

KUDEAKETA SISTEMA OROKORRA  
NAFARROAKO FORU KOMUNITATEKO ADMINISTRAZIOA

# **SIGE**

# KUDEAKETA SISTEMA OROKORRA

Kalitatea etengabe hobetzeko esparru orokorra  
11/2012 Foru Legea, ekainaren 21ekoa, Gardentasunari  
eta Gobernu Irekiari buruzkoa

Lehendakaritza, Justizia eta Barne Departamentua

**2015ko urtarrila**



# KUDEAKETA SISTEMA OROKORRA

Nafarroako Foru Komunitateko Administrazioa

## 1. Sarrera

## 2. Prestakuntza-prozesua

## 3. Diagnostikoa

3.1. Diagnostikoa

3.2. AMIA analisia

## 4. Kudeaketa Sistema Orokorra

4.1. Ezaugarriak

4.2. Sistemaren ardatzen deskribapena

4.3. Ziurtapen-sistema

4.4. Baliabideak

## 5. Ekintza-plana

5.1. Deskribapena

5.2. Ekintzak

5.3. Ezarpena

## 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 zerbitzuen erabiltzaile gisa, eta politika zein zerbitzuen diseinu, ezarpen eta ebaluazioaren partaide gisa.

Ilido 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 ezarri, 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 oinarritzko 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, eta ebaluazio eta etengabeko hobekuntza jo dezaten kudeaketa onaren bermetzat.

Azken finean, kudeaketa-eredu homogenea ezarri nahi da Nafarroako Gobernuko unitate guztietan, betiere agiri honetan jasotzen diren gidalerroei jarraikiz.

## **HERRITARREI ZERBITZUA EMATEKO PRINTZIBIOA**

*Esparru honen xede nagusia izanen da herritarrei zerbitzua emateko printzipioa zehaztea, oinarritzko bi erreferentzia oinarri hartuta:*

- ◆ *Hoalglglal Kudeaketa publikoa emaitzei begira egitea.*
- ◆ *Herritarren gogobetetasuna zerbitzuen erabiltzaile gisa, eta politika zein zerbitzuen diseinu, ezarpen eta ebaluazioaren partaide gisa.*

*(Gardentasunari eta Gobernu Irekiari buruzko 11/2012 Foru Legearen 58.3 art.)*

Sistema orokorra 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.

Aurkezten den proiektua departamentu guztietako teknikarien eta zuzendaritzako langileen arteko elkarlanean egin da, eta arlo honetan azken urteotan egin diren inizatibak hartzen ditu bere baitan. Horretaz gainera, genero-berdintasunaren arloko gomendioak betetzen ditu.

Agirian jasotzen dira Kudeaketa Sistema Orokorra zehazteko aintzat hartu diren egungo egoeraren analisia eta diagnostikoa, bai eta sistemaren ezaugarri nagusiak, hura osatzen duten elementu edo ardatzak, eta hura garatzeko beharrezko baliabideak ere.

Ondoren, Ziurtapen Sistema zehazten da; haren bidez jakinen da unitateek noraino ezarri duten Kudeaketa Sistema Orokorra, eta aitortuko da zer-nolako konpromisoa hartu duten kudeaketan bikaintasuna lortzeko.

Azkenik, Ekintza Plana aurkezten da, sistema zehaztu eta hura ezartzeko aukera ematen duena, jarraipen- eta ebaluazio-mekanismoekin batera.

Amaitzeko, 11/2012 Foru Legean definitzen diren kalitate-estrategiak eta -konpromisoak jasotzen dira, agiria egiteko kontuan hartu direnak, eta Nafarroako Foru Komunitateko unitate eta atal guztien erreferentzia izan eta beren eguneroko lanean pixkanaka txertatu behar direnak.

#### **KALITATE ESTRATEGIAK**

**"Kalitatea etengabe hobetzeko esparru orokor hori diseinatzeko, kalitate-estrategia hauek hartuko dira abiapuntu:**

- a) *Bikaintasun-ereduak hartzea, kudeaketarako erreferentzia gisa*
- b) *Zerbitzuetan ezartzea onesten diren zerbitzuen gutunetako kalitateko helburu eta estrategiak*
- c) *Administrazioa sinplifikatzea eta herritarrek zerbitzu publikoetarako sarbide elektronikoa izatea*
- d) *Jarduerak eta emaitzak ebaluatzea, hots, programa, plan eta politika publikoen etengabeko ebaluazioa egitea*
- e) *Iradokizunak eta erreklamazioak egiteko sistemak ezartzea*
- f) *Herritarren parte-hartzea eta elkarlana*
- g) *Langile publikoen gaitasunak garatzea eta kudeaketaren kalitatea etengabe hobetzeko prozesuan duten esku-hartzea aitortzea".*

*(Gardentasunari eta Gobernu Irekiari buruzko 11/2012 Foru Legearen 59 art.)*

#### **KALITATE KONPROMISOAK**

*Administrazio Publikoak kalitate-konpromiso batzuk hartuko ditu, kalitatea etengabe hobetzeko esparru orokorrean ezartzen den moduan eta baldintza zehatzei jarraikiz.*

*"Zehazki, konpromiso hauek hartuko ditu:*

- a) *Kalitatea ezartzeko behar diren sostengu-egitura edo bitartekoak zehaztea.*
- b) *Antolamendurako eta administrazioen arteko koordinaziorako formula batzuk ezartzea, politika horiek eraginkortasunez gauzatzeko direla bermatzeko.*
- c) *Esperientzia-trukeak eta ezagutzaren kudeaketa sustatzea.*
- d) *Kudeaketaren berrikuntza bultzatzea, azpiegiturak eta herritarrentzako tresna eta teknologiak ezarriz.*
- e) *Arau, programa, plan eta politika publikoen etengabeko azterketa eta ebaluazioa aplikatzea.*
- f) *Beren ekarpenen bidez, Administrazioan kalitatea etengabe hobetzen laguntzen duten pertsona eta erakundeen lana aitortzeko bideak garatzea.*
- g) *Gizarteari kontuak ematea.*
- h) *Zerbitzuen gutunak prestatu eta hedatzea.*
- i) *Kalitatea txertatzea gobernu programetan."*

*(Gardentasunari eta Gobernu Irekiari buruzko 11/2012 Foru Legearen 60.2 art.)*

## 2. Prestakuntza-prozesua

### Partaidetza-prozesua, sistema orokorra lortzeko

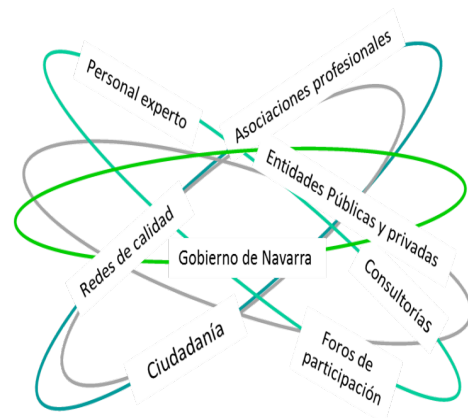
Kudeaketa Sistema Orokorraren hasierako dokumentua prestatzeko, partaidetza-prozesu bat burutu da; horretarako, talde sustatzaile bat sortu da, Gobernuko atal guztietako teknikariek eta zuzendaritzakoek osatua eta xede nagusi duena Foru Administrazioaren eskumeneko ataletan txertatzea gauzatutako esperientzia, jakintza eta ezagutza.

Talde sustatzaileak analisi- eta gogoeta-lanak burutu ditu bildu den guztietan, hots, osoko bilkuretan zein taldekako bileretan; haietan Nafarroako Bikaintasunerako Fundazioak ere hartu du parte, Nafarroan bikaintasunaren eta kudeaketa-kalitatearen esparruko erreferentzia-entitate gisa.

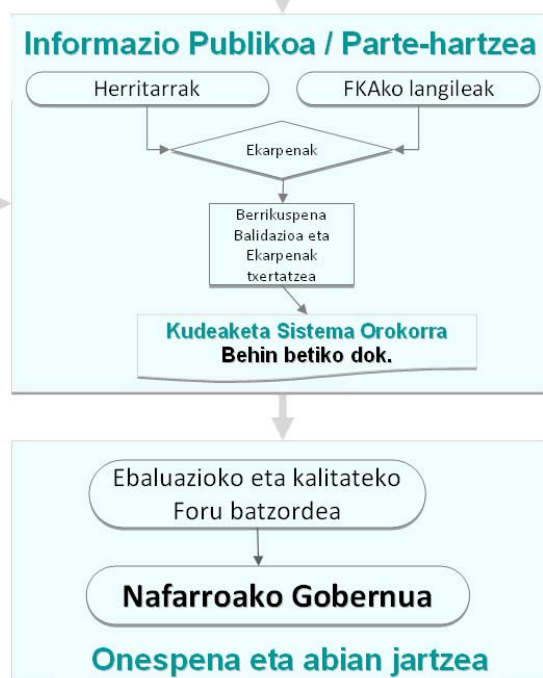
Topaketa eta bilera horietatik atera da hasierako dokumentua, Foru Komunitateko langileek egindakoa, bertako balibideak erabiliz, eta zabalik egonen dena lan horretan parte hartu duten pertsona guztien ekarpen eta iradokizunak jasotzeko (Administrazioako langileak, kalitate-sareetako kideak, entitate publiko eta pribatuak, lanbide-elkarteak, eta herritarrok oro har).

Gobernuak eta Ebaluazioko Foru Batzordeak dokumentua irakurtzen dutenean, jendaurrean jarriko da, eta jende guztiak izanen du prozesuan parte-hartzeko aukera, bai herritarrek bai Nafarroako Foru Administrazioako langile guztiek.

