

PLAN ESTRATÉGICO DE LA AGE EN EL TERRITORIO 2024-2027

PLAN TERRITORIAL DE LA DELEGACIÓN DEL GOBIERNO EN EL PAÍS VASCO



GOBIERNO
DE ESPAÑA

DELEGACIÓN DEL GOBIERNO
EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA
DEL PAÍS VASCO

GOBERNUAREN ORDEZKARITZA
EUSKAL AUTONOMIA
ERKIDEGOAN

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	4
1. INTRODUCCIÓN	5
2. MARCO JURÍDICO Y ORGANIZATIVO	7
2.1. Marco jurídico	
2.2. Marco organizativo	
3. MARCO ESTRATÉGICO	10
3.1. Fundamentos normativos	
3.2. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible	
3.3. El Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia	
3.4. Los planes de gobierno abierto	
3.5. Consenso para una Administración abierta	
3.6. II Estrategia de Aprendizaje INAP 2025 – 2028	
3.7. Planes estratégicos y autoevaluaciones en la Delegación del Gobierno y sus tres Subdelegaciones del Gobierno. Especial referencia a Bizkaia	
3.8. Marco Común de Evaluación (CAF) como modelo de gestión de referencia	
3.9. Plan Estratégico de la Administración General del Estado en el Territorio	
4. METODOLOGÍA	16
4.1. Fases del proceso de elaboración	
4.2. Sistema de gobernanza	
4.3. Principios orientadores	
5. SITUACIÓN ACTUAL	20
5.1. Personas y economía	
5.2. Datos de actividad generales	
6. PROBLEMAS, NECESIDADES Y RETOS	22
6.1. Fuentes de diagnóstico	
6.2. Tabla CAF: Problemas, necesidades y retos	
7. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	47
8. EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	50
9. PROGRAMAS DE ACTUACIONES	53
10. PLANES DE ACCIÓN ANUALES	63
11. SISTEMA DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y PUBLICACIÓN	65
ANEXO I. FICHAS DE PROGRAMAS	67



Delegación del Gobierno
en el País Vasco



Subdelegación del
Gobierno en Bizkaia



Subdelegación del
Gobierno en Álava



Subdelegación del
Gobierno en Gipuzkoa

CONTROL DE CAMBIOS

1. Febrero 2026 Fp

1.1. Marzo 2026 Fp

PRESENTACIÓN

Os presento el Plan Estratégico Territorial de la Delegación del Gobierno en la Comunidad Autónoma del País Vasco y sus tres Subdelegaciones del Gobierno en Álava, Bizkaia y Gipuzkoa. Con esta herramienta de planificación se pretende encaminarnos hacia la excelencia en la gestión con el fin de prestar el mejor servicio posible que nuestra ciudadanía nos demanda. Y ello, integrado en la estrategia global del Ministerio de Política Territorial y Memoria Democrática establecida en el Plan Estratégico de la Administración General del Estado en el Territorio que se fundamenta en conseguir la cohesión y equidad territorial, así como para la correcta prestación del servicio desde una perspectiva de territorios. En el Plan Estratégico Territorial se despliegan los ejes, objetivos estratégicos, programas de actuación del plan nacional con una perspectiva enfocada en las peculiaridades del territorio de Euskadi. Y, además, se añaden nuevos programas de actuación que responden a necesidades propias de la organización y a demandas específicas de la ciudadanía vasca.

La accesibilidad de la ciudadanía a la administración, la gestión de las personas, la gestión eficiente de los servicios, la visibilidad de la Administración General del Estado en el ámbito autonómico vasco y la sostenibilidad integral dirigen esta estrategia, Y a ella, se acompaña con la implantación de un modelo de gestión, el marco común de evaluación (CAF) que oriente hacia la mejora continua y la excelencia.

También es preciso señalar que este plan prepara para un entorno de incertidumbre en continuo cambio y en el que las Administraciones Públicas, y entre ellas la Delegación del Gobierno y sus tres Subdelegaciones del Gobierno deben adaptarse con rapidez y con la flexibilidad necesaria, previendo los riesgos y las alternativas ante los mismos. Para ello, la potenciación de una organización sólida y que unifica la gestión de sus subdelegaciones es una fortaleza que asegura abordar los retos del presente y del futuro con garantías de éxito.

La experiencia en planificación estratégica, de más de 15 años, de la Subdelegación del Gobierno en Bizkaia y el fuerte impulso global del Plan Estratégico de la AGE en el Territorio facilita el camino para asegurar los resultados.

Por último, es un plan que se guía por los principios básicos del Gobierno Abierto, la transparencia, la colaboración, la participación y la rendición de cuentas y que, por otro lado, y desde el punto de vista metodológico, se ha gestionado de abajo a arriba en la organización, o sea, contando con las personas que forman el gran equipo humano de la Delegación del Gobierno y sus tres Subdelegaciones.

Se presenta un importante desafío, pero al que se conseguirá hacer frente para alcanzar nuestra visión: ser referente en la prestación de servicios públicos en la Comunidad Autónoma de Euskadi, ser una organización pionera en la transformación e innovadora para atender a las demandas de la sociedad.

No me queda más que agradecer el esfuerzo por la elaboración de esta Plan estratégico Territorial y animar a conseguir sus objetivos.

Marisol Garmendia Beloqui. Delegada del Gobierno.





1

1. INTRODUCCIÓN

La **planificación es una herramienta de gestión clave** para una organización que quiera trabajar y avanzar de una manera ordenada en el corto, medio y el largo plazo. En las Administraciones Públicas la planificación estratégica supone una reflexión necesaria en la que se conjugan los compromisos y prioridades que se tienen con la ciudadanía con la disponibilidad de recursos públicos. Todo ello, con una visión a largo plazo que permita gestionar el cambio para mejorar la gestión eficiente de esos recursos y maximizar la calidad del servicio.

En estos últimos años, desde de la **Dirección General de la Administración General del Estado en el Territorio**, en adelante DGAGET, se ha impulsado la implantación de la planificación estratégica en el ámbito de las Delegaciones del Gobierno. Primero, con la experiencia del *Plan Estratégico Integral para la mejora de los servicios prestados por la AGE en el territorio “40 medidas para una AGE en el territorio al servicio de los ciudadanos”* del año 2020, completada con acciones de dirección por objetivos. Posteriormente y a partir del aprendizaje que resultó de la evaluación del resultado de esta primera experiencia, se ha diseñado el **Plan Estratégico de la AGE en el territorio 2024-2027**, en adelante **PEAGET**, estructurado en cuatro ejes como resultado de la reflexión que forma parte del ciclo de mejora continua y que pretende impulsar en el medio plazo una transformación marcada por una vocación clara de servicio a la ciudadanía.

En este proceso, definido desde la DGAGET, la Delegación del Gobierno en la Comunidad Autónoma del País Vasco se embarca en la elaboración de su propio **Plan Estratégico Territorial**, en adelante **PET**. Y así, desde un enfoque de excelencia y sostenibilidad, complementar el plan estratégico nacional teniendo en cuenta las particularidades del ecosistema propio e incorporando una perspectiva “abajo-arriba” en su elaboración. Y todo ello, buscando incrementar la satisfacción de las personas de la organización y así crear las condiciones adecuadas para potenciar el talento y la innovación con el objetivo clave de servir a la ciudadanía con altos niveles de excelencia en la gestión.

Por todo lo anterior, el entorno estratégico para la Delegación del Gobierno en la Comunidad Autónoma del País Vasco se sostiene sobre el **PEAGET y el PET**. Ambos documentos están totalmente alineados e integrados, de acuerdo con las **instrucciones de la DGAGET de 30 de julio de 2024**, y se estructuran sobre los siguientes ejes estratégicos:

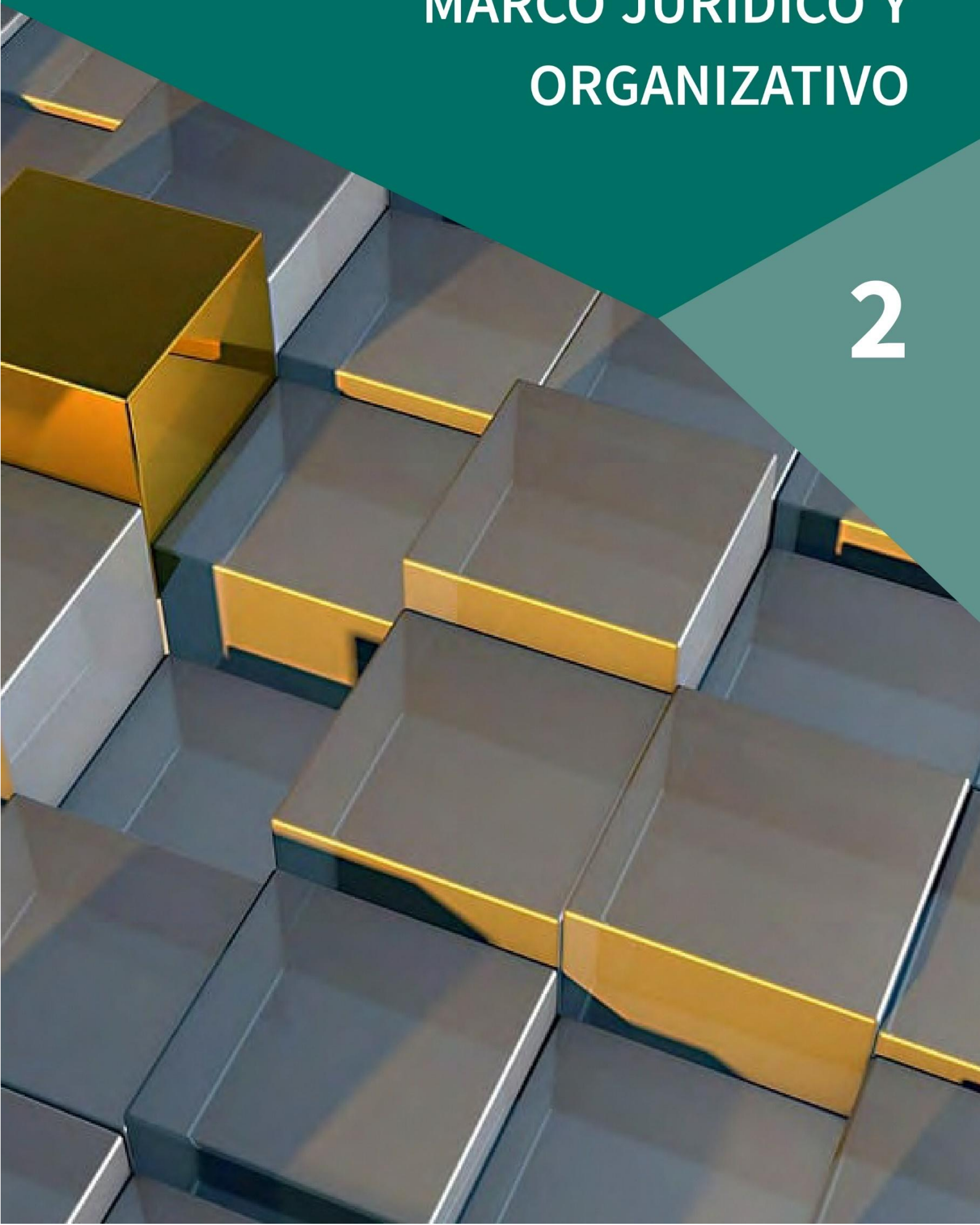
- Eje 1. Una Administración de calidad y accesible a la ciudadanía.
- Eje 2. Recursos humanos orientados a la prestación eficiente de los servicios públicos.
- Eje 3. Visibilidad institucional reconocible y homogénea.
- Eje 4. Compromiso con la sostenibilidad.

En lo que respecta al **proceso de elaboración** se han aplicado los principios metodológicos de la planificación estratégica con una apuesta decidida por la participación interna “abajo-arriba” y externa abierta. Todo ello, impulsado por el amplio e histórico bagaje desarrollado por la **Subdelegación del Gobierno en Bizkaia que ha servido como referente** para iniciar y avanzar, tanto a las tres Subdelegaciones, Álava, Bizkaia y Gipuzkoa, como a la propia Delegación del Gobierno en el País Vasco, en el proceso de implementación de un modelo de gestión basado en la excelencia.

En el plano operativo, de este PET emanarán **planes de acción anuales** que se alinearán con los planes de acción anuales de la DGAGET y que, de la misma forma, se conectarán con la imprescindible aplicación de la metodología de la **dirección por objetivos** (DPO) tanto nacional como territorial. Se ha establecido, por último, un sistema de seguimiento, evaluación y publicación de **resultados** que cumpla con los principios de Gobierno Abierto de transparencia y de rendición de cuentas. En definitiva, el presente Plan Estratégico Territorial de la Delegación del Gobierno en la Comunidad Autónoma del País Vasco se constituye como la **herramienta estratégica que permita dar respuesta al propósito de la consecución de la excelencia en la gestión** en nuestra organización para satisfacer, con altos niveles de calidad, las necesidades de la ciudadanía y grupos de interés de nuestro ecosistema.

