETA SISTEMA OROKORRA