Ekarpenak jaso eta aztertu ondoren, Ebaluazioko Foru Batzordeak dokumentua Gobernura igorriko du, aintzat hartu eta abian jartzeko.



### Gobernuak eta Ebaluazioko Foru Batzordeak ikusia



## 3. Diagnostikoa

tal honetan, alde zurretik egindako analisiaren eta diagnostikoaren laburpena egiten da; izan ere, haien emaitzak kontuan hartu dira Kudeaketa Sistema Orokorra diseinatzeko eta Ekintza Plana prestatzeko.

### 3.1. Diagnostikoa

*Puntu honetan aztertu egiten dira Foru Administrazioan kudeaketa-sistemen elementuen gainean azken urteotan gauzatutako inizatiba garrantzitsuenak:*

ESTRATEGIA. Lidergoa eta estrategia.

HERRITARRAK. Herritarren arreta eta parte-hartzea.

PERTSONAK. Pertsonen kudeaketa eta formakuntza.

PROZESUAK. Sinplifikazio administratiboa eta administrazio elektronikoa.

EBALUAZIOA ETA EMAITZAK. Nafarroako Ebaluazioko Sistema Publikoa.

#### ◆ ESTRATEGIA

### Lidergoa eta estrategia

*Lidergoa  
sustatzea  
kudeatzaile  
publikoengan*

Kudeatzaile publikoen lidergoak berarekin dakar politika publikoak formulatu, diseinatu eta ezartzeko gaitasuna izatea, bai eta trebetasuna ere lantaldeak eratzeko eta estrategiak ezarri eta helburuak betetzeko bidea ematen duen ingurune bat lortzeko.

Azken urte hauek, eta krisi ekonomikoaren ondorioz, zail eta konplexuak izaten ari dira kudeaketa publikorako, haren baliabideak murriztu egin baitira.

Foru Administrazioan ere badu eraginik honek guztiak, eta zail izaten ari da lidergo-gaitasuna garatzea zuzendaritzako eta kudeaketako langileen artean. Hortaz, gure erakundeak liderrak sustatu behar ditu, pertsonak eta taldeak mugiarazteko, planteatutako helmugak lortuko badira.

*Estrategia  
zehaztu eta  
zabaltzeko  
premia*

Estrategiari buruz esan behar da analisisan argi ikusten dela gure Administrazioan gero eta ohikoagoa

dela zenbait gaitan eta eskumenetan jarduteko lerroak zehazten dituzten plan estrategikoak prestatzea. Ildo horretan, abiapuntua positiboa da.

Hala ere, estrategia horiek, zenbaitetan, ez dira behar adina zabaltzen, ez herritarren artean ez Foru Administrazioko langileen artean, eta, batzuetan, plan eta xede eragile espezifikorik ere ez dute; beraz, zail da haiek neurtu eta ebaluatzea. Alderdi horietan, bete beharreko hutsuneak daudela ikusi da.

*Urteko plan  
eragileak (helburu  
neurgarriekin)*

## ◆ HERRITARRAK

### Herritarren arreta eta parte-hartzea

Herritarrekiko konpromisoak eta departamentu guztiek arreta hurbila eta irekia emateko interesak bultzaturik, azken urteotan hainbat mekanismo eta sistema garatu dira herritarrekiko harremanetarako. Arretarako bideak dibertsifikatu dira, bai eta sarbiderako bitartekoak areagotu, eta kexak, iradokizunak eta eskaerak egiteko eta gogobetetasuna neurtzeko sistema aunitz sortu ere.

*Herritarrei arreta emateko sistema integrala*

navarra.es ataria eta InfoNavarra aurrerapauso handia izan dira hainbat bideren kudeaketan (bertatik bertarakoa, telefonikoa, online bidezkoa eta gizarte-sareak); bide horiekin errazagoa da zerbitzuak erabiltzea, tramiteak egitea, eta herritarrekin harremanak eta "elkarrizketak" izatea.

Halere, eta hobekuntza hau gorabehera, inizatiba hauek guztiek eredu anizkuna, askotarikoa eta sakabanatua eratu dute, eta informazio espezializatua kasuan kasuko unitateetan baino ezin da jaso; ondorioz, eskura dauden baliabideen irisgarritasuna eta optimizazioa oinarri dituen filosofiaren aurka doaz.

*Kexak eta iradokizunak egin eta eskaerak jasotzeko sistema bakarra*

Gainera, kexa- eta iradokizun-sistemen bidez lortutako informazioa eta datuak, bai eta eskaeren analisisen zein gogobetetasun mailen bidez eskuratutakoak ere, ez dira sistema bakar batean biltzen; hortaz, informazio garrantzitsu asko galtzen da, oso baliagarria dena politika eta esku-hartze publikoak prestatzeko eta haiek eraginkortasunez bideratzeko, herritarren gogobetetasuna lortzeko betiere.

Aipatzekoa da 2013. urte amaieran egindako Herritarren Arretarako eta Parte-hartzeko Eredua; izan ere, hari jarraikiz zehaztuko dira datozen urteotan arlo honetan egin beharreko urratsak.

Bestalde, Gobernu Irekiaren bultzada azpimarratu behar da, bai eta herritarrekiko harreman-eredu berriaren alde egin duen apustua ere, gardentasunari, informazioaren kudeaketari, entzute aktiboari eta Administrazioarekiko komunikazio-elkarrizketari begira. Beraz, Gobernu Irekiaren ibilbide-orria prestatzen 1.200 lagun baino gehiagok hartu dute parte.



## ◆ PERTSONAK

### Pertsonen kudeaketa

*Egindako analisisan ikusienez, pertsonen kudeaketarako politika global baten beharra dago, egungo egoerara egokitzen dena eta heldu diren urteotarako jarraibideak zehaztuko dituena. Eredu berriak kontuan hartu beharko du beharrezkoa delabehin-behinekotasuna murriztea, lantaldeak eta egiturak finkatze aldera, eta izendapen libreko langileen formakuntzarako erabilitako baliabideen galera saihestea, behin-behinekoz baizik ez baitira arituko Administrazioan. Eredu berri honek langileen antolaketaren eta kudeaketaren gaineko erabakiak hartzeko aukera emanen du, bai eta horiek egokitzeko ere zehaztutako helburu estrategikoak lortzeko unean-unean gauzatu beharreko jardueretara.*

*Pertsonen kudeaketari buruzko politika definitzea*

*Abian jarri dira giza baliabideak kudeatzeko inizatibak, baina arazo zehatzak konpontzeko jarduketak dira oro har; planteamendu orokor baten falta nabari da.*

Gai honen konplexutasuna eta akordioak lortzeko zailtasuna areagotu egin dira azken urteotan krisi ekonomikoaren ondorioz. Hortaz, Administrazioak heldu diren urteetan gainditu beharreko erronka garrantzitsuenetako baten aurrean gaude.

## Formakuntza

*Etengabeko hobekuntzarako, berrikuntzarako eta kudeaketa publiko bikaina erdiesteko ahalmen handiko baliabidez jo behar da formakuntza.*

*Kudeaketan eta emaitzetan aldaketa eta hobekuntza esanguratsuen bilaketak aldatu egin du formakuntzaren ikusmoldea, bai eta hura diseinatzeko eta aurrera eramateko modua ere. Azken urteotan, formakuntza espezifikoa eman zaio lehenetsua, zeina lantaldeentzat den eta NAPIrekin eta unitateekin elkarlanean diseinatu den, eta ez orotariko formakuntzari, zeina langile bakoitzarentzat den, hots, norberaren interesen arabera.*

*"Neurrira" egindako formakuntzaren ikuspegi berri honi esker, ikaskuntza eta trebakuntza unitateetako premien arabera dira, hots, erakundearen beraren arabera, eta ikasitakoa eguneroko kudeaketan aplikatzeko aukerak handitu ditu.*

Erakunderako formakuntza

### ◆ PROZESUAK

## Administrazioaren sinplifikazioa

Nafarroako Gobernuak, azken urteotan, modernizatzeko, arrazionalizatzeko eta sinplifikatzeko prozesu garrantzitsua egin du, egun Administrazio hurbilagoa, arinagoa, sinpleagoa, azken finean, eskuragarriagoa izateko egindako aurrerapenaren oinarriak ezarriz.

Gardentasunari eta Gobernu Irekiari buruzko 11/2012 Foru Legea betez, Administrazioa Sinplifikatzeko Plan Orokorra (ASPO) prestatu da. Plana bost lerro estrategiko oinarri hartuta taxutu da, eta 29 ekintzak osatzen duten ekintza-plan baten bidez egiten da haien hedapena.

Plana aurrera eramateko, departamentu guztietako langileez osatutako lantaldeak eratu dira (170 pertsona baino gehiago) eta euren prozedurak sinplifikatzeko gogotik eginen dute lan.

Tramite sinplifikatuak eta zama administratibo gutxiago

Uneotan, ezarpen-prozesu betean dago, eta administrazio-prozedura guztiak identifikatzea, deskribatzea eta sinplifikatzea da haren xede eta argumentu-lerro nagusia.

Garrantzitsua da aurreikusitako itxaropenak eta helburuak betetzea.



## Administrazio elektronikoa

Nafarroako Gobernuak Administrazio Elektronikoa Garatzeko Esparrua 2008an ezarri zen, eta bultzada handia izan da, argi uzten duenez planteatzen diren hiru lan-ardatzen adierazle hobekuntzak:

1. ardatza: herritarrentzako zerbitzu elektronikoak

Txosten eta erkaketei erreparatuta, Nafarroa da telematika bidez zerbitzurik gehien ematen duen autonomia erkidegoetako bat.