MARCO JURÍDICO Y ORGANIZATIVO

2



2. MARCO JURÍDICO Y ORGANIZATIVO

2.1. Marco jurídico

La figura de las Delegaciones del Gobierno se contempla en la Constitución Española de 1978, en su artículo 154, que establece que “un delegado nombrado por el Gobierno dirigirá la Administración del Estado en el territorio de la Comunidad Autónoma y la coordinará, cuando proceda, con la administración propia de la Comunidad”. Su desarrollo normativo se recoge en el Capítulo III del Título I de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, *de Régimen Jurídico del Sector Público*, que prevé la existencia de una Delegación del Gobierno en cada Comunidad Autónoma. Asimismo, en las comunidades autónomas pluriprovinciales se determina la existencia de un subdelegado del Gobierno, bajo la inmediata dependencia del delegado del Gobierno.

En este sentido, en el País Vasco existe una **Delegación del Gobierno con sede en Vitoria-Gasteiz y tres Subdelegaciones del Gobierno** para cada territorio histórico de Álava, Bizkaia y Gipuzkoa y con sedes en las ciudades de Vitoria-Gasteiz, Bilbao y San Sebastián.

En cuanto a sus funciones, la Delegación del Gobierno ostenta una serie de **competencias** sobre dirección y coordinación de la Administración General del Estado y sus organismos públicos de información de la acción del Gobierno e información a los ciudadanos, de coordinación y colaboración con otras Administraciones Públicas, de control de la legalidad y de formulación y ejecución de políticas públicas.

Y todo ello, teniendo en cuenta el **reparto competencial**, que en el ámbito vasco tiene especial significación, tanto por la existencia de las Diputaciones Forales que ejercen destacadas competencias como por el alto nivel de asunción de competencias por parte del Gobierno Vasco frente a otras realidades autonómicas.

2.2 Marco organizativo

La Delegación del Gobierno en el País Vasco **se estructura, como una única organización, en cuatro unidades**: la propia Delegación del Gobierno y sus tres Subdelegaciones. Su estructura se concreta de la siguiente forma:

La Delegación del Gobierno, encabezada jerárquicamente, por la **delegada o delegado del Gobierno**, apoyada por su gabinete técnico y de prensa y su secretaría particular, y de la que dependen, directamente, las subdelegadas o subdelegados del gobierno. Por otro lado, la figura de la **Secretaría General** de la Delegación del Gobierno, de la que dependen los servicios comunes (personal, gestión económica, redes y comunicaciones, prevención de riesgos, régimen interno, traducción y Parque Móvil) y los servicios específicos (Protección Civil, Viogen, OIAMR y asuntos jurídicos-Administración territorial y derechos ciudadanos y expropiación forzosa) en el ámbito de Álava y que ejerce la competencia de impulso y coordinación de las tres Subdelegaciones del Gobierno, a través de sus Secretarías Generales y las **Direcciones de Área** de Fomento, Alta Inspección de Educación, Industria y



Energía, Agricultura y Pesca, Sanidad y Política Social y, finalmente, Trabajo e Inmigración con las Oficinas de Extranjería. También, existe la figura de la **Vicesecretaría General** que ejerce las mismas competencias de forma colegiada.

Las Subdelegaciones del Gobierno en Álava, Bizkaia y Gipuzkoa cuentan con la siguiente organización:

Están dirigidas por las **subdelegadas o subdelegados del Gobierno**, y se componen de una **Secretaría General** con las mismas competencias citadas con anterioridad para la Secretaría General de la Delegación del Gobierno (salvo en Álava que la asume la secretaria general de la Delegación), con una **Vicesecretaría General y con Dependencias funcionales** de Industria y Energía Agricultura y Pesca, Sanidad y Trabajo e Inmigración con las Oficinas de Extranjería para cada Subdelegación. Hay que destacar la importancia del Puesto de Inspección Fronteriza de la Subdelegación en Bizkaia y del Laboratorio de Drogas y la inspección pesquera en Gipuzkoa.

Por último, desde el **punto de vista del volumen de personas y de cargas de trabajo**, Bizkaia gestiona, aproximadamente, un 45% de las mismas, Gipuzkoa un 30% y Álava un 25%. (Dato de elaboración propia).

En otro orden de cosas, no hay que olvidar la dualidad con **los servicios integrados y los no integrados** que existe en la Administración General del Estado en el Territorio, de acuerdo con la legislación aplicable. La competencia de impulso, supervisión e inspección de las Subdelegaciones del Gobierno sobre los servicios no integrados hace preciso tenerlos muy presentes dentro del ecosistema propio de las mismas, Y así, a título de ejemplo, son unidades de tal importancia como las entidades gestoras de la Seguridad Social (INSS, TGSS, ISM), SEPE, AEAT, INE, Jefatura Provincial de Tráfico, Demarcación de Costas, Comercio Exterior, MUFACE, FOGASA, AEMET, Gerencia de Justicia, Delegaciones de Hacienda o Capitanía Marítima y Confederaciones Hidrográficas; más las relativas a las FCSE Policía Nacional y Guardia Civil y las Delegaciones y Subdelegaciones de Defensa.

MARCO ESTRATÉGICO

3



3. MARCO ESTRATÉGICO

3.1. Fundamentos normativos

Desde un punto de vista normativo, el presente Plan Territorial de la Delegación del Gobierno en el País Vasco se fundamenta en las normas que regulan la actuación de la Administración Pública, y en concreto, en el **artículo 3.1.g) de la Ley 40/2015**, de 1 de octubre, de *Régimen Jurídico del Sector Público* que incorpora como principio de actuación del sector público la “planificación y dirección por objetivos y control de la gestión y evaluación de los resultados de las políticas públicas”.

Sin embargo, más recientemente, el artículo 106 del **Real Decreto-Ley 6/2023**, de 19 de diciembre, por el que se aprueban medidas urgentes para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en materia de servicio público de justicia, función pública, régimen local y mecenazgo, ha establecido la planificación como principio de organización y así la Administración General del Estado actúa conforme a planes de actuación o instrumentos de planificación estratégica equivalentes. Esta misma norma aborda la evaluación del desempeño de las empleadas y empleados públicos, estableciendo que habrá de partir de la planificación estratégica y que contribuirá necesariamente a la consecución de los objetivos estratégicos de cada unidad.

Por lo que, de acuerdo con la normativa, este Plan Territorial de la Delegación del Gobierno en el País Vasco y en línea con las directrices establecidas por el PEAGET busca dar respuesta al marco normativo e ir aún más allá al **consolidar la cultura de la planificación estratégica, de la dirección por objetivos y de la evaluación del desempeño**.

3.2. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible

El Plan Territorial de la Delegación del Gobierno en el País Vasco se **inspira y alinea con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible**, el Plan de Acción para la implementación de la Agenda 2030 y con la Estrategia de Desarrollo Sostenible 2030, informada por el Consejo de ministros el 8 de junio de 2021. La Agenda 2030 se concibe como un Plan de Acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible actúan como términos clave y lejos de ser una definición rígida y limitante, plantea desafíos a distinta escala para la alineación de visiones, misiones, acciones e indicadores en torno a los distintos objetivos.



Por todo lo anterior el Plan Territorial de la Delegación del Gobierno en el País Vasco **conecta sus programas y sus distintas actuaciones con los objetivos para el desarrollo sostenible (ODS)**, impregnando su estrategia, planes y demás instrumentos de acción. En lo que respecta a un encuadre formal, desde el ámbito de la Delegación del Gobierno en el País Vasco y las Subdelegaciones de Álava, Bizkaia y Gipuzkoa este Plan territorial se enmarca en el concepto “**políticas palanca**”. Por éstas se entiende como aquellos programas o políticas con capacidad de acelerar la implementación de los ODS, impulsando un desarrollo sostenible coherente con el objeto de alcanzar un impacto más rápido y sostenido sobre aspectos clave para el progreso en el conjunto de la Agenda 2030. Del mismo modo, la Estrategia Española de Desarrollo Sostenible 2020-2030 denomina a la naturaleza de estas medidas, políticas o programas palanca, **aceleradores**, que pueden ser muy diversos, incidiendo en uno o varios ODS, creando sinergias entre varios ODS y obteniendo un efecto multiplicador.

3.3. El Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia

Otra de las **grandes fuentes inspiradoras** del Plan Territorial de la Delegación del Gobierno en el País Vasco es el **Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia** aprobado mediante el Real Decreto-ley 36/2020, de 30 de diciembre. Concretamente dentro de la política palanca IV “Una Administración para el siglo XXI” se encuentra el **componente 11 “Modernización de las Administraciones Públicas”** a través del cual se afronta la reforma y modernización de la Administración Pública a partir de cuatro ejes de impacto transversal: Digitalización de la Administración y sus procesos, mediante las nuevas tecnologías y la simplificación de procedimientos; Reducción de la temporalidad en el empleo público y mejora de su formación; Transición energética de la Administración a través de la rehabilitación de sus edificios y la utilización de energías renovables; y Modernización de la gestión pública, asegurando un nuevo modelo de gobernanza más estratégico y con un seguimiento que permita una mejor rendición de cuentas.

3.4. Los planes de Gobierno Abierto

Asimismo, todo el Plan Territorial de la Delegación del Gobierno en el País Vasco se nutre de los principios y actuaciones que estructuran la transformación administrativa basada en los **principios de Gobierno Abierto**, que buscan mejorar la transparencia, la rendición de cuentas, la participación ciudadana y la colaboración interinstitucional. Todo ello, en sintonía con las áreas de desafío del **V Plan de Gobierno Abierto** como la participación ciudadana y espacio cívico, la transparencia y acceso a la información, la integridad y rendición de cuentas, la Administración Abierta, Gobernanza digital e Inteligencia Artificial, cuentas claras y abiertas, la información veraz y ecosistema informativo, y difusión, formación y promoción del Gobierno Abierto.

Un hito histórico que marca este plan y su relación con el gobierno abierto es la celebración de la **IX Cumbre Mundial de Gobierno Abierto** en Vitoria-Gasteiz en octubre de 2025.

3.5. Consenso por una Administración abierta

Para la esencia del Plan Territorial de la Delegación del Gobierno en el País Vasco también se tiene en cuenta la **hoja de ruta para la transformación de la Administración del Estado** del Consenso por una Administración Abierta y cuyo objetivo es fortalecer la confianza en una administración de altas capacidades que diseña políticas públicas que mejoran la vida de la ciudadanía, ofrece servicios de atención personalizados y actúa con arreglo a los valores de gobierno abierto. Y consta de 4 objetivos estratégicos se traducen en 18 proyectos, 85 objetivos operativos y 195 actividades. De entre los proyectos, la estrategia se nutre de los relativos a gestión previsional de recursos, empleo público proactivo, innovador e inclusivo, liderazgo y función pública, mejores condiciones de trabajo mediante el diálogo social, interconexión de servicios de atención a la ciudadanía y cultura de integridad.



3.6. II Estrategia de Aprendizaje INAP 2025 – 2028.

Por último, el Plan Territorial de la Delegación del Gobierno en el País Vasco también se alinea con los planteamientos estratégicos fundamentales de la **Estrategia de Aprendizaje INAP 2025–2028**. Y ello, porque el fortalecimiento de la formación y el desarrollo profesional de los empleados públicos a través del nuevo componente estratégico “Liderazgo/Compartir” también son esenciales para nuestra estrategia. Porque coincidimos con el INAP en que los esfuerzos deben estar orientados a construir una administración más transparente, participativa y centrada en la ciudadanía, con una firme inversión en las capacidades del personal público. Y porque nuestro planteamiento estratégico también afecta a la transformación digital, el desarrollo del talento y la innovación y mejora continua. Y para esto, enfocamos nuestro aprendizaje hacia los mismos ejes que el INAP: principios y valores de la cultura de servicio público, competencias digitales y para el teletrabajo, competencias lingüísticas y habilidades sociales.

Y teniendo, siempre presente el **marco básico de competencias directivas**: liderazgo transformador, gestión estratégica de proyectos, comunicación y relaciones interpersonales, adaptabilidad y toma de decisiones y compromiso con el servicio público y ética profesional.