2. ardatza: zerbitzuok emateko baliabide teknologikoak

Gaur egun badira administrazio elektronikoa eraginkortasunez ezartzeko behar diren baliabideak, nahiz eta oraindik ez diren behar beste zabaldu herritarren artean, ezta Administrazioari bertako langileen artean ere.

e-administrazioa bultzatzea

3. ardatza: eszenatoki berrira egokitzeko antolamendu-eraldaketa

Gutxien garatutako lan-lerroa da, duen konplexutasuna dela eta. Sinplifikazio Planaren garapenak eta Kudeaketa Sistema Orokorren pixkanakako ezarpenak eragina izanen dute hain beharrezkoa den eraldaketa honetan



◆ **EBALUAZIOA ETA EMAITZAK**

**Nafarroako Ebaluazioko Sistema Publikoa**

Nafarroako Ebaluazioko Sistema Publikoa, zeina egin baitzen Politika Publikoak eta Zerbitzu Publikoen Kalitatea Ebaluatzeari buruzko 21/2005 Foru Legea betzeko, politika eta zerbitzu publikoetan beharrezko hobekuntzak egiteko, kudeatzeko eta aplikatzeko prozesuan txertatu behar da.

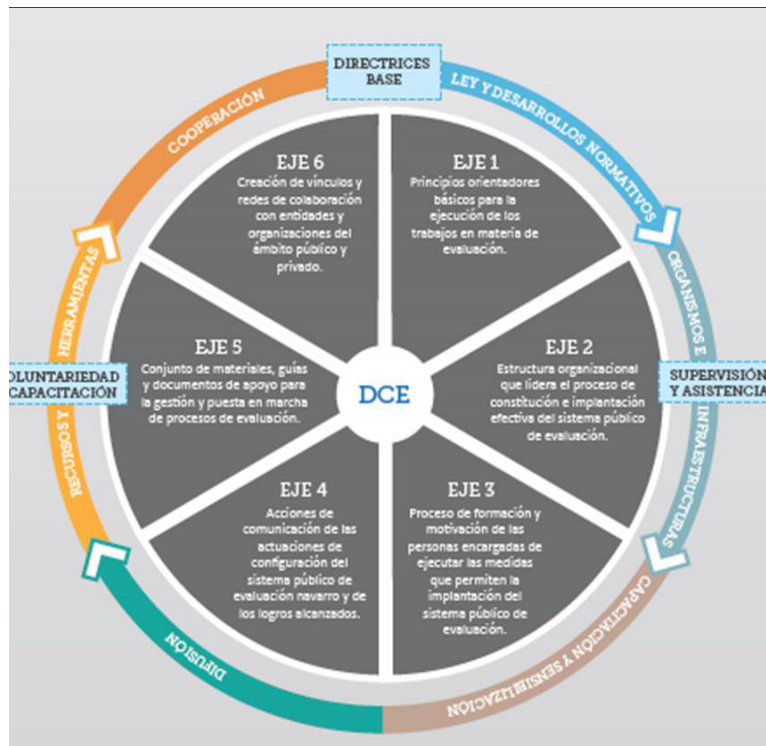
Baliabide metodologiko eta instituzionalen multzoa da, pertsonak sensibilizatu eta trebatzea xede duena, ebaluazioa ohiko jarduera bilaka dadin Administrazioan.

Ebaluazioko Sistema Publikoari esker, Foru Komunitatean asko aurreratu da kalitatea ebaluatu eta hobetzeko esparru teoriko eta praktikoaren sistematizazioan eta garapenean. Halere, eta ebaluazioa boluntarioa dela aintzat hartuta (hala zehazten da aipatutako 21/2005 Legean), ez da lortu bitarteko horiek garatzearekin espero zen aurrerapena; izan ere, oraindik ebaluazio gutxi egiten da, eta

unitateetan ez dira sistematikoki lotzen ebaluazioa, etengabeko hobekuntza, plangintza, kudeaketa eraginkorra eta esku-hartze publikoen egokitzea.

Sisteman nabarmentzekoa da Ebaluazioen Erregistroa, aukera ematen baitu bertan jasotzeko Nafarroako administrazio publikoetan aurrera eramaten diren hobekuntza-ekintzak, eta errazten baitu politika eta esku-hartze publikoen kontsulta eta zabalkundea, bai eta zerbitzuen kalitatea ere.

Kanpoko aitortze eta ziurtapenei dagokienez, gutxi dira oraindik halakorik eskuratu duten unitateak; eta aitortze publiko hori bultzatu beharko litzateke, etengabeko hobekuntzarekiko eta kudeaketa-bikaintasunarekiko konpromisoa betetzeko.



*Ebaluazioa sartzea kudeaketan*

*Aitortze publikoak sustatzea*

## 3.2. AMIA analista

Egindako lanarekin amaitzeko, Talde Sustatzaileak identifikatu ditu egungo Administrazioan dauden zenbait alderdi, ahulezia, mehatxu, indargune edo aukeratzat jotzen direnak. Hona hemen analisiaren laburpena.

*Administrazioak ez du arintasun aski inguruneko aldaketetara azkartasunez egokitzeko, bereziki sistema oso zurruna delako zenbait gaitan, hala nola honako hauetan: aurrekontuak, araudia, funtzio publikoa, egitura edo ordainsariak. Eragin politikoen baldintzapeko lidergoa hautematen da, zailtasun handiak dituena langileak motibatze eta konprometiarazteko, eszeptikoak baitira maiz erabaki oportunisten eta, oro har, ez oso arrazoituen aurrean.*

### Debilidades

*Zenbait unitatek, plantillan aldi baterako langileak dituztenek, alegia, zailtasunak izan ohi dituzte lantaldeak eta egiturak eratu eta finkatzeko. Bestalde, hobekuntzaren alde gehien lan egiten duten pertsonak edo lantaldeak aintzatesteko sistemen falta nabari da.*

*Administrazioak ez du sistematikoki egiten herritarren itzaropenen eta premien analisia; gainera, plangintza espezifikoko ibilbidea laburra da, eta ez dago guztiz finkatuta politikak eta emaitzak ebaluatu eta neurtzeko kultura.*

*Egoera ekonomiko, politiko eta sozialak eragindako aldaketa sakonek, eta horren ondoriozko aurrekontu-murriztapenek baliabideak arrazionalizatzeko zein proiektu eta zerbitzu aunitz birdiseinatu beharra ekartzen dute.*

### Amenazas

*Egoera latz hau dela-eta, hots, herritarrek bizi dituzten gizarte-baldintzak direla medio, areagotu egin da zenbait zerbitzuren eskaera. Horrek eragin du Administrazioarekiko iritzi publikoa negatiboa izatea; izan ere, Administrazioaren baliabideak oso mugatuak dira azken urteotako erantzun eta zerbitzu mailari eutsi ahal izateko.*

*Egungo Administrazioaren baliorik handienetako bat pertsonak dira: haien formakuntza, esperientzia, profesionaltasuna eta zerbitzua emateko bokazioa. Prestakuntza tekniko eguneratu eta independentea dute, eta plantilla egonkor eta finkatua da oro har.*

*Ebaluazio- eta kalitate-arloetan izandako bultzadaren eta lidergoaren ondorioz, zenbait unitatek kudeaketa eta kalitatea hobetzeko sistemak dituzte, bai eta sistemok ezartzeko laguntza-baliabide ugari, eta lankidetzako sare eta egiturak izateko gero eta interes handiagoa ere.*

### Fortalezas

*Foru Administrazioa araudia betetzea xede duen erakundea da, kalitate handiko laguntza-zerbitzuak dituena, baita teknologia berriak ezartzeko maila altua ere herritarrekiko kudeaketan eta harremanetan.*

*Etengabeko gizarte-aldaketen eta egungo egoera ekonomikoaren ondorioz, Administrazioak beste era batera jokatu behar du, oinarri hartuz proaktibitatea, berrikuntza, baliabideen optimizazioa, erantzuteko azkartasuna eta eragimena.*

*Administrazioak honako arlo hauetara bideratu behar ditu bere jarduketak, hobekuntzako eta kudeaketa bikaineko kultura finkatuko bada: herritarrek kalitatezko zerbitzuak izateko egiten duten eskaerara, praktika onak aitortu eta saritzeko inizatibak gauzatzera, eta arlo pribatuan zein publikoan gero eta ugariagoak diren elkarlanerako espazio eta foroak gehitzera.*

### Oportunitades

*Informazioaren eta komunikazioaren teknologien garapen nabarmenari esker, eta administrazio elektronikoaren ezarpenaren eta herritarren premiei erantzuteko konpromisoen ondorioz –gero eta gehiago eta maizago hartzen dute parte–, kudeaketa gardena eta hurbila da Administrazioan.*

## 4. Foru Administrazioaren Kudeaketa Sistema Orokorra

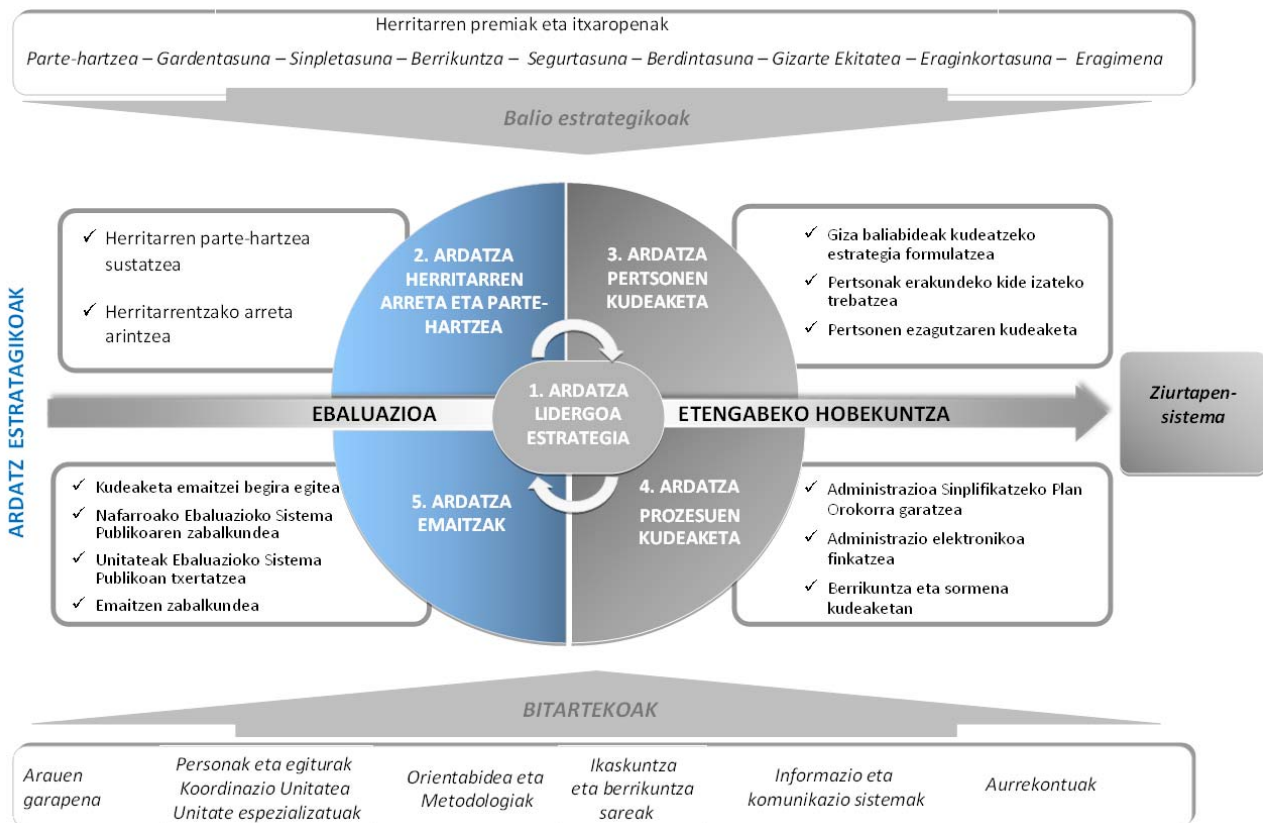
Egoeraren analisia eta diagnostikoa egin ondotik, estrategia bat taxutu da, Foru Administrazioak aurrera egin dezan plangintza estrategikoarekiko eta kudeaketa bikainarekiko konpromisoan, eraldatzeko behar duen behin betiko bultzada emanez.

Kudeaketa Sistema Orokorraren helburu nagusia da herritarrei zerbitzua emateko printzipioa zehaztea kudeaketa emaitzei begira eginez eta herritarren gogobetetasuna handituz (Gardentasunari eta Gobernu Irekiari buruzko 11/2012 Foru Legearen 58.3 art.).

Sistemak herritarren premiak eta itxaropenak islatzen dituzten balioetan du oinarria. Foru Administrazioaren ikuspegi irekia, parte-hartzailea, sinplifikatua, eraginkorra eta berritzailea erdietsi nahi da.

Helburu orokorra, estrategia eta balioak osatzeko, irtenbide globala planteatzen da; Kudeaketa Sistema Orokorra izenez ezagutzen dena. Sistema horrek bost ardatz ditu oinarri, eta ardatzok eredia aurrera eramateko jarduketak biltzen ditu, zeintzuk Ekintza Planean jasotzen baitira. Haiek ebaluazioko eta etengabeko hobekuntzarako prozesu baten bidez pixkanaka ezartzeak Foru Administrazioaren eraldaketa ekarriko du oro har, etorkizunean bikaintasuna lortzen lagunduko duten kudeaketa mailak homogeneizatu eta igotzeko asmoz, eta ahalik eta modurik hoberenean herritarren eskaerak betetzeko eta desberdintasuna murrizteko.

Ondoko grafikoan ageri dira Sistema osatzen duten ardatz estrategikoak, herritarren itxaropenen adierazle direnak eta estrategia zehazten dutenak (parte-hartzea, gardentasuna, sinpletasuna, eraginkortasuna, eragimena, berrikuntza, segurtasuna, ekitatea), eta Sistema abian jartzeko beharrezko baliabideak.



## 4.1 Ezaugarriak

- ◆ **Globala:** norabide bikoitzean, lehenik, Foru Administrazio unitate eta atal guztiek bete beharreko kudeaketa-sistema delako eta, bigarrenik, erreferentzia egiten dielako erakunde bateko alderdi guztiei, zeintzuk bost ardatz estrategikotan oinarritzen baitira.

Ezaugarri honek kudeaketa-sistema aurreratu baten ikuspegi sistemiko bati erantzuten dio, eta ikuspegi tradizionalagoetatik bereizten du.

Kudeaketa-sistema aurreratuek erakundearen elementu guztiak garatzea proposatzen dute, guztiek baitute elkarrekiko lotura beren estrategiak lortu ahal izateko. Guztiak landuko dira, hazkunde eutsiaren bidez Administrazioak hobera egin dezan.

- ◆ **Homogeneoa:** eredu honen helburua da Foru Administrazio unitate guztiak berdinak izatea kudeaketako jardunbide egokiei dagokionez. Zenbaitetan, lortutako aurrerapenak lana erraztuko dute; beste batzuetan, ordea, bide luzeagoa egin beharko da, bai eta ahalegin handiagoa ere.
- ◆ **Pixkanakakoa:** pixkanaka aplikatzea planteatzen da, zenbait fasetan, abiapuntua ezberdina baita ardatz bakoitzaren definizioan eta bilakaeran, bai eta unitateen garapen mailan ere. Horregatik, ekintzak ezin dira konparatu,

ez konplexutasunari dagokionez, ezta kopuruari dagokionez ere, ardatz bakoitzaren garapen mailaren arabera planteatzen baitira. Hau da, pixkanakako garapena egingen da.

- ◆ **Dinamikoa:** eredu hau egokitzen joanen da aplikatu eta ebaluatu ahala sortzen diren aldaketetara. Hala, dokumentu honetan zehaztutako helburuak aldian behin eguneratuko dira, sortzen diren premien arabera.

- ◆ **Berritzailea:** Administrazioarako **Ziurtapen Sistema** espezifiko baten eraketa dakar, motibatu egingen dituen unitateak eta langileak Kudeaketa Sistema Orokorrean zehazten diren xedeak lortzeko, eta ekarriko duena aitortua izatea, Administrazioetik zein kanpotik, kudeaketa onaren bidez; eta, halaber, **kudeaketako eredu bakarra** planteatzen delako Foru Administrazio osorako.

Horretaz gainera, Kudeaketa Sistemak gaur egun arte izandako aurrerapenak jaso, eta haien balioa aldarrikatzen du, eta langileak are gehiago motibatu nahi ditu, eguneroko lan bihur daitezen plangintza estrategikoa, kudeaketa-bikaintasuna eta etengabeko hobekuntza.

## 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 taxutu dira.

Estrategia (1. ardatza) definituta, Foru Administrazioiko arduradunek beren esparruetara hedatuko dute, kontuan hartuta zein populazio-sektoreri zuzentzen zaion (2. ardatza), eta gero eta emaitza hobekuntza zehaztu dira (5. ardatza). Hori lortzeko, beren erakundeko pertsonak trebatu eta motibatuko dituzte (3. ardatza), beren prozesuak eragimenez kudeatzeko (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 sartzeaz, etengabeko hobekuntza prozesu baten bidez.

### 1. ardatza. Lidergoa eta estrategia

Lidergoak espresuki lan egingen du Administrazioaren eraldaketaren, berrikuntzaren eta kudeaketa-bikaintasunaren alde, eta gai izanen da aldaketak sorrarazteko eta burokratizatutako kudeaketa-dinamikarekin bukatzeko.

Kudeaketaren arduradunei formakuntza emanen zaie beren ezagutza, gaitasun eta ahalmen profesionalak areagotzeko, baliabide publikoen erabilera eragimena eta ardura bilatuz, eta benetako ahalegina eginez, beren erakundeen etengabeko hobekuntza lortzeko eta pertsonen dohainak mobilizatzeko.

Foru Administrazioiko zenbait esparrutako arduradunek ziurtatuko dute estrategia aldaketarako balio eta printzipioak aintzat hartuz zehazten dela, eta estrategia horren berri emateko eta hura hedatzeko plan eragileak erabiliko direla; horretarako, baliabide iraunkorrak esleitu beharko dituzte, eta kudeaketa emaitzei begira egin. Behar diren aldaketak sartzeko beste definizio eta plangintza estrategiko batean ebaluatuko dira emaitzak.

### 2. ardatza. Herritarren arreta eta parte-hartzea

Herritarren premiak eta eskaerak betetzea da Administrazioaren xede nagusia; hortaz, ardatz horri begira egingen dira gainerakoak. Gogoan izan behar da beti Administrazioan egiten den lanaren helburua herritarrei zuzenean zein zeharkako zerbitzua ematea dela.

Politikak eta zerbitzuak definitzeko, Administrazioak herritarren eskaerak ezagutu behar ditu eta haien parte-hartzea ohiko bilakatu behar du bere bideetan, prozesuetan, metodologian eta emaitzetan. Horretarako, gardentasunaren eta Gobernu Irekiaren alde lan egiten jarraitu behar du, bai eta eskura dituen tresnak erabiltzen ere, behin-behinean agertzen diren beste batzuk txertatzeaz gainera.