3.7. Planes estratégicos y autoevaluaciones en la Delegación del Gobierno y sus tres Subdelegaciones del Gobierno. Especial referencia a Bizkaia

Otro de los marcos estratégicos que, obligatoriamente, se tiene en cuenta para el Plan Territorial de la Delegación del Gobierno en el País Vasco son los poderosos antecedentes de planificación estratégica, autoevaluaciones e implementación de modelos de gestión, especialmente, en la **Subdelegación del Gobierno en Bizkaia**. Esta Subdelegación fue una de las pioneras en la Administración General del Estado en el territorio en la elaboración de planes estratégicos, implantación de la dirección por objetivos, en la realización de autoevaluaciones EFQM y en los procesos de innovación permanente. Así, ha confeccionado **6 planes estratégicos desde 2011 hasta 2024**. Con sus correspondientes planes de acción anuales y los seguimientos y evaluación de los resultados obtenidos. Se ha autoevaluado 3 veces siguiendo el modelo EFQM que, a su vez, ha sido el referente para el modelo de gestión seguido. Con dichas autoevaluaciones ha obtenido dos sellos +300 EFQM y dos renovaciones correspondientes. Y ha obtenido la **menção especial al reconocimiento a la excelencia en la gestión en 2022** que otorga la Dirección General de Gobernanza Pública del Gobierno de España. A su vez, se ha presentado en tres ocasiones a los premios de innovación y ciudadanía que convoca la citada Dirección General.



Con tal bagaje de trayecto recorrido y de resultados obtenidos, la Subdelegación del Gobierno en Bizkaia se convierte en el **motor para las otras dos Subdelegaciones del Gobierno** en Álava y Gipuzkoa en su transformación hacia la excelencia que busca este plan territorial. Y no hay que olvidar, que la experiencia de

Bizkaia ha sido clave para que Delegaciones del Gobierno como Galicia, Cataluña, Ceuta, Murcia o Asturias hayan elaborado sus propios planes estratégicos con colaboración directa y comparación de buenas prácticas.

La **Subdelegación del Gobierno en Álava**, por otro lado, ha dado algunos pasos en la materia, como una autoevaluación EFQM y avances para la elaboración de un plan estratégico propio, que sí se plasmaron en algunos planes de acción. Y, por último, la **Subdelegación del Gobierno en Gipuzkoa**, con permanentes dificultades estructurales, ha tenido más obstáculos, pero también ha dado pasos de mejora continua. No obstante, sí que ha incorporado a los autodiagnósticos **Cyklos** en 2022 y 2024, que han realizado todas las Subdelegaciones del Gobierno en España, incluidas Álava y Bizkaia y que aportan muchos datos para el desarrollo de la actual estrategia.

Todos estos antecedentes, refuerzan, sobre una base sólida el marco estratégico y la realidad práctica de nuestras organizaciones y a su vez, genera importantes sinergias tractoras entre las tres Subdelegaciones con el **objetivo de equilibrarse en la implantación** de esta visión de modelos de gestión.

3.8. Marco Común de Evaluación (CAF) como modelo de gestión de referencia

Un aspecto importante que hay que reflejar es que **la planificación debe estar, íntimamente, ligada a la aplicación de un modelo de gestión**. En este sentido, aunque la planificación es esencial, no es una actividad aislada, sino que forma parte de la gestión integral de una organización y tener un modelo de gestión de referencia es imprescindible. En este caso, y como ya se ha puesto de manifiesto, la actual cultura administrativa de la Delegación del Gobierno en el País Vasco, con la larga trayectoria de la Subdelegación del Gobierno en



Bizkaia, está ligada al **modelo de gestión EFQM y a la utilización del test de calidad Cyklos**. No obstante, para el nuevo periodo que se inicia con el presente Plan Territorial se opta por reorientar el uso del modelo de gestión hacia el **Marco Común de Evaluación (CAF)** por la propia evolución de EFQM hacia un marco de gestión por las restricciones que tienen su uso en sus nuevas versiones. Y, por otro lado, porque el modelo CAF, muy vinculado a las versiones anteriores de EFQM que han sido las implantadas en Bizkaia, ofrece muchas ventajas y adaptabilidad a la circunstancias y características de la Delegación del Gobierno en el País Vasco y sus tres Subdelegaciones.

La principal ventaja que ofrece el Marco Común de Evaluación CAF de la Red Europea de Administraciones Públicas (EUPAN) es que se trata de un modelo por y para el sector público y, por lo tanto, **es el modelo europeo de gestión de calidad para las organizaciones públicas**. Además, su uso es gratuito y de acceso público.

Otra circunstancia que nos empuja a su elección es la conexión de la versión **CAF 2020 con la versión EFQM 2013** con la que la Subdelegación del Gobierno en Bizkaia ha obtenido los distintos reconocimientos de excelencia, por lo que, así, se mantiene una línea continua con el mismo marco.

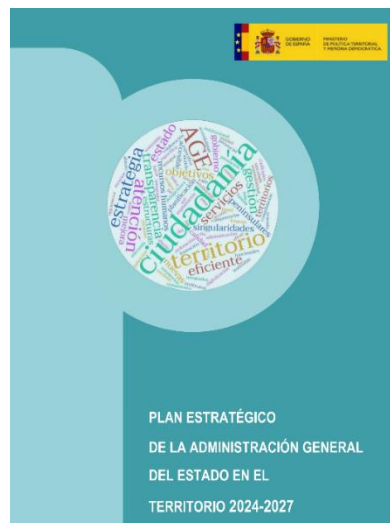
Los conceptos del modelo CAF de cultura de excelencia, **ciclo PDCA (planificar, desarrollar, controlar y actuar)**, autoevaluación periódica y delimitación de puntos fuertes y áreas de mejora, estructurados en **9 criterios (1- Liderazgo, 2-Estrategia y planificación, 3- Personas, 4- Alianzas y recursos, 5- Procesos, 6- Resultados orientados a los ciudadanos, 7- Resultados en las personas, 8- Resultados en responsabilidad social y 9-**

Resultados clave) proporciona un enfoque holístico e integral para obtener resultados excelentes y sostenidos en el tiempo.

Y sin duda, los **principios de excelencia del modelo CAF** tienen que estar integrados en el Plan Territorial de la Delegación del Gobierno en el País Vasco.

3.9 Plan Estratégico de la Administración General del Estado en el Territorio

De acuerdo con la **instrucción del director general** de la Administración General del Estado en el Territorio de 30 de julio de 2024 para la aplicación del plan estratégico del PEAGET en las Delegaciones del Gobierno, la elaboración del Plan Territorial se ciñe a las estipulaciones recogidas en la instrucción y, así, **la alineación y coherencia entre ambos es absoluta**, tanto en forma, estructura y contenido como en la más esencial: **los ejes, objetivos estratégicos y programas de actuaciones** y su forma de desarrollarlos.



METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN

4



4. METODOLOGÍA

4.1. Fases del proceso de elaboración

De acuerdo con los principios metodológicos de la planificación estratégica y sus etapas esenciales para la obtención de un resultado de alto valor, y a su vez, de acuerdo con las líneas marcadas por el PEAGET y la propia DGAGET se ha gestionado el proceso de elaboración del presente Plan Territorial de la Delegación del Gobierno en el País Vasco con los siguientes hitos:

Actuaciones iniciales

En diciembre de 2024 se acuerda, en el **Comité de Coordinación de la Delegación del Gobierno** del País Vasco con sus tres Subdelegaciones del Gobierno de Álava, Bizkaia y Gipuzkoa, la creación del **grupo de redacción del Plan Territorial**. Esta decisión se valida por los comités de dirección y de calidad o transformación de las respectivas Subdelegaciones. El grupo se constituye por dos personas de cada Subdelegación (Secretarías Generales o Vicesecretarías Generales y personal de apoyo) y se coordina por el responsable de Innovación y el secretario general de la Delegación. Se define un **plan de trabajo y se habilita la plataforma TEAMS** como herramienta tecnológica de soporte. Se establece un calendario de trabajo con reuniones semanales y un reparto de tareas entre sus miembros para la gestión de la redacción del nuevo plan. El rol fundamental lo asume el responsable de innovación con tareas asimilables a una oficina técnica integral.

Adaptación de la misión, visión y valores

El grupo de trabajo, tomando como **base la misión, visión y valores ya establecidos** para cada Subdelegación de Gobierno tanto en planes en aplicación (Bizkaia) como en borradores de planes (Álava y Gipuzkoa) pero, sobre todo, teniendo como referencia la misión, visión y valores fijados en el PEAGET, en un proceso colaborativo, **adapta una nueva misión, visión y valores** que alimentarán toda la estrategia y el propósito del Plan territorial.

Diagnóstico con diversas fuentes

A nivel de elaboración, uno de los grandes desafíos de este Plan Territorial ha sido el de **transaccionar todos los diagnósticos existentes** de diversas fuentes y orientarlos hacia el modelo CAF como referencia de gestión.

Así, nos encontramos con las siguientes **fuentes de diagnóstico**:

- Diagnóstico de situación e identificación de problemas, necesidades y retos del PEAGET.
- Memoria de la autoevaluación EFQM de la Subdelegación del Gobierno en Bizkaia.
- Diagnósticos DAFO de las Subdelegaciones del Gobierno en Álava, Bizkaia y Gipuzkoa.
- Informes de autoevaluación de los test de calidad Cyklos de las tres Subdelegaciones
- El diagnóstico “Botton-up” con reuniones colectivas y vía telemática de las tres Subdelegaciones.
- Estudio Epidemiológico. Ministerio de Política Territorial y Función Pública. País Vasco. Quirón Prevención.
- Informe de Evaluación de riesgos psicosociales. Ministerio de Política Territorial y Función Pública.
- Encuesta de satisfacción laboral del personal de la Administración General del Estado en el Territorio. Edición 2024. Delegación del Gobierno en el País Vasco. Ministerio de Política Territorial y Función Pública.
- Informe Cuestionario. Atención presencial en OEX. Subdirección General de Coordinación de la AGE en el Territorio.

- Encuestas internas y externas propias.

Con todas las fuentes de información citadas se generó un **documento de diagnóstico sobre la base de los criterios del modelo CAF**, concentrando, en conceptos claros y tangibles, las evidencias sobre las que construir la estrategia del Plan Territorial.

Definición de ejes, objetivos estratégicos y programas de actuaciones

En esta materia, el Plan Territorial de la Delegación del Gobierno en el País Vasco se ajusta a la estrategia marcada por el PEAGET, de acuerdo con instrucción del director general de la Administración General del Estado en el Territorio de 30 de julio de 2024. Así, en virtud del principio de unidad con todas las Delegaciones del Gobierno, **el PET se sustenta sobre los 4 ejes y en 14 de los 15 objetivos estratégicos que contiene el PEAGET** (uno de ellos no le es de aplicación). Y, en relación con los programas de actuación, se recogen todos aquellos en los que la Delegación del Gobierno en el País Vasco tiene acciones encomendadas y se incorporan **nuevos programas de actuación que responden a las peculiaridades y necesidades propias** de nuestro ámbito territorial, funcional y orgánico y que tienen alto interés.

El **proceso generador de los programas y sus actuaciones** ha consistido en un modelo mixto, presencial y virtual, con la realización de talleres TGN (técnica de grupo nominal) sobre la base de los diagnósticos y las fuentes de información necesarias y junto con la complementariedad de las herramientas tecnológicas de trabajo colaborativo, tales como Microsoft 365 y Microsoft Teams que han conseguido generar, con alto valor añadido, actuaciones que responden a los retos que tiene y quiere afrontar la Delegación del Gobierno en el País Vasco. Para la elaboración de los **planes de acción anuales** se incluyen tanto las actuaciones vinculadas al PEAGET como las seleccionadas del PET.

Establecimiento de un sistema de seguimiento, evaluación y actualización

En el ámbito crítico y esencial de seguimiento, evaluación y actualización que responda, con rigor, al ciclo PDCA y, por lo tanto, a los modelos de gestión que se basan en él, como CAF seleccionado por la Delegación del Gobierno en el País Vasco, se sigue **el sistema establecido por el PEAGET**. Y no solo porque así se encuentra establecido en la citada instrucción del director general, sino también por el valor que tiene con sus **indicadores de resultado, impacto y realización**.

Por otro lado, se elaborará un **informe anual de cumplimiento y revisión** de cada plan de acción que, además, incluya las posibles acciones de corrección del PET para años siguientes. Toda esta información se **publicará en las plataformas informativas** correspondientes para cumplir con el principio de rendición de cuentas.

Participación, redacción final, aprobación y difusión

El proceso de **participación de todas las personas actoras y grupos de interés** ha tenido un enfoque muy especial en una generación de la **estrategia de “abajo a arriba”**, sin perjuicio de mantener otro tipo de participaciones más clásicas.