Politikak eta zerbitzuak definitu ondotik, herritarren parte-hartzearen laguntzaz, Administrazioak arreta hobetzen jarraitu behar du, herritarrek ahalegin handiagoa eskatzen baitute informazioa eta tramiteak sinplifikatu eta homogeneizatzeko, bai eta Administrazioarekiko komunikazioa eta harremanetarako erak errazteko ere. Herritarren Arretarako eta Parte-hartzeko Eredu Integralaren alde egin behar du, zeinak ikuspegi osoa eta informazio homogeneoa eman behar dituen, eta departamentuen arabera eredu tradizionala gainditu.

### 3. ardatza. Pertsonen kudeaketa

Administrazioaren baliorik handiena bertan zerbitzu ematen duten pertsonak dira. Horretarako, langileak motibatu behar dira, bai eta beren ahaleginak eta konpromisoa aitortu ere.

Foru Administrazioan giza baliabideak kudeatzeko estrategia definitu beharra dago. Definituko den plan estrategikoan jasoko dira, besteak beste, langileen antolaketa, haien eskumenen garapena, mugikortasuna, malgutasuna, baliabideen behar bezalako mugaketa eta aitortze-sistemak.

Pertsonak erakundeko kideztat hartzen dituzten formakuntzako eredu berriak orokortu behar dira, eta egokitu pertsonen eta unitateen ikaskuntza-premia berrietara eta haien eskumenetara.

Pertsonen ezagutza sareen eta bestelako sistemen bidez zabaldu, partekatu eta kudeatzea funtsezkoa izanen da Kudeaketa Sistema Orokorra ezartzeko, barne-komunikazioa hobetzeko asmoz.

Giza baliabideen kudeaketak duen konplexutasun berezia eta eragina, eta adostasun handia izateko premia direla medio, lan-lerro honetan progresiboki garatu beharra dago, inplikaturako eragile guztiak kontuan hartuz.

Lehenik, kolektibo edo atal espezifikoentzako inizatibak ezartzen jarraitzea proposatzen da, haien eragimena eta asmatzea errazago ebaluatzeko, eta gero, beste unitate edo ataletan ezartzea.

Pertsonen kudeaketaren gaineko estrategia onetsi ondotik, ekintza sakonagoei heldu behar zaie.

Gainera, Kudeaketa Sistema Orokorra garatzearekin eta finkatzearekin bat, errazagoa izanen da arlo honetan definitzen diren jarduketak pixkanaka ezartzea.

Edonola ere, estrategian zehazten diren arloak, langileen lan-baldintzei buruzkoak, ordezkari sindikalekin negoziatuko dira dagokion Mahai Orokorrean.

### 4. ardatza. Prozesuen kudeaketa

Prozesuen kudeaketa da makineria administratiboaren ardatza, bai eta ezinbestekoa ere, edozein kudeaketa-sisteman.

Administrazioa Sinplifikatzeko Plan Orokorrari jarraikiz prestatuko da garatu beharreko jarduketan bide-orria, eta Administrazioaren prozedura eta tramite guztiak sinplifikatzeko behin betiko bultzada izan behar du. Horretaz gainera, aukera emanen du egitura organikoak kudeaketa-premietara egokitzeko, lan-zamen ebaluazioaren bidez eta kudeaketa-sisteman ondotik sartuko diren hobekuntzen bidez.

Administrazio elektronikoaren bitartekoak, bereziki tramitazio telematikoarekin lotutakoak, bultzatu eta sustatzea, oso lagungarria izanen da ibilbide arrazionalizatzaile honetan.

Bestalde, berrikuntza suspertu behar da kudeaketan, ideia-sorkuntza bultzatzen duten espazioak eraikiz, zabalduz eta ezarriz.

## 5. ardatza. Emaitzak

Ardatz guztiek herritarren gogobetetasuna lortzea izan behar dute xede, bai eta estrategian ezarritako emaitzak erdieste ere.

Helmuga estrategikoak ezarri ondotik, zehaztutako helburuak adierazle- eta jarraipen-sistemen bidez neurtuko dira (aginte-koadroak), proposatutako emaitzak lortzen diren jakiteko eta erabakiak hartzeko ezinbesteko euskarri gisa.

Helburua da kudeaketa emaitzei begira egitea, datuak eskura izan eta neurtu ahal izateko; izan ere, neurtzen ez dena ezin da kudeatu.

Ebaluazioa beti egin behar da (*ex ante*, bitartean eta *a posteriori*), bai Administrazioaren politikak planifikatu eta gauzatzean, bai eta haiek dituzten eraginetan ere.

Integrazio hori lortzeko, politika publikoak eta zerbitzuak ebaluatzeko tresnen gaineko formakuntza eman behar da eta zabalkundea egin, ebaluazioa Administrazioak gainditu gabe dituen irakasgaietako bat baita halaber.

Ebaluazioari esker, zerbitzu eta politika publikoek aurreikusitako eragina lortzen ari diren egiaztatzen ahalko da, eta planak eta helburuak doitzen ahalko dira. Horrela, 5. ardatza (emaitzak) 1. ardatzaren (lidergoa eta estrategia) barruan sartzen da, erakundearen gainerako elementuekin batera hazkunde eutsia erdieste aldera.

Azken batean, funtsezkoa izanen da herritarrek zerbitzu publikoekiko eta beren eskaera eta ekarpenei erantzuteari buruzko gogobetetasunaren neurketak sistematizatzea.

Arduradunek herritarrei eta langileei aldi behin eman beharko diete emaitzen berri, eta horien zabalkundea eta egiaztapena ere egin beharko dituzte, baliabide publikoen erabileraren kontuak emanez eta informazio hori euren etorkizuneko planifikazio estrategikoetarako erabiliz.

## 4.3. Ziurtapen Sistema

- **Deskripzioa**

Ziurtapen Sistema Kudeaketa Sistema Orokorren garapenari lotuta diseinatu da, Ekintza Planean planteatutako helburuak pixkanaka betetzen direla ziurtatzeko.

Ziurtapen Sistemaren helburua da Kudeaketa Sistema Orokorra ezartzen duten unitateak aintzatestea, ibilbide erraza eta argia erabiliz planifikatutako emaitzak lortzeko.

Unitateei sistema honetan txertarazteko, ziurtapen maila zehatza erdiesteari lotutako aitortzeak aztertuko dira, hala nola honako hauek: sariak eta aitortzeak unitate eta langileentzako, aurrekontuko kontu-sailen esleipena eta zuzkidura, lortutako ziurtapen mailen zabalkundea, etab.

Agiri honetan adierazten dira Ziurtapen Sistemak oinarri dituen ildo nagusiak, zeinak zehaztuko baitira gerora beste agiri eta/edo araudi batzuetan.

Honatz Ziurtapen Sistemaren elementuak:

- ◆ **Helburu lehenetsiak:** Ekintza Planaren helburuak lehentasunaren arabera ordenatzea, unitateek pixkanaka bete ditzaten. Lehentasuna ezartzeko, kontuan hartuko da beste helburuen baten funtsa ote diren, haiek erdiesteko zer zailtasun maila dagoen eta herritarrei zer-nola eragiten dieten.

- ◆ **Ziurtapen mailak:** hasiera batean 3 ziurtapen maila proposatzen dira, ziurtatuko dutenak helburuak modu ordenatu eta koherentean erdiesten direla.

Oro har, 1. mailako helburu gehienak plangintzari buruzkoak dira; 2. mailakoak, hedapenari eta gauzatzeari buruzkoak; eta, 3. mailakoak, ebaluazioari buruzkoak.

3 maila horiek helburuen bidez egonen dira erlazionatuta; hortaz, 1. mailako helburu batean emaitzarik lortzen ez bada, ezin izanen dira koherentziaz gauzatu 2. edo 3. mailako helburuak, lehenengoarekin erlazionatuta badaude.

Ezin izanen da maila baten ziurtapenik erdietsi, unitateak ez badu emaitzarik lortu mailari dagozkion helburu guztietan. Bete beharreko gutxieneko estandarrek ezarriko dira.

Maila kopurua ezarpen-esperientziaren arabera aldatzen ahalko da; hartara, Sistemak xehetasunez jasotzen duen dokumentuak haiek aldatzen ahalko ditu, komenigarria bada.

- ◆ **Arduradunak:** Ekintza Planeko zenbait ekintza zeharkako unitateek edo unitate korporatiboek egin behar dituzte; beste batzuk, aldiz, departamentu-esparruari dagozkio, bai oro har, bai zuzendaritza nagusi edo zerbitzu mailan.
- ◆ **Autoebaluaziorako galde-sorta:** galde-sorta bat prestatuko da, unitateak autonomoak izan daitezten ziurtapen mailen autoebaluazioa egitean, eta ebaluazioa aldiari behin egiteko aukera izan dezaten. Horretarako, ezarpen atalean aipatutako baliabideen laguntza izanen dute. Autoebalatu ondotik, eta maila zehatza lortu dutela uste dutenean, ziurtapena eskatzen ahalko dute.
- ◆ **Kanpo-ebaluazioa, Ebaluazioko Foru Batzordeak egina:** ziurtapena eskatu eta gero, Ebaluazioko Foru Batzordeak kanpo-ebaluazioa egingen du, langile ebaluatzaile kreditatuen bidez, eta Politika Publikoak eta Zerbitzu Publikoen Kalitatea Ebaluatzeari buruzko 21/2005 Foru Legean eta Gardentasunari eta Gobernu Irekiari buruzko 11/2012 Foru Legean ezarritako irizpide eta printzipio orokorren balorazioa egiaztatuko du.



- **Ziurtapen maila erdiesteko urratsak**

Hona hemen ziurtapen maila zehatza erdiesteko egin beharreko urratsak:

1. **Autoebaluazioa:** dagokion zuzendaritza nagusiko, zerbitzuko edo unitateko langile arduradunak Autoebaluaziorako dokumentuko galderak erantzun beharko ditu eskura dituen baliabideen laguntzaz. Egoerari buruzko diagnostikoa egitea da helburua, Kudeaketa Sistema Orokorra aintzat hartuta betiere.

2. **Hobekuntzarako ekintzak gauzatzea eta/edo ziurtapen maila eskatzea:** autoebaluazioaren emaitzak zehaztuko du zer egoeratan dagoen erakundea, Kudeaketa Sistema Orokorra aintzat hartuta (ekintza-plana eta ziurtapen mailak). Maila zehatza lortu dela uste bada, maila horri dagokion ziurtapena eskatzen ahal zaio Ebaluazioko Foru Batzordeari. Bestela, eskatzen den maila erdiesteko beharrezko ekintzak egin behar badira, ekintza berberak gauzatuko dira, aurreikusitako helburuak bete arte, eta, ondotik, dagokion ziurtapena eskatuko da.

3. **Ziurtapen maila zehatza egiaztatzea:** Ebaluazioko Foru Batzordeak, langile ebaluatzaileen laguntzaz, kanpo-ebaluazioak egingen ditu, eskaera egin duten unitateen ziurtapen maila egiaztatzeko.

4. **Zabalkundea eta aitortzea:** ziurtapen maila zehatza erdiesteak berarekin ekarriko du haren zabalkundea egitea, bai eta bestelako aitortze edo sariak eskuratzeko aukera ere.

5. **Ziurtapen maila zehatzari eustea:** ziurtapen maila zehatza erdietsi ondotik, Ebaluazioko Foru Batzordeak behar diren ekintzak gauzatuko ditu, eusten ote zaion lortutako mailari egiaztatzeko.

## 4.4 Baliabideak

Sistema gauzatzeko eta Ekintza Plana abian jartzeko, sistema arrakastaz ezartzen dela bermatzen duten beharrezko baldintzak eta baliabideak ezarriko dira.

### ◆ Arauen garapena

Beharrezkoa bada, zenbait kasutan, Kudeaketa Sistema Orokorriari lotutako erabaki estrategikoak bermatzen dituzten arau zehatzak garatu edo hartzen ahalko dira. Ziurtapen Sistema, kanpo-ebaluazioa, koordinaziorako egiturak, unitateen txertatze-konpromisoak, eta abar, departamentuetako eta Nafarroako Gobernuko goi-zuzendaritzen onespina izan beharko dute, arauok sistema ezartzen lagunduko badute.

Sistema Orokorriari eta aipatu elementuei lotutako arau, erabaki eta gomendioen onspenak unitateei bidea eman beharko die etengabeko hobekuntzarekiko, Kudeaketa Sistema Orokorriarekiko eta Ziurtapen Sistemarekiko hartzen duten konpromiso maila identifikatzeko.

Betiere aintzat hartuko dira uneotan ezartzen ari diren araudia sinplifikatzeko eta arrazionalizatzeko irizpideak.

### ◆ Pertsonak eta egiturak

Funtsezkoa izanen da goi-zuzendaritzak etengabeko hobekuntza lortzearen aldeko lidergoa erakutsi eta gauzatzea, eta zeharkako organoei aginpidea ematea, dokumentu honetan gomendatzen diren eginkizunak eraginkortasunez gauzatu ahal izateko.

Funtzio Publikoaren Zuzendaritza Nagusiko Antolaketa eta Modernizazio Zerbitzua Kudeaketa Sistema Orokorriaren sustatzailea

izanen da; horretaz gainera, hura Gobernuarekin, Ebaluazioko Foru Batzordearekin eta departamentuekin koordinatzeaz arduratuko da, bai eta azken horien arteko koordinazioaz ere.

Kudeaketa Sistema Orokorra gauzatzeko, aintzat hartuko dira, halaber, Administrazioak dituen bestelako giza baliabideak eta antolaketazkoak: antolaketako teknikariak, NAPIkoak eta idazkaritza tekniko nagusietako adituak, bai eta ebaluazioan eta kalitatean espezializatutako unitate organikoak (Osasuna, Gizarte Politikak, Hezkuntza), baita arlo horietan formakuntza jaso duten langileak ere.

### ◆ Orientabidea eta metodologiak

Sistema Orokorrak eduki beharko ditu haren ezarpenerako beharrezko bitartekoak, teknikak eta metodologiak. Azken urteotan, lan handia egin da kudeaketako zenbait elementuri buruzko hainbat gida metodologiko, laguntzarako dokumentu, eskuliburu, eta abar prestatzeko eta zabaltzeko. Material horiek, Sistemari lotuta berariaz egiten direnez gainera, lagungarriak izanen dira pertsonengan aldaketa bultzatzeko, bai eta sustatzeko ere, ikaskuntza, eta laneko eta antolaketako sistema berrien normalizazioa.

Horretaz gainera, datuak sexuaren arabera bereizteko orientazioak ere hartuko dira aintzat, pertsoenez aritzean.

#### ◆ Ikaskuntza- eta berrikuntza-sareak

Departamentu guztiek esku hartuko dute kudeaketan hobekuntzak ezartzearekin lotutako esperientzien ikaskuntza- eta elkartruke-sareetan.

Sareak garapenerako eta etengabeko hobekuntzarako estrategia iraunkortzat jotzen dira, Administrazio bertako langileek kudeatzen baitute, ahal duten heinean, haien komuneko ikaskuntza eta aurrerapena.

Testuinguru honetan, berrikuntza etorri da esperientziari, hobetzeko gaitasunari, aldatetari eta partekatzeke aukerari lotuta.

Kontuan hartuko dira Administrazioan dagoeneko lan egiten ari diren sareak eta taldeak: Kudeaketa Sistema Orokorra prestatzen lagundu duen talde sustatzailea; Nafarroako Gobernuo langileak, EFQM ereduaren ebaluatzaileak; Administrazio Publikoen Kalitate Masterra, Nafarroako Unibertsitateko EFQM ereduari Aditua eta bestelako ikastaroak egin dituzten langileak; eta zenbait departamentutako (Hezkuntza, Gizarte Politikak eta Osasuna) kalitate-sareetako langileak.

#### ◆ Informazio- eta komunikazio-sistemak

Informazio- eta komunikazio-sistemak berrikuntzaren iturri eta aldatetarako eragile nagusietakoak dira. Egun diren informazio-sistemak bilakatu, egokitu eta hedatu beharko dira, Sistema Orokorren ezarpenari lotutako helburu estrategikoak gauzatzen laguntzeko.

Garrantzitsua da informazio-sistemak erabiltzea, informazioa eta ezagutza partekatzeke, eta ideia-sorkuntzarako.

Bestalde, eredu osatzen duten ardatz estrategikoetarako lagungarri gerta daitezkeen informazio-sistema guztiak garatzen jarraitu beharra dago: herritarrekiko harremanetarako bitartekoak, aginte-koadroak, kudeaketa-sistema korporatiboak, administrazio elektronikoa, etab.

#### ◆ Aurrekontuak

Egungo egoera ekonomikoa ikusirik, estrategikotzat jotzen da aurrekontuko esleipenak bermatzea, gutxienez ere Administrazioan egun eskura dauden baliabideen bat-etortzea Kudeaketa Sistema Orokorren helburu estrategikoekin.

Administrazioaren aldaketa honako alderdi hauek oinarri hartuta kudeatuko da: ezagutza, lan egiteko era berrien ikaskuntza, eta plangintzako, ebaluazioko edo erabakiak hartzeko prozesu berrien ezarpena. Aldaketa horiek inbertsioa eta baliabide ekonomikoen esleipena eskatzen dute.

Langileen formakuntzan, trebakuntzan eta ikaskuntzan inbertitzea beti izaten da horretan ez inbertitzea baino merkeago, eta hori aintzat hartu behar da horri buruzko erabakiak hartzean.

Hasiera batean, beharrezkotzat jotzen da aurrekontuko kontu-sailak esleitzea honako hauetarako:

- ▶ Langileen eta unitateen formakuntzarako.
- ▶ Behar izanez gero, zenbait kasutan, langile adituen laguntza tekniko jaso ahal izateko, unitateei Kudeaketa Sistema Orokorrean txertatzeko orientabideak eta laguntza emanen dietenak.
- ▶ Langile ebaluatzaileak izateko, unitateen ziurtapen mailak egiaztatzen dituzten kanpo-ebaluazioak egiten lagunduko dutenak.

Urtero, sistema ezartzeko behar den finantziarioa esleituko da, eskura dauden baliabide berekien eta prozesuan esku hartzen duten unitate kopuruaren arabera.

## 5. Ekintza Plana

### 5.1 Azalpena

Sistema osatzen duten ardatz estrategikoak jarduketa-lerroen bidez garatzen dira, betiere bakoitzak bere helburuak izanik. Aldi berean, lerro horiek zenbait ekintza garatuz hedatuko dira.

ARDATZ ESTRATEGIKOA



JARDUKETA LERROA



EKINTZA

Ekintza horiek pixkanaka betetzeak unitateen aitortzea eta ziurtapen maila zehatza esleitzea ekarriko du, Ziurtapen Sistemari buruz hitz egitean ikusi denez.

### EKINTZA KORPORATIBOAK ETA UNITATEEN EKINTZAK

Ekintza Planaren garapenak bi jarduketa-esparru ditu:

#### **Ekintza korporatiboak edo zeharkakoak**

Kudeaketa Sistema Orokorra osatzen duen ardatz bakoitzaren edukia eta garapena diseinatu, zehaztu eta planifikatzea da ekintza hauen helburua.

Horiek zeharkako unitateek gauzatuko dituzte, zenbait arlotan dituzten eskumenen bidez.

Aipatu denez, ardatz hauetan jarduteko ahalegina ezberdina da, hau da, bakoitzak une horretan duen garapen mailaren arabera.