La participación se ha estructurado de la siguiente forma: se celebraron **reuniones con todo el personal de cada Subdelegación del Gobierno** para que aportaran todos los aspectos estimados que debieran incorporarse en la estrategia. Fueron muy exitosas y con un número significativo de aportaciones. Por otro lado, se habilitó un **portal de participación permanente en la intranet** de la Delegación del Gobierno que también recibió significativas e importantes aportaciones. Y, finalmente, se ha puesto a **disposición de la ciudadanía y de la sociedad a través de la red social LinkedIn**.

Una vez finalizado todo el proceso de participación, se elabora el documento final para su revisión y **aprobación por la delegada del Gobierno** y su equipo de subdelegados y subdelegadas. Este Plan Territorial se somete, por último, a la **revisión y aprobación de la DGAGET** antes de proceder a su **difusión interna y externa y su publicación** en el portal de transparencia y otros portales correspondientes con sus textos traducidos al euskera.

4.2. Sistema de gobernanza

El sistema de gobernanza del PET en el que se sostienen las responsabilidades sobre el mismo se estructura de la siguiente forma:

- El **comité de coordinación de la Delegación y las Subdelegaciones** cuya tarea es la responsabilidad principal de la ejecución, seguimiento, evaluación y revisión del PET.
- El **comité redactor** tiene la encomienda de redacción del plan y sus planes de acción, así como de las mejoras que haya que incorporar.
- Los **comités de dirección** tienen la competencia para hacer efectiva la aplicación y el cumplimiento de los objetivos de los programas de actuación en cada Subdelegación.
- Los **comités de transformación y de calidad** de cada Subdelegación tienen asignado el permanente compromiso de mantener la cultura de mejora continua y de innovación sobre la base de la estrategia fijada por el PET.
- Las **unidades responsables** son las encargadas del cumplimiento de los programas y de sus objetivos.

4.3 Principios orientadores

Los propios del gobierno abierto, es decir, **la transparencia, la rendición de cuentas, la participación ciudadana, la colaboración y la integridad.**

SITUACIÓN ACTUAL

5



5. SITUACIÓN ACTUAL

[ENLACE A LA MEMORIA 2025 DE LA SUBDELEGACIÓN DEL GOBIERNO EN ÁLAVA.](#)

[ENLACE A LA MEMORIA 2025 DE LA SUBDELEGACIÓN DEL GOBIERNO EN BIZKAIA.](#)

[ENLACE A LA MEMORIA 2025 DE LA SUBDELEGACIÓN DEL GOBIERNO EN GIPUZKOA.](#)



PROBLEMAS, NECESIDADES Y RETOS

6



6. PROBLEMAS, NECESIDADES Y RETOS

6.1. Fuentes de diagnóstico

La existencia de una **pluralidad de fuentes diagnósticas** provocada por los precedentes de planificación estratégica y de implantación de modelos de gestión en la Delegación y sus Subdelegaciones, especialmente, Bizkaia, ha hecho necesario y de interés agruparlas para conseguir un aporte un valor añadido que desemboque en una adecuada detección de los problemas y necesidades y una correcta delimitación de los retos que se presentan.

Por otro lado, estos problemas, necesidades y retos que nutren la determinación de los programas de actuación que componen el Plan Estratégico de la Delegación del Gobierno en el País Vasco y que están alimentados por todas las fuentes de diagnóstico utilizadas se han recogido en una **tabla CAF** que sintetiza y agrupa toda la información generada. Esta tabla se ha organizado de acuerdo con la estructura por criterios del modelo CAF que impregna la elaboración del PET.

Las fuentes de diagnóstico utilizadas para nutrir la tabla CAF han sido las siguientes:

- A. DAFO PEAGET.
- B. DAFOS 3 SUBDELEGACIONES DEL GOBIERNO.
- C. CYKLOS 3 SUBDELEGACIONES DEL GOBIERNO.



A. DAFO PEAGET

La matriz DAFO que incorpora el PEAGET recoge las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que son **comunes a todas las Delegaciones del Gobierno** y que son la base general para responder a los retos globales, siendo éstas las siguientes:

DEBILIDADES GLOBALES

- Doble dependencia funcional y orgánica.
- Ausencia de un plan de ordenación de recursos humanos, coordinado con los ministerios funcionales.
- Precariedad endémica de los recursos humanos existentes.
- Prestación desigual del servicio a la ciudadanía en función del territorio.
- Gestión de sectores clave especialmente tensionados que requieren un abordaje especial.
- Alto impacto de la carga de trabajo experimentada en los últimos años sobre las Áreas funcionales que prestan servicios respecto de políticas clave: energía, migraciones y control sanitario en frontera.
- Coordinación y comunicación insuficiente en el territorio.
- Sin unidad tecnológica propia.
- Herramientas decisorias insuficientes.
- Cultura de planificación no consolidada.
- Imagen de la AGE en el Territorio no unificada.

FORTALEZAS GLOBALES

- Personal multidisciplinar y comprometido.
- Estructura arraigada en todo el territorio nacional.
- Relevancia institucional reconocida por Ley de las Delegaciones del Gobierno.
- Identificación temprana de necesidades y solvencia ante situaciones de crisis.

DELEGACIONES DEL GOBIERNO

AMENAZAS GLOBALES

- Procesos selectivos no territorializados.
- Creación de unidades específicas en los departamentos funcionales de servicios integrados en las Delegaciones del Gobierno.
- Iniciativas de otros ámbitos de la AGE para articular distintos modelos de atención a la Ciudadanía.

OPORTUNIDADES GLOBALES

- Apuesta decidida por la atención a la ciudadanía en toda la AGE.
- Prioridad en la cohesión social y territorial.
- Avances tecnológicos como palanca hacia nuevos enfoques organizativos.
- Avance hacia la planificación estratégica establecida por Ley.
- Papel relevante del Delegado/a del Gobierno en la evaluación de las políticas públicas.
- Impulso global hacia una gestión pública sostenible.

DAFOS DE LAS SUBDELEGACIONES DEL GOBIERNO DE ÁLAVA, BIZKAIA Y GIPUZKOA

Se tienen los siguientes DAFOS que han servido de base para alimentar el diagnóstico del PET:

Delegación del Gobierno en el País Vasco: SUBDELEGACIÓN DEL GOBIERNO EN ÁLAVA

DEBILIDADES

- **Personas:** La falta de personal es una debilidad de gran importancia a nivel general. Esto implica que existe una falta de estabilidad de la plantilla. Además, existe también una falta de previsión en materia de personal a corto y medio plazo. Junto a estas carencias, cabe mencionar la jubilación a corto y medio plazo del personal y los concursos de traslados que hace perder efectivos.
- **Formación:** La falta de formación y capacitación suficiente del personal, y, en los casos en los que se tiene formación, la imposibilidad de recibirla sin intermitencias y sin poderse dedicar de manera exclusiva a la misma.
- **Procesos electorales.** Los procesos electorales suponen un gran trabajo que tensiona la organización y que se añade a las funciones ordinarias.

FORTALEZAS

- La motivación e implicación del personal es la mayor fortaleza detectada. Además, también se incluye el trabajo en equipo y la capacidad de adaptación.

AMENAZAS

- **Competencia administrativa “canibalismo administrativo”.** Otra de las razones de la fuga de personal es la alta competencia, territorial y económica, con otros organismos, tanto de la administración autonómica como de la misma AGE. Se les hace especial referencia a los salarios bajos en las Delegaciones del Gobierno en una perspectiva comparada.
- **Comunicación.** Se identifica una falta de comunicación con otras organizaciones públicas que dificulta el adecuado cumplimiento de las competencias.
- **Tecnología.** En la mayoría de las unidades los programas tienen deficiencias de funcionamiento llegando algunas veces incluso a paralizar la actividad. Otras cuestiones el acceso limitado a programas y aplicaciones de interés.
- **Recursos económicos.** Bajo presupuesto y escasez de recursos económicos suficientes para hacer frente a las necesidades reales para realizar las actividades propias.
- **Entorno cambiante.** Por un lado, a los cambios normativos y jurisprudenciales, y por otro, a los cambios e inestabilidad política generan en entorno volátil y de alta incertidumbre.

OPORTUNIDADES

- Trabajo a distancia, flexibilidad laboral y conciliación.
- La transformación digital, el desarrollo de nuevas aplicaciones y uso de la IA.
- Las ofertas de empleo público masivas y los concursos de traslados efectivos.
- Nuevos equipos directivos.

Delegación del Gobierno en el País Vasco: SUBDELEGACIÓN DEL GOBIERNO EN BIZKAIA

DEBILIDADES

- Personas. Disminución considerable del personal de la SDGB, dificultando la adecuada prestación de servicios a la ciudadanía.
- Alianzas y recursos. Inexistencia de un sistema de revisión y evaluación de alianzas.
- Procesos. No está formalizada la revisión/actualización de los indicadores y objetivos de los procesos conforme a las mediciones obtenidas.
- Servicios prestados. Necesidad de formalizar el uso de la información de encuestas y otras estrategias de marketing para mejorar.
- Planificación estratégica. Falta de seguimiento, evaluación y revisión periódica de la Estrategia que asegure un enfoque de planificación adecuado y eficaz.

FORTALEZAS

- Cultura de la Excelencia, Calidad e Innovación ampliamente implantada.

AMENAZAS

- Liderazgo. Necesidad de establecer mejores mecanismos de evaluación de los líderes como modelos de referencia y llevar a cabo acciones de mejora en este ámbito.
- Personas. Inexistencia de objetivos individuales: se establecen por unidades. Inexistencia de un sistema de evaluación y revisión de éstos.
- Personas. Falta de un Plan de Gestión Integral de las Personas que contemple las competencias requeridas, tareas y responsabilidades de cada uno de los puestos de la RPT.

OPORTUNIDADES

- Liderazgo. Definir qué unidades pueden realizar una valoración objetiva del rendimiento y desarrollo de herramientas para ello.
- Estrategia y Planificación. Formalizar la realización del análisis de impacto de aquellas medidas y proyectos que se han ejecutado de los definidos en los diferentes Planes Estratégicos.

DEBILIDADES

- Liderazgo. Rotación o inestabilidad de ciertos puestos de trabajo de carácter directivo.
- Liderazgo. Ausencia de procedimientos de evaluación de los líderes.
- Personas. Más del 50% de vacantes en la RPT.
- Personas. Dificultad de atracción del talento en parte por la comparativa salarial con otras AAPP.
- Personas. Ausencia de sistemas de reconocimiento de personal vinculado al cumplimiento de objetivos.
- Personas. Ausencia de reconocimientos de índole económica en base a objetivos.
- Personas. Escasa posibilidad de influir en el diseño de puestos de trabajo.
- Personas. Ausencia de una planificación integral de los RRHH.
- Personas. Alta rotación de personal.
- Ciudadanía. Dificultad para obtener citas para algunos servicios sobrecargados.
- Ciudadanía. Ausencia de sistemas para medir la satisfacción de los ciudadanos.
- Resultados Clave del rendimiento. Sobrecarga de algunos servicios que afecta la calidad del servicio.

FORTALEZAS

- Personas. Buen clima laboral.
- Ciudadanía. Trato profesional y correcto por parte del personal.
- Ciudadanía. Oficinas accesibles y bien ubicadas en el territorio.
- Responsabilidad Social. Existencia de protocolos de acoso laboral o de accidente laboral.
- Resultados Clave del rendimiento. Cumplimiento y seguimiento de los planes estratégicos.

Delegación del Gobierno en el País Vasco: SUBDELEGACIÓN DEL GOBIERNO EN GIPUZKOA

AMENAZAS

- Estrategia y planificación. No se han desarrollado planes de contingencia ante situaciones inesperadas.
- Estrategia y planificación. Personal sobrecargado con labores rutinarias y escasa participación en la definición de objetivos estratégicos.
- Estrategia y planificación. Carencia de planes sectoriales en materias específicas.
- Alianzas y recursos. Escasez de RRHH en servicios de carga elevada.
- Alianzas y recursos. Dificultad para colaborar en ciertas materias con el resto de AAPP del territorio.
- Procesos. Escaso margen de maniobra sobre algunos procesos.
- Procesos. Débil transferencia del conocimiento en algunos procesos por la alta rotación de personal.
- Procesos. Falta de planificación de procesos de mejora continua.

OPORTUNIDADES

- Resultados Clave del rendimiento. Progresiva implantación de la cultura de la calidad.

B. TEST CYKLOS

Como fundamento a la propuesta de acciones recogidas en este PET se hace necesario **recopilar los resultados generales del Test de Autoevaluación CYKLOS realizado en las tres Subdelegaciones en el año 2024**, siendo muy significativos los resultados reflejados dado

que es la única herramienta de Autoevaluación realizado en las tres Subdelegaciones, con una misma metodología y en una fecha aproximada (noviembre y junio de 2024), por lo que los resultados son comparables.