Esaterako, "Prozesuak" ardatza garapen maila handia du, dagoeneko egin baitu Sinplifikatzeko Plan Orokorra; beste ardatz batzuek, ordea, hala nola "Emaizak" edo "Pertsonak" ardatzek, ahalegin handiagoa beharko dute beren estrategia zehaztu eta ezartzeko.

(Ekintzok urdinez agertzen dira "5.2 Ekintzak" atalean).

#### **Departamentuen ekintzak edo ekintza bertikalak**

Unitateek gauzatu beharreko ekintzak dira, eta unitatearen eguneroko kudeaketan ardatzak pixkanaka txertatzen joatea da beren helburua.

Oro har, ekintza korporatiboak alde aurretik garatu beharko dira, departamentuetako arduradunek, lehenik, ardatzak hedatu ahal izateko beren unitateetara.

Halere, departamentuen ekintzak ardatzetakoren baten proiektu pilotu edo hasierako esperientzia gisa erabiltzen ahalko dira, eta gainerakoetara hedatzeko eta korporatibo bilakatzeko asmoz gauzatuko dira.

(Ekintzok beltzez agertzen dira "5.2 Ekintzak" atalean).

## 1. ARDATZA. LIDERGOA ETA ESTRATEGIA

### Deskribapena

Kudeatzaile publikoak lidergoan trebatzea, eta plan estrategiko eta eragileak bultzatzea.

### Jarduketa-lerroak

**1. lerroa. Kudeatzaile publikoak lidergoan eta kudeaketa-bikaintasunean trebatzea**

*Helburua: Erdiestea, urtero, Nafarroako Foru Administrazioako zuzendarien % 20 formakuntza eta trebakuntza lortzea lidergoan, hautaketan paritatea aintzat hartuz*

**2. lerroa. Plan estrategikoak eta eragileak sustatzea**

*Helburua: lortzea, urtero, unitateen % 20 plan estrategikoen eta eragileen bidezko kudeaketa egitea*

### Ekintzak

**1. lerroa**

1.1.1 Lidergoan eta kudeaketa-bikaintasunean formakuntza eta trebakuntza jasotzeko plana egitea

1.1.2 Egingako formakuntza- eta trebakuntza-plana urtero gauzatzea

**2. lerroa**

1.2.1 Plan estrategikoak eta eragileak prestatzeko gida sortzea

1.2.2 Unitatearen plan estrategikoa egitea

1.2.3 Unitatearen urteko plan eragilea prestatzea

1.2.4 Barne-komunikaziorako eta -zabalkunderako plana egitea

1.2.5 Kanpo-komunikaziorako eta -zabalkunderako plana egitea

## 2. ARDATZA. HERRITARREN ARRETA ETA PARTE-HARTZEA

### Deskribapena

Parte-hartzea sustatzea, gardentasunean aurrera egitea eta herritarrentzako arreta arintzea.

### Jarduketa-lerroak

#### 1. lerroa. Herritarren parte-hartzea sustatzea

*Helburua: Iortzea, 2015ean, inizatiba arauemaielen eta plan estrategikoen % 100ean herritarrek parte hartzea.*

#### 2. lerroa. Herritarrentzako arreta arintzea

*Helburua: Herritarren Arretarako eta Parte-hartzeko Eredua 2016rako ezartzea*

### Ekintzak

#### 1. lerroa

2.1.1 Herritarren parte-hartzeari, gobernu irekiari eta gardentasunari buruzko ekintzak gauzatzea unitateetan

2.1.2 Arau, plan eta proiektu guztietan sartzea herritarrek parte hartzeko fasea

2.1.3 Herritarren eskaerak jasotzeko sistema ezartzea.

#### 2. lerroa

2.2.1 Herritarren Arretarako eta Parte-hartzeko Eredua birdefinitzea

2.2.2 Eredua ezartzeko plana egin eta gauzatzea

2.2.3 Kexak eta iradokizunak kudeatzeko sistema bakarra ezartzea

2.2.4 Herritarren arretarako unitateak txertatzea kexak eta iradokizunak kudeatzeko sisteman

2.2.5 Zerbitzuen katalogoa eguneratuta egotea

2.2.6 Unitateetan gauzatzea Eredua Ezartzeko Planeko ekintzak.

## 3. ARDATZA. PERTSONEN KUDEAKETA

### Deskribapena

Giza baliabideen estrategia formulatzea; pertsonen gaitasunak eta dohainak garatzea, eta haien ezagutza kudeatzea.

### Jarduketa-lerroak

#### 1. lerroa. Giza baliabideak kudeatzeko estrategia formulatzea

*Helburua: giza baliabideak kudeatzeko estrategia zehaztea 2016rako*

#### 2. lerroa. Pertsonak erakundeko kide izateko trebatzea

*Helburua: lortzea, 2016rako, formakuntzaren % 70 espezifikoa izatea, lanpostuaren araberako lan-trebakuntzari begira egindakoa*

#### 3. lerroa. Pertsonen ezagutzaren kudeaketa

*Helburua: lortzea, urtero, unitateen % 20 ezagutza kudeatzeko sistema korporatiboetan sartzea*

### Ekintzak

#### 1. lerroa

3.1.1 Giza baliabideak kudeatzeko estrategia zehaztea

3.1.2 Enplegu publikoko sistema berraztertu eta egokitzea, zehaztutako estrategiarekin bat

3.1.3 Langileen iritzia jasotzea, eskura dauden bitartekoen bidez

#### 2. lerroa

3.2.1 Pertsonen trebakuntza eta ezagutza jasotzeko aukera ematen duen sistema garatzea

3.2.2 Urteko formakuntzarako plana prestatzea

3.2.3 Unitateen araberako formakuntzarako plan estrategikoak egitea

3.2.4 Formakuntzak lanpostuan eta unitatean duen eragina ebaluatzea

#### 3. lerroa

3.3.1 Harremanetarako eta ezagutza partekatzeko sareak bultzatzea

3.3.2 Sareok unitateetan eta ezagutza kudeatzeko egun dauden sistemetan txertatzea

## 4. ARDATZA. PROZESUEN KUDEAKETA

### Deskribapena

Administrazioa Sinplifikatzeko Plan Orokorra gauzatzea eta administrazio elektronikoa finkatzea

### Jarduketa-lerroak

#### 1. lerroa. Administrazioa Sinplifikatzeko Plan Orokorra garatzea

Helburua: administrazio-prozedurak 2016rako sinplifikatzea, zama administratiboak % 30 murriztuz

#### 2. lerroa. Administrazio elektronikoa finkatzea

Helburua: 2015erako tramiteen % 40 online egitea  
2015etik aurrera, % 5 areagotzen joatea urtero online egiten diren tramiteen kopurua

#### 3. lerroa. Berrikuntza eta sormena kudeaketan

Helburua: 2015ean sortzea langileen ekarpenak jasotzeko espazio bat

### Ekintzak

#### 1. lerroa

- 4.1.1 Unitate bakoitzaren administrazio-prozedurak identifikatu eta deskribatzea
- 4.1.2 Sinplifikaziorako neurriak aplikatzea
- 4.1.3 Prozedurak automatizatu eta telematizatzea
- 4.1.4 Zama administratiboak ebaluatzea
- 4.1.5 Departamentuaren prozesuen mapa eguneratzea
- 4.1.6 Egiturak eta plantillak egokitzea, sinplifikazio-prozesuaren emaitzei jarraikiz

#### 2. lerroa

**4.2.1 Administrazio elektronikoaren erabilera sustatzeko eta horri buruzko formakuntzarako ekintzak gauzatzea**

4.2.2 Administrazio elektronikoko tresnak unitateen kudeaketarako erabiltzea

#### 3. lerroa

**4.3.1 Ekarpnaren egiteko elkarlanerako ingurunea sortzea**

4.3.2 Ekarpnaren aztertze prozedura prestatzea eta, beharrik bada, txertatzea



## 5. ARDATZA. EMAITZAK

### Deskribapena

Kudeaketa egitea emaitzak kontuan hartuta eta herritarrei kontuak ematea

### Jarduketa-lerroak

#### 1. lerroa. Kudeaketa emaitzei begira egitea

Helburua: 2017rako unitateen % 100ak aginte-koadroa erabiltzea emaitzen jarraipenerako eta kontrolerako

#### 2. lerroa. Nafarroako Ebaluazioko Sistema Publikoaren zabalkundea

Helburua: urtean zabalkunderako bi ekintza gauzatzea gutxienez, unitateen % 100era iritsi arte

#### 3. lerroa. Unitateak Nafarroako Ebaluazioko Sistema Publikoan txertatzea

Helburua: ESPan unitateen % 20 txertatzea urtero, ebaluaziorako eta hobekuntzarako ekintza berriekin

#### 4. lerroa. Emaitzen zabalkundea

Helburua: egindako ekintzen eta ebaluazioen % 100a argitaratzea

### Ekintzak

#### 1. lerroa

##### 5.1.1 NFKAko aginte-koadroaren eredia zehaztea

5.1.2 Aginte-koadroaren eredia unitateetan txertatzea

5.1.3 Urteko emaitzen txostena egitea, eta beste unitate eta administraziokoekin erkatzea

#### 2. lerroa

5.2.1 Eskura dauden ebaluaziorako bitartekoak zabaltzeko eta haiekin sentsibilizatzeko ekintzak egitea

5.2.2 Langileei ebaluaziorako bitartekoen gaineko formakuntza ematea

#### 3. lerroa

5.3.1 Unitateetan ezartzea zerbitzuen kalitatearen ebaluazioa (zerbitzuen gutunak; eskaeren eta gogobetetasunaren analisiak; kexak eta iradokizunak egiteko sistemak, etab.), bai eta politika publikoen ebaluazioa ere

#### 4. lerroa

5.4.1 Ebaluazioen Erregistroan jasotzea ebaluazioko eta hobekuntzako ekintza guztiak

5.4.2 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.

Batzordeak, urtero, Kudeaketa Sistema Orokorrean txertatu beharreko unitate kopurua edo ehunekoa zehaztuko du. Helburu hori kontuan izanik, departamentu bakoitzak bere unitateak proposatuko ditu urtero. Zerbitzuak izanen dira sistema hedatzeaz arduratuko diren gutxieneko unitate organikoak; horiez gainera, zuzendaritza nagusiek ere har dezakete ardura hori.

Kudeaketa Sistema Orokorrearen ezarpena aztertzeke, lehenbiziko urtean, departamentu bakoitzeko unitate batera hedatuko da (zuzendaritza nagusia edo zerbitzua), desbideratzeak, arazoak eta abantailak hautemateko, eta ikaskuntza horren bidez, aldaketak sartzeko heldu den urteko ekintza-planean.

Halaber, arreta handiagoa jarriko da ekintza korporatiboetan, gutxien garatu diren ardatzetan aurrera egiteko.

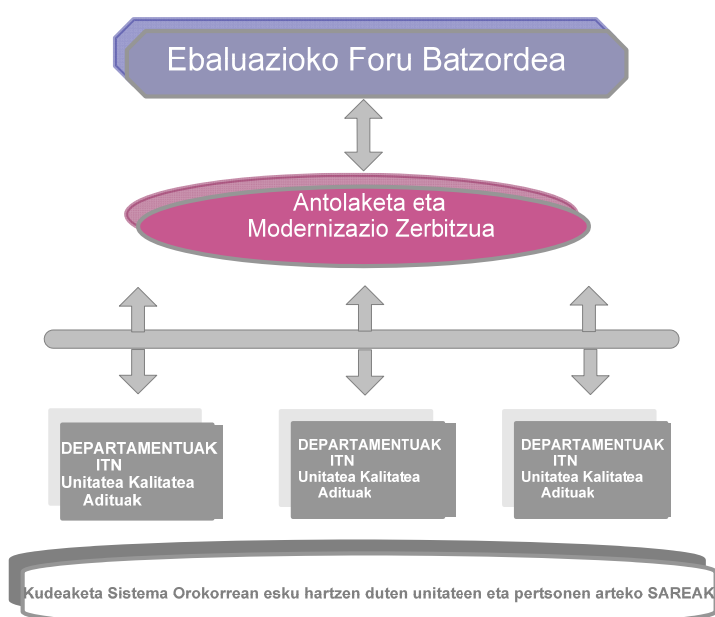
Ekintza Plana hedatu eta ezartzeko, bitarteko eta giza baliabideen antolaketa egitura hau dago:

- **Ebaluazioko Foru Batzordea:** unitateen kanpo-ebaluazioaz arduratzen da, dagokien ziurtapena eta aitortzea egiteko. Horretaz gainera, Gobernuari Urteko Ekintza Plana proposatuko dio, onetsi dezan; hartan jasoko

dira, besteak beste, urte horretan Kudeaketa Sistema Orokorrean txertatuko diren unitateak, departamentuen alde zuzeneko proposamenaren ondotik.

Jarduketa Plan bakoitzaren urteko txosten-laburpena egingen du. Batzordeak Sistemaren sustapena, jarraipena eta koordinazioa egiteaz arduratuko den unitatearen laguntza izanen du. Halaber, Kudeaketa Sistema Orokorra eraginkortasunez ezartzeko behar diren egiturak eta lantaldeak sortzen ahalko ditu.

- **Antolaketa eta Modernizazio Zerbitzua:** Sistemaren ezarpena sustatu, koordinatu, jarraitu eta ebaluatzeaz arduratzen da. **Antolaketa teknikarien** laguntza izanen du; departamentuetako unitateei Sistemari txertatzen lagunduko die, hura osatzen duten ardatz eta arloak garatzeko aholkuen bidez.
- **Idazkaritza tekniko nagusietako solaskideak:** beren departamentuetako zuzendaritza nagusietan eta zerbitzuetan Sistema abian jartzeko bitartekari lanak egingen dituzte.
- **Unitate organikoak eta/edo ebaluazio- eta kalitate-eginkizunak dituzten langileak:** zenbait departamentu eta erakunde autonomotara hedatzen dira, eta eginkizunok beren eskumeneko esparruetan gauzatzen dituzte halaber (Hezkuntza, Gizarte Politikak, Osasuna, etab.); Sistema beren atalean ezartzen lagunduko dute, eta lan horren gidari izanen dira.
- **Arlo hauetan formakuntza jaso duten langile adituak:** arlo zehatzetan formakuntza jaso duten langileak, beren ekarpenen bidez, Sistema beren unitateetan ezartzeko prozesuari buruzko ezagutzaren berri emanen dute. Hona hemen arlo horiek, besteak beste: Nafarroako Administrazio Publikoen Kalitate Masterra, UHUN, 2011-2013; EFQM ereduan Aditua, NAPI, 2013-2014; eta antzeko ikastaroak.
- **Sareak:** jadanik sortuak eta sortzen joanen direnak Sistemaren garapenean esku hartzen duten unitateen eta pertsonen artean. Esperientzien eta ezagutzen elkartrukea lagungarria izanen da ezarpen-prozesurako.



## 6. Jarraipena

Jarraipenaren helburu nagusia Kudeaketa Sistema Orokorren ezarpen-prozesua kontrolatzea izan da, bai eta ekintzak burutzea ere. Ekintza Planean zehaztutako adierazle-sistemaren bidez eginen da, aukera emanen duena lortzen joaten diren emaitzak neurtzeko.

Kontrolatuko da ekintza korporatiboak eta departamentuenak betetzen ote diren. Horretarako, aginte-koadro bat sortuko da; hartan, Sistemaren bilakaera eta ezarpena egiaztatzeko behar diren adierazleak jasoko dira (unitate txertatuak, ziurtapenak, etab.).

Departamentuen ekintzak kontrolatzeko informazio-iturria zuzendaritza nagusi eta zerbitzu bakoitzak ezartzen duen aginte-koadroa izan da. Zuzendaritza nagusietako aginte-koadroek helburu estrategikoen betetzearen gaineko datuak emanen dituzte, eta, zerbitzuetakoek, kudeaketaren gainekoak, ekintza-planen betetzeari buruzkoak.

Adierazle korporatiboek dagokienez, iturria zeharkako unitateetako informazio-sistemak izan dira (Herritarren Arreta, Gobernu Irekia, NAPI, Funtzio Publikoa, Informatika eta Telekomunikazioak, eta Antolaketa eta Modernizazioa).

Jarraipenean, halaber, eraketa erabiliko da, beste administrazio publiko batzuetako adierazle hauek aintzat hartuta, esaterako: herritarrek zerbitzu publikoekiko dute gogobetetasun maila, norberaren gogobetetasun maila, gardentasun-indizea, etab.

Kudeaketa Sistema Orokorren jarraipenari buruzko urteko txostena eginen da; bertan jasoko dira adierazle esanguratsuenen emaitza, bai haren ezarpenari buruzkoena, bai departamentuen eta Foru Administrazioaren, oro har, kudeaketari buruzko emaitzak eta emaitza estrategikoak ere.

## 7. Ebaluazioa

Sistema onetsi eta hiru urteren buruan, Ebaluazioko Foru Batzordeak ebaluazioa eginen du, *a posteriori*, honako helburu hauetarako:

- Jakiteko sistemaren helburu nagusia noraino bete den.
- Jakiteko proposatutako helburuak noraino bete diren eta zein diren hobekuntza egokiak ezartzeko lortu diren emaitzak.
- Jakiteko proposatutako ekintzek zer-nolako eragina izan duten, eta zein eragin duten abian direnek, Administrazioan kudeaketa hobetzeko estrategia global gisa.
- Baloratzea Sistemaren ezarpenaren irismena, eta zer-nola eragiten ari den emaitzen hobekuntzan eta herritarren gogobetetzean.

Helburuok betetzeko, honako hauek eginen dira:

- Sistemaren ezarpen mailari buruzko txostena, jarraipenari buruzko urteko txostenetako datuak erabiliko dituen.
- Kudeaketa Sistema Orokorren ebaluazioa, iritzi eta gomendioak emanen dituen, irizpide hauek aintzat hartuta, besteak beste: eragimena, eragina, gogobetetasuna, parte-hartzea eta berrikuntza.
- Herritarren iritzia aztertzea, aldi behin gogobetetasunari buruz egiten den inkesta baten bidez, eta herritarrei zerbitzua emateko printzipioa betez.
- Ebaluazioaren emaitzen berri ematea, Administrazioaren barruan zein kanpoan.
- Hobekuntza-programa, ebaluazioaren gomendioak oinarri hartuta.

Ebaluazio honen bidez, sistema oro har ezagutzen ahalko da, eta doikuntzako eta hobekuntzako erabaki estrategiko egokiak hartzen ahalko dira.

Kudeaketa Sistema Orokorra ebaluatzen ahalko dela bermatzeko, ebaluagarritasunari buruzko analisia egin da aurrez (Eredu Logikoa), eta behar ziren zuzenketak sartu dira.

**KUDEAKETA SISTEMA OROKORRA  
NAFARROAKO FORU KOMUNITATEKO ADMINISTRAZIOA**

# **SIGE**

# KUDEAKETA SISTEMA OROKORRA

Kalitatea etengabe hobetzeko esparru orokorra  
11/2012 Foru Legea, ekainaren 21ekoa, Gardentasunari  
eta Gobernu Irekiari buruzkoa

Lehendakaritza, Justizia eta Barne Departamentua

**2015ko urtarrila**