DELEGACIÓN DEL
GOBIERNO EN EL
PAÍS VASCO

SUBDELEGACIÓN DEL GOBIERNO EN ÁLAVA

Puntuación Ciclo PDCA

	Eje Planificación	Eje Despliegue	Eje Control	Eje Revisión	Total Criterio
Procesos	4	5	1	4	14
Personas	3	5	1	3	12
Resultados	1	1	3	1	6
TOTAL	8	11	5	8	32

PROCESOS	
Planificación	Identificación de los grupos de interés vinculados a cada servicio. Análisis del DAFO realizado por unidades. Establecimiento de sistemas de gestión de materiales, consumibles, gestión sostenible. Planificación de una gestión por procesos.
Despliegue	Elaboración de un inventario de procesos. Desarrollo del plan de contingencias. Implantación de las 5S digitales.
Control	Revisión de los indicadores sobre las acciones realizadas con grupos de interés y usuarios. Análisis de las canales de comunicación externa.
Revisión	Redefinición de los canales de comunicación de acuerdo con la retroalimentación con agentes externos.
PERSONAS	
Planificación	Diseño de los puestos de trabajo sobre las necesidades funcionales. Elaboración plan reconocimiento. Elaboración plan de comunicación interna. Elaboración plan de gestión de personas.
Despliegue	Implantación plan de reconocimiento. Implantación plan de comunicación interna. Implantación plan de gestión de personas.
Control	Elaboración del Código Ético. Sistematización de la información de clima laboral. Sistematización de informes de trabajo a distancia y de actividad por unidades.
Revisión	Redefinición del plan de gestión de personas de acuerdo con la retroalimentación con las personas de la organización.
RESULTADOS	
Planificación	Elaboración del Plan Estratégico de la DGPV Planificación de la Dirección por Objetivos integral
Despliegue	Implantación del plan alineado con el Plan Estratégico de la DGAGET. Implantación de la Dirección por Objetivos integral
Control	Seguimiento del plan y de los objetivos.
Revisión	Revisión y actualización del Plan anual operativo.

Puntuación Ciclo PDCA

	Eje Planificación	Eje Despliegue	Eje Control	Eje Revisión	Total Criterio
Procesos	8	7	3	3	21
Personas	4	4	3	2	13
Resultados	2	3	3	2	10
TOTAL	21,9	21,9	14,1	10,9	68,8

PROCESOS	
Planificación	No están identificados los riesgos en la prestación de los servicios Se dispone de una autonomía muy limitada en la planificación de la gestión presupuestaria anual. No está formalizados los indicadores de los Procesos
Despliegue	No existe un Plan de Contingencia que permita corregir o mitigar situaciones imprevistas en la operativa diaria de los diferentes servicios. No se dispone de un Cuadro de Mando Integral que contemple todos los servicios de la SDGB. Es preciso actualizar el Manual de Procesos. No se dispone de una aplicación corporativa para la tramitación de expedientes de energías renovables.
Control	Se deben formalizar los controles sobre el grado de participación de los usuarios y grupos de interés, para satisfacer los propósitos de una administración abierta. No se dispone de un Plan de Contingencia que analice la eficacia de las medidas de contingencia adoptadas ante las situaciones inesperadas que las han provocado. No se evalúa la eficiencia de los canales de comunicación externa. No se dispone de un Cuadro de Mando Integral que centralice la heterogeneidad de los indicadores de las distintas aplicaciones corporativas para la tramitación de expedientes.
Revisión	Se debe planificar y formalizar la realización de acciones de mejora sobre los procesos, conforme a la opinión de los grupos de interés. Lograr más autonomía en la comunicación externa. No está formalizada la revisión/actualización de los indicadores y objetivos de los procesos conforme a las mediciones obtenidas.
PERSONAS	
Planificación	No existe un Plan de Gestión Integral de las Personas que contemple las competencias requeridas, tareas y responsabilidades de cada uno de los puestos de la RPT. Ha disminuido considerablemente el personal de la SDGB como consecuencia de la tasa de reposición de efectivos desde la crisis del 2008 y pandemia COVID19 y por tratarse de una CCAA con escaso número de opositores, Plan de comunicación de vacantes en la SDGB para atraer personas en caso de oposiciones territorializadas. La RPT está al 57%. No se dispone de RRHH suficientes para llevar a cabo la prestación los servicios de calidad que demanda la Sociedad.
Despliegue	No hay un sistema que permita conocer el desarrollo del aprendizaje y la formación de las personas a título individual. No existe un sistema de objetivos individualizado. Los objetivos se establecen por unidades.
Control	No existe un sistema de metas y objetivos individualizado. Los objetivos se establecen por unidades. No existe un Sistema de Gestión de conocimiento unificado

Revisión	No se tiene autonomía en la gestión de las necesidades de personal sobre la base de la información obtenida en la evaluación No está formalizada la realización de reasignaciones de las responsabilidades y competencias en función del seguimiento de cargas de trabajo y funcionamiento general La introducción de mejoras en la formación sobre la base de la información disponible es muy limitada. No existe un Plan de gestión integral de las personas, por lo que no se pueden modificar los indicadores y objetivos relativos a las personas en base a la información recopilada. La participación del personal en la revisión y mejora de los procesos es bastante limitada.
RESULTADOS	
Planificación	Se deben aumentar los sistemas para la recogida de la opinión de los usuarios de los servicios que presta la SDGB.
Despliegue	Se deben aumentar los sistemas para la recogida de la opinión de los usuarios de los servicios que presta la SDGB. No existe un Plan de Comunicación Externa formal
Control	No se dispone de un Cuadro de Mando Integral que contemple a todas las unidades de la SDGB. No se lleva a cabo una autoevaluación del grado de cumplimiento de la organización o unidad en cuanto a Transparencia, tanto en publicidad activa como en acceso a la información. No se lleva a cabo un análisis sistemático y general del grado de satisfacción del usuario final con los servicios de la organización.
Revisión	No existe un sistema de objetivos individualizado. Los objetivos se establecen por unidades. Se carece de autonomía presupuestaria

Puntuación Ciclo PDCA

	Eje Planificación	Eje Despliegue	Eje Control	Eje Revisión	Total Criterio
Procesos	6	6	3	5	20
Personas	2	3	4	5	14
Resultados	1	2	3	2	8
TOTAL	9	11	10	12	42

PROCESOS	
Planificación	No se dispone de un Plan Estratégico ni se trabaja en base a una Dirección por Objetivos. No hay un sistema de reconocimiento de las personas ni una retribución por objetivos. No se hacen Encuestas de Clima Laboral, y el Cuadro de Mando solo se basa en recoger los indicadores para CRETA y SIECE (a excepción de la Dependencia de Trabajo e Inmigración)
Despliegue	Faltan indicadores propios que nos permitan hacer un monitoreo que vaya más allá de lo que recogemos para CRETA y SIECE, así como una Encuesta de Clima Laboral periódica que nos aporte <i>feed back</i> con los usuarios internos. No se llevan a cabo acciones para el reconocimiento individual o de equipo de dichos usuarios internos. La opinión de los grupos de interés de la organización no se recoge a todos los niveles (encuestas externas, Laboratorios con grupos de interés...)
Control	No hay Mapa de Riesgos, informes de los Planes de Contingencia (solo están establecidos algunos para casos específicos), falta evaluación de la eficiencia de los canales de comunicación externos, encuesta de clima laboral, informes de seguimiento de transparencia.
Revisión	La revisión de los indicadores y objetivos en base a las mediciones obtenidas no se hace, pues no están definidos dichos indicadores y no se hace una Dirección por Objetivos. No hay Planes de Acción y Mejora sistematizados; se funciona en base a proyectos de mejora.
PERSONAS	
Planificación	La falta de un Plan Estratégico repercute en la falta de sistemas de reconocimiento a las personas, retribuciones por objetivos y Dirección por Objetivos
Despliegue	Faltan Encuestas de Clima Laboral para medir el nivel de satisfacción de las personas. Las entrevistas individuales o internas de las unidades no se recogen en documentos que queden archivados para su posterior análisis.
Control	No se lleva a cabo un análisis sistemático de la información obtenida sobre la opinión y satisfacción del personal.
Revisión	No se modifican los indicadores y objetivos relativos a las personas en base a la información recopilada.
RESULTADOS	
Planificación	No ha identificado la organización o unidad administrativa el conjunto de resultados clave a lograr, estableciendo objetivos e indicadores para evaluar su cumplimiento, más allá de los compromisos establecidos por la Carta de Servicios.
Despliegue	No se recoge periódicamente la opinión de los grupos de interés de la organización. Ej. Medir el nivel de satisfacción a través de encuestas o entrevistas o recogida de opiniones a través de buzones de quejas y sugerencias
Control	No se lleva a cabo una autoevaluación del grado de cumplimiento de la organización o unidad en cuanto a Transparencia, tanto en publicidad activa como en acceso a la información. No se lleva a cabo un análisis sistemático y general del grado de satisfacción del usuario final con los servicios de la organización
Revisión	No se establecen nuevos objetivos para los resultados clave de la organización o unidad administrativa.

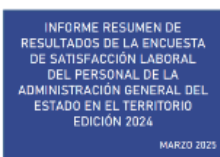
C. Otras fuentes diagnósticas:



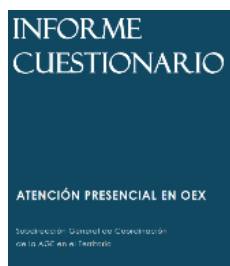
Estudio Epidemiológico. Ministerio de Política Territorial y Función Pública. País Vasco. Quirón Prevención.



Informe de Evaluación de riesgos psicosociales. Ministerio de Política Territorial y Función Pública. Subdelegación del Gobierno en Álava.



Encuesta de satisfacción laboral del personal de la Administración General del Estado en el Territorio. Edición 2024. Marzo 2025. Datos desagregados territorialmente. Delegación del Gobierno en el País Vasco. Secretaría de Estado de Política Territorial. Ministerio de Política Territorial y Función Pública.



Informe Cuestionario. Atención presencial en OEX. Subdirección General de Coordinación de la AGE en el Territorio.



Plan Estratégico PES 6.1. 2021-2024. Subdelegación del Gobierno en Bizkaia.

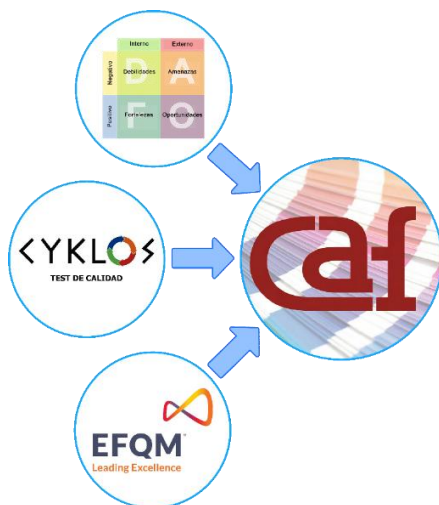


Informe de seguimiento del Plan de Acción 2024. 2025. Ministerio de Política Territorial y Memoria Democrática.

Y sobre todo ha tenido especial incidencia la información obtenida en los **procesos participativos internos** en las tres Subdelegaciones del Gobierno, tanto con reuniones presenciales buscando las sinergias de la inteligencia colectiva como a través del canal abierto en la intranet de la Delegación del Gobierno para facilitar esa **transmisión de abajo a arriba de manera permanente**.



6.2. Tabla CAF: Problemas, necesidades y retos



La decisión de armonizar el diagnóstico adaptándolo al modelo CAF responde a la **necesidad de vincular nuestra estrategia al modelo**, así como tener un lenguaje común que permita abordar, de manera integral, todo el proceso de transformación de la Delegación del Gobierno y sus tres Subdelegaciones. Y que ello nos permita gestionar las autoevaluaciones y el ciclo PDCA con una única perspectiva que, además, nos facilite las comparaciones.

De este modo, siguiendo el marco de los **9 criterios CAF**, se representa **el resultado global que compacta los distintos diagnósticos señalados**. La finalidad de esta tabla CAF es la definición estructurada y coherente de los programas de actuación que nutren los objetivos estratégicos. Con ello, se ordena y se visualizan las necesidades del ecosistema de la Delegación del Gobierno en el País Vasco para el cumplimiento de su propósito.

La estructura del modelo CAF



1. LIDERAZGO

Subcriterio 1.1 Dirigir la organización, desarrollando su misión, visión y valores

- Marco competencias directivas
- Liderazgo transformador
- Autoconocimiento directivo

Subcriterio 1.2 Gestionar la organización, su rendimiento y su mejora continua

- Marco competencias directivas
- Aprendizaje personas directivas
- Evaluación personas directivas
- Reasignación responsabilidades
- Cultura innovadora

Subcriterio 1.3 Inspirar, motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia

- Marco competencias directivas
- Gestión trabajo en equipo
- Capacidades de las personas
- Motivarse para motivar
- Código ético

Subcriterio 1.4 Gestionar relaciones eficaces con las autoridades políticas y otros grupos de interés

- Marco competencias directivas
- Generación de alianzas



2. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

Subcriterio 2.1 Identificar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, el entorno, así como la información relevante para la gestión.

- Conocimiento y adaptación al entorno sociocultural
- Datos para la gestión

Subcriterio 2.2 Elaborar la estrategia y la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada.

- Cultura de planificación estratégica y de dirección por objetivos
- Cuadro de mandos

Subcriterio 2.3 Comunicar, implementar y revisar la estrategia y la planificación.

- Ciclo PDCA integral
- Análisis de impacto de los programas

Subcriterio 2.4 Gestionar el cambio y la innovación para asegurar la agilidad y la resiliencia de la organización

- Contingencias y riesgos futuros
- Objetivos colectivos e individuales alineados



3. PERSONAS

Subcriterio 3.1 Gestionar y mejorar los recursos humanos de acuerdo con la estrategia de la organización

- Planes de gestión de las personas
- Comunicación con las personas
- Atracción, captación y retención del talento
- Gestión del conocimiento expreso y oculto

Subcriterio 3.2 Desarrollar y gestionar las capacidades de las personas

- Transferencia eficaz del conocimiento
- Aprendizaje y desarrollo de las personas
- Uso de la tecnología y competencias digitales

Subcriterio 3.3 Involucrar y empoderar a las personas y apoyar su bienestar

- Reconocimiento de las personas.
- Salario emocional y condiciones de trabajo, en especial, el trabajo a distancia.
- Clima laboral como prioridad
- Mejora habilidades sociales



4. ALIANZAS Y RECURSOS

Subcriterio 4.1 Desarrollar y gestionar alianzas con organizaciones relevantes

- Potenciar y revisar alianzas con el entorno

Subcriterio 4.2 Colaborar con los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil

- Crear laboratorios de participación

Subcriterio 4.3 Gestionar las finanzas

- Adaptarse al entorno de insuficiencia presupuestaria

Subcriterio 4.4 Gestionar la información y el conocimiento

- Desarrollar la coordinación interna y externa y comunicarla
- Gestionar la visibilidad con información

Subcriterio 4.5 Gestionar la tecnología

- Priorizar la transformación digital

Subcriterio 4.6 Gestionar las instalaciones

- Conservar y mejorar los inmuebles
- Gestionar la mejora energética



5. PROCESOS

Subcriterio 5.1 Diseñar y gestionar procesos para aumentar el valor dado a los ciudadanos y clientes

- Simplificación de procesos clave
- Delimitación eficaz de indicadores de procesos clave
- Gestión integral por procesos
- Digitalización de procesos

Subcriterio 5.2 Ofrecer productos y prestar servicios orientados a los clientes, los ciudadanos, los grupos de interés y la sociedad en general

- Identificación de los grupos de interés clave para orientar bien los procesos
- Innovación en la prestación de servicios
- Conexión con la ciudadanía para mejorar los servicios

Subcriterio 5.3 Coordinar los procesos en toda la organización y con otras organizaciones relevantes

- Territorialización de procesos y unidades en las Subdelegaciones
- Mejora de la coordinación con resto de la AGET
- Comunicación interna y externa para la coordinación



6. RESULTADOS EN LA CIUDADANÍA

Subcriterio 6.1 Mediciones de percepción

- Sistematizar uso de encuestas y otros medios de percepción de la ciudadanía
- Implantación de mecanismos de comunicación externa con participación de la ciudadanía.

Subcriterio 6.2 Mediciones de rendimiento

- Sistematizar uso de resultados de satisfacción de la ciudadanía
- Aplicación de la participación ciudadana en la medición del rendimiento



7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Subcriterio 7.1 Mediciones de percepción

- Sistematizar uso de encuestas y otros medios de percepción de las personas
- Implantación de mecanismos de comunicación interna con participación de las personas

Subcriterio 7.2 Mediciones de desempeño

- Sistematizar uso de resultados de satisfacción de las personas
- Aplicación de la participación de las personas en la medición del desempeño



8. RESULTADOS EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Subcriterio 6.1 Mediciones de percepción

- Sistematizar uso de encuestas y otros medios de para la visibilización e imagen ante la sociedad
- Implantación de mecanismos de comunicación externa con participación de la ciudadanía

Subcriterio 6.2 Mediciones de rendimiento

- Sistematizar uso de mecanismos de rendición de cuentas
- Aplicación de las herramientas de transparencia

9. RESULTADOS CLAVE DE RENDIMIENTO



Subcriterio 9.1 Resultados externos: servicios o productos y valor público

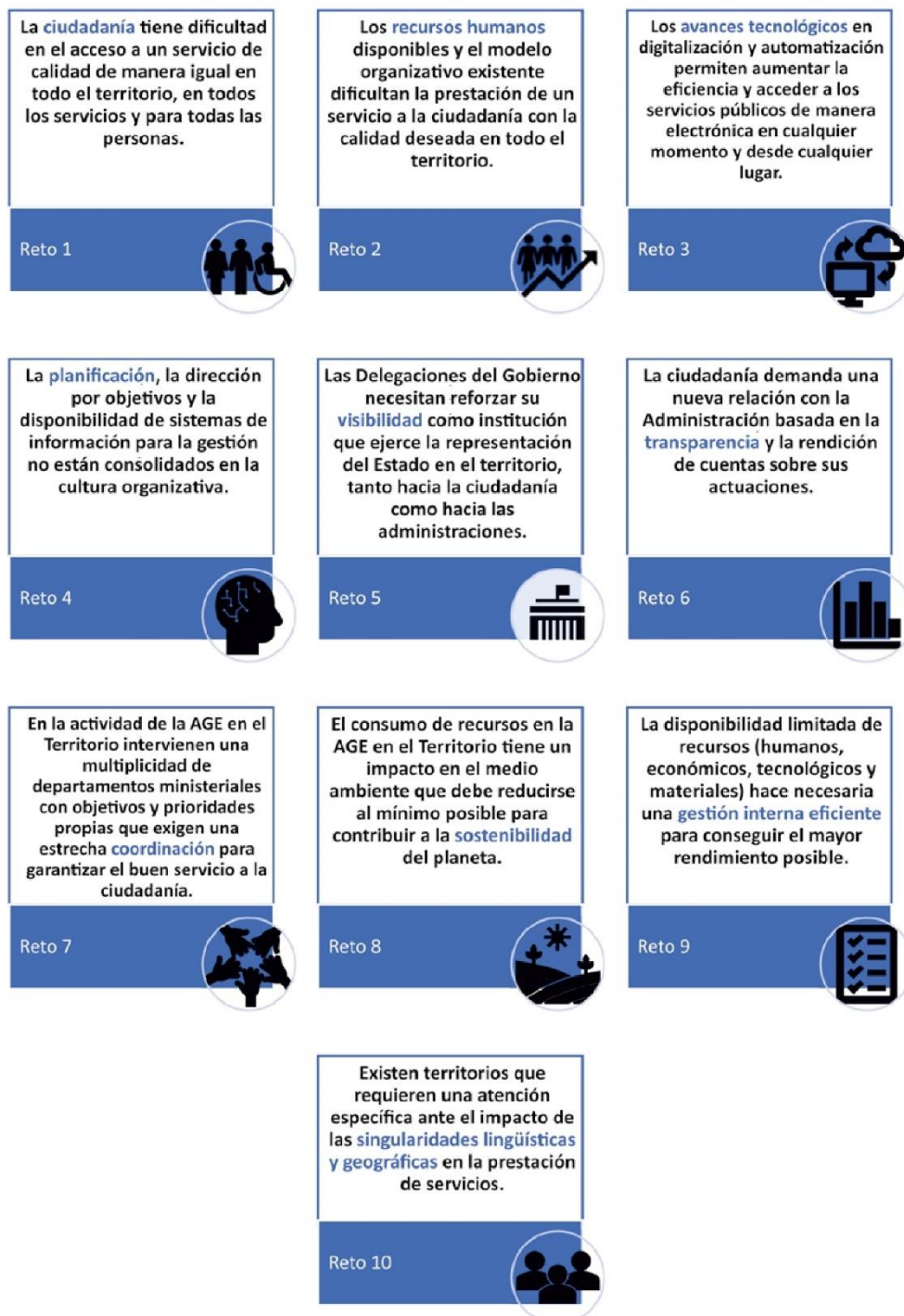
- Delimitación y consecución de objetivos externos y rendición de cuentas

Subcriterio 9.2 Resultados internos: nivel de eficiencia

- Delimitación y consecución de objetivos internos y transparencia



Y, como no podría ser de otra forma, **los retos globales señalados en el PEAGET** también son de validez para el ámbito territorial del País Vasco y por lo tanto como valor añadido para definir los programas de actuación del PET.



7



7. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

De acuerdo con la metodología de planificación estratégica, la **misión** refleja el propósito o fin de la organización, el ámbito de actuación y las personas destinatarias de su acción.

La **visión** describe la imagen futura, es decir, una aspiración que incluye, por lo general, tanto los cambios deseados en el ámbito sobre el que se actúa como en la propia Administración.

Los **valores**, por último, orientan la actuación ante las diferentes tomas de decisiones que se han de abordar, describiendo así una posición de la organización ante determinadas situaciones.

La Delegación del Gobierno en el País Vasco, y teniendo en cuenta la misión, visión y valores incorporados al PEAGET ha elaborado sus **propia misión, visión y valores para adaptarse a su ecosistema** y su realidad para orientar su transformación.

MISIÓN

Prestar a la ciudadanía vasca un servicio de alta calidad, adaptado de forma paulatina a las características lingüísticas y culturales del entorno.

Potenciar la visibilidad y presencia del Estado en el territorio de la comunidad autónoma del País Vasco, superando las dificultades derivadas de la distribución competencial.

Promover una eficaz cooperación y coordinación con las administraciones autonómicas, forales y municipales.

Fomentar la colaboración y gestión conjunta entre las tres Subdelegaciones del Gobierno de Álava, Bizkaia y Gipuzkoa para obtener sinergias en su mejora continua.

VISIÓN

Ser reconocida como una organización referente en la comunidad autónoma del País Vasco en su organización, funcionamiento y prestación de servicios, destacando frente al resto de las administraciones públicas.

Ser una organización puntera en la transformación de las administraciones públicas en España, impulsando procesos innovadores que respondan a las necesidades de la ciudadanía usuaria de sus servicios y la sociedad, en general, y todo ello en un entorno cambiante.

Obtener lo mejor de las personas que forman parte de la organización, generando confianza y estableciendo relaciones cercanas y transparentes con la ciudadanía, a través de la aplicación modelos de excelencia en la gestión.

VALORES

Atención personalizada, proactiva y multicanal: servicio accesible y adaptado a las diversas necesidades de la ciudadanía, mediante múltiples canales de comunicación.

Escucha activa y continua: seguimiento constante de las necesidades y expectativas de la ciudadanía, garantizando una gestión orientada a la mejora continua.

Transparencia: claridad y el acceso a la información, fomentando la rendición de cuentas y la confianza pública.

Cooperación y colaboración: trabajo con instituciones públicas, privadas y del tercer sector, desarrollando soluciones integrales y eficientes para los retos comunes.

Respeto y lealtad: relaciones basadas en la confianza mutua, garantizando un trato respetuoso y comprometido con la ciudadanía.

Excelencia e Innovación constante: La innovación como motor de la gestión, impulsando la optimización de los procesos administrativos y la adaptación a los nuevos desafíos, con el objetivo de mejorar continuamente los servicios públicos.

Adaptación y transformación de la organización y de las personas que la componen.

Gestión del talento: Potenciar habilidades y motivación para contribuir de forma excelente y sostenible a los objetivos estratégicos.



EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

8



8. EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El presente PET complementa, tanto en contenido y en metodología al PEAGET, incrementando así la eficacia de este último en el territorio de la Comunidad Autónoma del País Vasco. Por lo tanto, el PET, de conformidad con las Instrucciones del director general, **mantiene los 4 ejes, 14 objetivos estratégicos (el OE10 no es aplicable) y los 41 programas de actuaciones del PEAGET y a ellos, añade 21 nuevos programas de actuaciones propios**



EJE 1

Una Administración de calidad y accesible a la ciudadanía



EJE 2

Recursos humanos orientados a la prestación eficiente de los servicios públicos



EJE 3

Visibilidad institucional reconocible y homogénea



EJE 4

Compromiso con la sostenibilidad

OE 1

ACCESIBILIDAD EN LA
ATENCIÓN PRESENCIAL

OE 2

NUEVO MODELO DE
ATENCIÓN MULTICANAL
ACCESIBLE Y EFICIENTE

OE 3

DIGITALIZACIÓN DE LA
GESTIÓN PARA LA MEJORA
HACIA LA CIUDADANÍA

OE 4

SERVICIOS DE CALIDAD A LA
CIUDADANÍA EN TODO EL
TERRITORIO

OE 5

TRATAMIENTO ESPECÍFICO DE
LAS SINGULARIDADES EN LA
ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA
EN LOS TERRITORIOS NO
PENINSULARES (CEUTA Y
MELILLA, ILLES BALEARS Y
CANARIAS) Y CON LENGUAS
COOFICIALES

OE 6

DEFINICIÓN DE UNA
ESTRATEGIA COMÚN PARA LA
ORDENACIÓN DE LOS
RECURSOS HUMANOS, EN
COLABORACIÓN CON LOS
MINISTERIOS FUNCIONALES

OE 7

DISEÑO DE NUEVAS
ESTRUCTURAS PARA LA
GESTIÓN EFICIENTE DE LOS
SERVICIOS INTEGRADOS

OE 8

IMPLANTACIÓN DE MEDIDAS
PARA LA GESTIÓN EFICAZ DE
LOS RECURSOS HUMANOS
POR COMPETENCIAS,
ADECUADA A LAS NUEVAS
ESTRUCTURAS

OE 9

CONSOLIDACIÓN DE LA
GESTIÓN BASADA EN LA
PLANIFICACIÓN Y LA
RETRIBUCIÓN VINCULADA A
OBJETIVOS

OE 10

ATENCIÓN ESPECÍFICA A LAS
SINGULARIDADES EN LA
GESTIÓN DE LOS RECURSOS
HUMANOS PARA LA
PRESTACIÓN EFICIENTE DE
SERVICIOS EN LOS
TERRITORIOS NO
PENINSULARES (CEUTA Y
MELILLA, ILLES BALEARS Y
CANARIAS)

OE 11

UNIDAD DE ACCIÓN DE LA
AGE EN EL TERRITORIO

OE 12

IMAGEN INSTITUCIONAL
ÚNICA Y RECONOCIBLE

OE 13

TRANSPARENCIA Y GOBIERNO
ABIERTO

OE 14

USO SOSTENIBLE DE LOS
RECURSOS DE LA AGE EN EL
TERRITORIO

OE 15

UNA ADMINISTRACIÓN SIN
PAPEL

PROGRAMAS DE ACTUACIONES

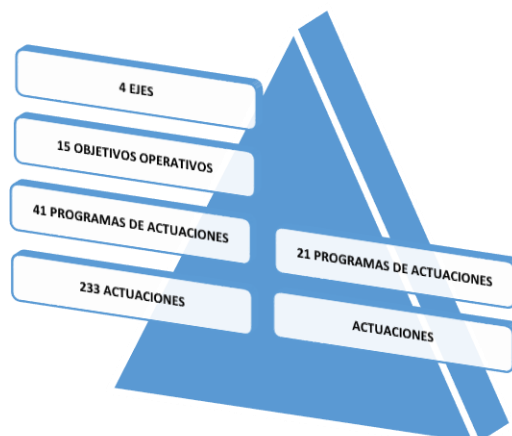
9



9. PROGRAMA DE ACTUACIONES PET

En cuanto a los últimos niveles de desagregación: **PROGRAMAS DE ACTUACIONES** y **ACTUACIONES** será dónde se produzca la complementariedad del PET en su relación con el PEAGET para producir los efectos de mejora y excelencia buscados, así se tienen que se han incorporado **21 Programas de Actuaciones**. Y ello, motivado por los siguientes motivos:

- El ámbito de actuación territorial de la Delegación y Subdelegaciones del Gobierno hace necesario adecuarse a esa **propia realidad territorial** y a sus especificidades y características propias del País Vasco.
- La adopción del **modelo de gestión CAF** que orienta y estructura la estrategia territorial.
- La **generación de propuestas de programas de actuación propios**, tanto por los diagnósticos como por los procesos de participación y de gestión del plan con el fin de dar respuesta a los retos y necesidades que se nos plantean a nivel local.



EJE I

UNA ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD Y ACCESIBLE A LA CIUDADANÍA

OE 4

SERVICIOS DE LA CALIDAD A LA CIUDADANÍA EN
TODO EL TERRITORIO

4.5 PROGRAMA CAF

4.6 PROGRAMA PARA LA INNOVACIÓN

4.7 PROGRAMA PROCESOS CLAVES ÁGILES

4.8 PROGRAMA PERCEPCIÓN GRUPOS DE INTERÉS

EJE 2

RECURSOS HUMANOS ORIENTADOS A LA PRESTACIÓN EFICIENTE DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

OE 7

DISEÑO DE NUEVAS ESTRUCTURAS PARA LA GESTIÓN
EFICIENTE DE LOS SERVICIOS INTEGRADOS

7.3 PROGRAMA DE INTEGRACIÓN Y COORDINACIÓN

7.4 PROGRAMA PARA LA EQUIPARACIÓN

OE 8

IMPLANTACIÓN DE MEDIDAS PARA LA GESTIÓN EFICAZ DE LOS RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS, ADECUADA A LAS NUEVAS ESTRUCTURAS

8.3 PROGRAMA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL

8.4 PROGRAMA SALARIO EMOCIONAL Y SALUD LABORAL

8.5 PROGRAMA TRABAJO EN EQUIPO: ROLES BELBIN

8.6 PROGRAMA TALENTO EXTERNO/ TALENTO INTERNO

8.7 PROGRAMA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE

OE 9

CONSOLIDACIÓN DE LA GESTIÓN BASADA EN LA
PLANIFICACIÓN Y LA RETRIBUCIÓN VINCULADA A
OBJETIVOS

9.5 PROGRAMA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS
TERRITORIAL

9.6 PROGRAMA DATOS Y TENDENCIAS

EJE 3

VISIBILIDAD INSTITUCIONAL RECONOCIBLE Y HOMOGÉNEA

OE 12

IMAGEN INSTITUCIONAL ÚNICA Y RECONOCIBLE

I2.3 PROGRAMA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

I2.4 PROGRAMA VISIBILIDAD LOCAL

OE I3

TRANSPARENCIA Y GOBIERNO ABIERTO

I3.3 PROGRAMA LABORATORIOS CIUDADANÍA

I3.4 PROGRAMA LENGUAJE CLARO

EJE 4

COMPROMISO CON LA SOSTENIBILIDAD

OE 14

USO SOSTENIBLE DE LOS RECURSOS DE LA AGE EN EL TERRITORIO

14.5 PROGRAMA POR EL CLIMA

14.6 PROGRAMA 5S FÍSICAS

OE 15

UNA ADMINISTRACIÓN SIN PAPEL

15.3 PROGRAMA 5S DIGITALES

15.4 PROGRAMA DIGITALÍZATE

PLANES DE ACCIÓN ANUALES

10



10. PLANES DE ACCIONES ANUALES

Para el despliegue del Plan Estratégico Territorial es necesario la plasmación de objetivos temporales durante la vigencia del mismo que permita y facilite la consecución de los resultados previstos. Así, **los planes de acción anuales constituyen el instrumento operativo principal** para su despliegue durante cada uno de los ejercicios del periodo.

En el caso de este plan, y dado que la **vigencia efectiva se circunscribe a los años 2026 y 2027**, la confección de los mismos se realiza asignado un número de programas completos a cada año y con una distribución equitativa entre los mismos. **La aprobación** de dichos planes de acción anuales se realiza por el Comité de Coordinación de la Delegación y las Subdelegaciones.

Los planes de acción para 2026 y para 2027 se incorporan como anexos 2 y 3 a este plan.



SISTEMA DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y PUBLICACIÓN

11



11. SISTEMA DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y PUBLICACIÓN

Para el seguimiento, evaluación y publicación se ha configurado un sistema totalmente alineado con el PEAGET, pero adaptado a las realidades territoriales y se compone de los siguientes elementos:

Indicadores de resultado, impacto y realización

Considerando que los programas de actuaciones son el medio para el logro de los objetivos perseguidos, el resultado e impacto alcanzado con los programas permite evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos sobre los que inciden.

Los indicadores de resultado permiten valorar si el resultado perseguido por el programa se ha alcanzado, en tanto que los indicadores de impacto evalúan los efectos que ese resultado ha tenido en la organización y en el entorno. En total, se ha diseñado un completo sistema con de indicadores de resultado y otros tantos de impacto.

Lo indicadores de realización permiten valorar si se ha completado las actuaciones definidas para poner en marcha los programas y alcanzar el resultado perseguido. Por ello, cada actuación cuenta con un indicador de proceso o realización.

Resultado a alcanzar

Para cada programa fija una meta a alcanzar de manera que se pueda evaluar si se ha cumplido con el logro requerido para poder llegar a cumplir con el programa.

Informes de seguimiento y evaluación del Plan

Para mantener un seguimiento continuo del progreso del Plan Estratégico se prevé la elaboración de informes periódicos de seguimiento del avance de las actuaciones incluidas en cada Plan de Acción anual.

Publicación y difusión del seguimiento

Al igual que el Plan Estratégico y los planes de acción anuales, los informes anuales de seguimiento se publicarán en la intranet de la Delegación del Gobierno en el País Vasco y, en su caso, en el Portal de la Transparencia, para implantar la dinámica de rendición de cuentas hacia la ciudadanía.

ANEXO I

FICHAS DE PROGRAMAS DE ACTUACIONES



PLAN ESTRATÉGICO TERRITORIAL		4.5. PROGRAMA CAF
PEAGET 2024-2027	Eje 1 Una Administración de calidad y accesible a la ciudadanía	
	Objetivo Estratégico: OE 4. Servicios de calidad a la ciudadanía en todo el territorio. Programa 4.2: Evaluación de la calidad de la organización y difusión de buenas prácticas.	
CRITERIO CAF	2. Estrategia y Planificación	
Meta/Resultado a alcanzar		Plazo
Implantación completa del modelo CAF en la Delegación del Gobierno y Subdelegaciones, incluyendo autodiagnóstico, plan de mejora y seguimiento anual.		2026
U. Proponente		Unidades Responsables
Secretaría General DGPV		Secretarías Generales SDGS
Justificación y situación de partida		
Existe una desigual implantación de modelos de calidad en las tres Subdelegaciones del Gobierno (EFQM y Cyklos). Esta situación hace preciso establecer un marco homogéneo, actualizado y sin coste para evaluar la gestión y orientar la mejora continua. El modelo CAF, promovido por EUPAN y recomendado por la SEFP, ofrece una solución alineada con los principios de planificación estratégica establecidos en la Ley 40/2015 y en las Guía de Calidad de la AGE proporcionando un sistema común de evaluación y mejora para las tres Subdelegaciones.		
ACTIVIDADES PARA SU CONSECUCCIÓN		RESPONSABLE
Formación en CAF		Secretaría General DGPV
Constitución de equipos de autodiagnóstico		Secretaría General SDG
Realización del autodiagnóstico		Equipos de autodiagnóstico
Elaboración del plan de mejora		Equipos de autodiagnóstico
Difusión interna y externa de los resultados		Secretarías Generales SDGS
Evaluación del plan de mejora y planificación nuevo diagnóstico		Comités de Transformación y de Calidad

INDICADORES	
INDICADOR DE RESULTADO	
Descripción	Grado de implantación del ciclo CAF (autodiagnóstico + plan de mejora + evaluación)
Método de cálculo	$(\text{Número de fases completadas del ciclo CAF} / \text{total de fases previstas}) \times 100$
Fuentes de información y datos	Informes de autodiagnóstico CAF Plan de mejora Actas de seguimiento
Periodicidad de seguimiento	Anual
INDICADOR DE IMPACTO	
Descripción	Mejoras implantadas derivadas del Plan CAF
Método de cálculo	$(\text{Número de acciones de mejora ejecutadas} / \text{Nº total de acciones previstas en el Plan CAF}) \times 100$
Fuentes de información y datos	Plan de mejora CAF Informes de seguimiento Evidencias documentales de la ejecución
Periodicidad de seguimiento	Anual
INDICADOR DE REALIZACIÓN	
Descripción	Número de Subdelegaciones que han completado el autodiagnóstico CAF
Método de cálculo	Cómputo de los autodiagnósticos por Subdelegación
Fuentes de información y datos	Actas del autodiagnóstico Documentos de evidencias
Periodicidad de seguimiento	Anual

PLAN ESTRATÉGICO TERRITORIAL		4.6. PROGRAMA PARA LA INNOVACIÓN
PEAGET 2024-2027	Eje 1 Una Administración de calidad y accesible a la ciudadanía	
	Objetivo Estratégico: OE 4. Servicios de calidad a la ciudadanía en todo el territorio. Programa 4.2: Evaluación de la calidad de la organización y difusión de buenas prácticas.	
CRITERIO CAF	2. Estrategia y Planificación	
Meta/Resultado a alcanzar		Plazo
Posicionar a la Delegación y Subdelegaciones como referentes en innovación en el territorio, mediante la identificación, sistematización, reconocimiento y difusión de innovaciones y micro innovaciones.		2026
U. Proponente Secretarías Generales SDGS		Unidad Responsable Comités de Transformación y Calidad SDGS
Justificación y situación de partida		
Existe una atomización de iniciativas innovadoras y micro innovaciones dispersas en las unidades, sin un sistema de registro, reconocimiento o transferencia que permita aprovechar su potencial. La ausencia de espacios comunes limita las sinergias, el aprendizaje y la visibilidad tanto interna como externa.		
ACTIVIDADES PARA SU CONSECUCIÓN		RESPONSABLE
Identificación sistemática de potenciales innovaciones y micro innovaciones		Comités de transformación y calidad SDGS
Implantación de proyectos de innovación o micro innovación con modelo Design Thinking		Comités de transformación y calidad SDGS
Creación del Registro de Innovación implantadas		Comités de transformación y Calidad SDGS
Concesión de reconocimientos internos		Secretarías Generales SDGS
Difusión externa de la innovación		Secretarías Generales SDGS
Participación en actos, congresos, jornadas y foros vinculados a innovación		Secretarías Generales SDGS
INDICADORES		
INDICADOR DE IMPACTO		
	Descripción	Número de reconocimientos, congresos, jornadas, o foros en los que se participa vinculados a los proyectos de innovación o micro innovación generadas
	Método de cálculo	Cómputo del número de reconocimientos, congresos, jornadas o foros
	Fuentes de información y datos	Documentación relativa las acciones y actividades realizadas
	Periodicidad de seguimiento	Anual

INDICADOR DE REALIZACIÓN		
	Descripción	Número de proyectos de innovación y micro innovación implementadas
	Método de cálculo	Cómputo del número de proyectos de innovación y micro innovación implementadas
	Fuentes de información y datos	Registro de innovación
	Periodicidad de seguimiento	Anual
INDICADOR DE RESULTADO		
	Descripción	Número de unidades que han presentado al menos una innovación registrada en el registro de innovaciones
	Método de cálculo	Número de unidades con innovación registrada/Número total de unidades existentes x 100
	Fuentes de información y datos	Registro de innovación y organigramas
	Periodicidad de seguimiento	Anual

PLAN ESTRATÉGICO TERRITORIAL			4.7. PROGRAMA PROCESOS CLAVES ÁGILES
PEAGET 2024-2027	Eje 1 Una Administración de calidad y accesible a la ciudadanía		
	Objetivo Estratégico: OE 4. Servicios de calidad a la ciudadanía en todo el territorio. Programa 9.1. Avanzar hacia la planificación estratégica en la gestión de la organización.		
CRITERIO CAF	5. Procesos		
Meta/Resultado a alcanzar Agilizar los procesos clave mediante la sistematización, estandarización y digitalización apoyada en IA y herramientas colaborativas, garantizando la transferencia de conocimiento y reducción de cargas.			Plazo 2027
U. Proponente Secretarías Generales SDGS			Unidad Responsable Comités de Transformación y Calidad SDGS
Justificación y situación de partida La heterogeneidad en la gestión de procesos, la ausencia de mapas de procesos actualizados y la irrupción de IA y herramientas colaborativas requieren una sistematización para garantizar eficiencia, continuidad y reducción de tareas repetitivas.			
ACTIVIDADES PARA SU CONSECUCIÓN			RESPONSABLE
Identificación y priorización de procesos clave			Secretarías Generales SDGS
Elaboración de mapas de procesos (entradas, flujos, salidas)			Comité de Transformación y Calidad
Sistematización de procesos básicos mediante plantillas y estándares			Comité de Transformación y Calidad
Creación de contenidos y <i>prompts</i> adaptados para IA			Comité de Transformación y Calidad
Desarrollo de repositorio común de procesos			Comité de Transformación y Calidad
Difusión y formación interna en el uso de las herramientas			Secretarías Generales SDGS
INDICADORES			
INDICADOR DE RESULTADO			
	Descripción	Porcentaje de procesos clave priorizados y sistematizados	
	Método de cálculo	$(\text{Número de procesos priorizados y sistematizados} / \text{Número total procesos clave}) \times 100$.	
	Fuentes de información y datos	Repositorio de procesos, actas del Comité de Transformación	
	Periodicidad de seguimiento	Anual	
INDICADOR DE IMPACTO			
	Descripción	Reducción promedio del tiempo de tramitación en los procesos sistematizados.	
	Método de cálculo	$(\text{Tiempo medio inicial} - \text{tiempo medio posterior}) / \text{tiempo medio inicial} \times 100$	
	Fuentes de información y datos	Estadísticas internas	
	Periodicidad de seguimiento	Anual	

INDICADOR DE REALIZACIÓN		
	Descripción	Número de procesos gestionados para su agilización
	Método de cálculo	Cómputo de los procesos gestionados
	Fuentes de información y datos	Repositorio de procesos
	Periodicidad de seguimiento	Anual

PLAN ESTRATÉGICO TERRITORIAL		4.8. PROGRAMA DE PERCEPCIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS
PEAGET 2024-2027	Eje 1 Una Administración de calidad y accesible a la ciudadanía	
	Objetivo Estratégico: OE 4. Servicios de la calidad a la ciudadanía en todo el territorio. Programa 4.3. Análisis de la percepción de la ciudadanía sobre los servicios prestados	
CRITERIO CAF	6. Resultados en ciudadanos y clientes	
Meta/Resultado a alcanzar Disponer de un sistema estructurado de percepción que aporte información para detectar las necesidades de los grupos de interés y que permita establecer alianzas estables.		Plazo 2026
U. Proponente Secretarías Generales SDGS		Unidad Responsable Comités de Transformación y Calidad SDGS
Justificación y situación de partida La Delegación y Subdelegaciones tienen que mejorar la relaciones con sus grupos de interés y establecer mecanismos sistematizados de obtención de las percepciones de sus grupos de interés y que se materialicen en alianzas sólidas.		
ACTIVIDADES PARA SU CONSECUCIÓN		RESPONSABLE
Elaboración del mapa territorial de grupos interés.		Comités de Transformación y Calidad SDGS
Creación del registro de relaciones y alianzas con los grupos de interés		Comités de Transformación y Calidad SDGS
Establecimiento de sistemas de percepción de los grupos de interés		Comités de Transformación y Calidad SDGS
Análisis y delimitación de acciones con los grupos de interés surgidos de los mecanismos de percepción		Comités de Transformación y Calidad SDGS
INDICADORES		
INDICADOR DE IMPACTO		
	Descripción	Mejora del nivel de satisfacción y percepción positiva de los grupos de interés
	Método de cálculo	Media obtenida en encuestas estandarizadas (escala 1–5)
	Fuentes de información y datos	Encuestas y cuestionarios
	Periodicidad de seguimiento	Anual
INDICADOR DE REALIZACIÓN		
	Descripción	Número de grupos de interés sobre los que se ha obtenido percepción
	Método de cálculo	Cómputo de las acciones de detección de percepciones.
	Fuentes de información y datos	Mecanismos de percepción.
	Periodicidad de seguimiento	Anual

INDICADORES		
INDICADOR DE RESULTADO		
	Descripción	Número de alianzas y colaboraciones formalizadas e inscritas en el Registro de Colaboraciones
	Método de cálculo	Cómputo alianzas y colaboraciones inscritas
	Fuentes de información y datos	Registro de colaboraciones, actas, convenios
	Periodicidad de seguimiento	Anual

PLAN ESTRATÉGICO TERRITORIAL		7.3. PROGRAMA DE INTEGRACIÓN Y COORDINACIÓN
PEAGET 2024-2027	Eje 2 Recursos Humanos orientados a la prestación eficiente de los servicios públicos	
	Objetivo Estratégico: OE 7. Diseño de nuevas estructuras para la gestión eficiente de los servicios integrados	
CRITERIO CAF	4. Alianzas y recursos	
Meta/Resultado a alcanzar Garantizar el funcionamiento más eficiente de las unidades de los mismos ámbitos competenciales de las tres las Subdelegaciones del Gobierno mediante reorganizaciones, integraciones y coordinaciones entre las mismas. Y con ello, gestionar más adecuadamente los recursos humanos, tecnológicos y materiales y generar sinergias y resultados homogéneos.		Plazo 2026
U. Proponente Secretaría General DGPV		Unidad Responsable Secretarías Generales SDGS
Justificación y situación de partida Las dificultades para disponer de personas suficientes para cumplir las tareas asignadas y dado que la mayoría de unidades existen en cada Subdelegación y replican organización y funcionamiento se hace preciso avanzar hacia modelos de gestión conjunta integrada o gestión independiente pero coordinada con los que se obtengan resultados más eficaces y eficientes.		
ACTIVIDADES PARA SU CONSECUCIÓN		RESPONSABLE
Identificación y priorización de unidades objeto de posibles integraciones o coordinaciones.		Secretarías Generales SDGS
Selección de las unidades sobre las que se va a gestionar la integración o la coordinación		Secretarías Generales SDGS
Generación de los sistemas de integración y coordinación		Secretarías Generales SDGS
Despliegue en unidades piloto		Secretarías Generales SDGS
Evaluación de resultados		Secretarías Generales SDGS
INDICADORES		
INDICADOR DE RESULTADO		
Descripción	Porcentaje de unidades integradas o coordinadas sobre las identificadas y priorizadas	
Método de cálculo	(Unidades integradas o coordinadas/ Total unidades identificadas y priorizadas) × 100	
Fuentes de información y datos	Informes de seguimiento, actas de Comité de Transformación, documentación técnica	
Periodicidad de seguimiento	Anual	

INDICADOR DE IMPACTO		
	Descripción	Mejora del funcionamiento de las unidades integradas y coordinadas en rango de eficiencia
	Método de cálculo	Comparación del nivel de funcionamiento antes/después utilizando los datos CRETA o de otras aplicaciones
	Fuentes de información y datos	CRETA y otras aplicaciones
	Periodicidad de seguimiento	Anual
INDICADOR DE REALIZACIÓN		
	Descripción	Número de acciones hacia la integración y coordinación ejecutadas
	Método de cálculo	Cómputo del número de acciones
	Fuentes de información y datos	Documentación de los proyectos de integración y coordinación
	Periodicidad de seguimiento	Anual

PLAN ESTRATÉGICO TERRITORIAL			7.4. PROGRAMA PARA LA EQUIPARACIÓN
PEAGET 2024-2027	Eje 2 Recursos Humanos orientados a la prestación eficiente de los servicios públicos		
	Objetivo Estratégico: OE 7. Diseño de nuevas estructuras para la gestión eficiente de los servicios integrados. Programa 4.2: Evaluación de la calidad de la organización y difusión de buenas prácticas		
CRITERIO CAF	2.Estrategia y planificación		
Meta/Resultado a alcanzar Garantizar la transferencia de conocimiento y la difusión de mejores prácticas entre las tres Subdelegaciones, logrando la convergencia y equiparación en niveles de madurez organizativa y en resultados.			Plazo 2027
U. Proponente Secretarías Generales SDGS			Unidad Responsable Comités de Transformación y Calidad
Justificación y situación de partida Los diagnósticos y los informes de cumplimiento reflejan desniveles significativos de madurez organizativa entre las Subdelegaciones. Esta heterogeneidad representa una oportunidad para acelerar mejoras a través de la transferencia estructurada de conocimiento, la estandarización de procesos y la difusión de logros, generando sinergias estable y equiparaciones en los resultados.			
ACTIVIDADES PARA SU CONSECUCIÓN			RESPONSABLE
Identificación y priorización de áreas con brecha de madurez			Comités de Transformación y Calidad
Selección y documentación de buenas prácticas en las Subdelegaciones avanzadas			Comités de Transformación y Calidad
Transferencia estructurada de las acciones de mejora a Subdelegaciones receptoras			Comités de Transformación y Calidad
Sesiones de seguimiento y acompañamiento trimestrales			Comités de Transformación y Calidad
Evaluación comparada de resultados entre Subdelegaciones			Comités de Transformación y Calidad
INDICADORES			
INDICADOR DE RESULTADO			
	Descripción	Reducción de la brecha de madurez organizativa entre Subdelegaciones	
	Método de cálculo	$(\text{Áreas con transferencia completada} / \text{Total áreas priorizadas}) \times 100$	
	Fuentes de información y datos	Informes de seguimiento, actas de Comité de Transformación, documentación técnica	
	Periodicidad de seguimiento	Anual	

INDICADOR DE IMPACTO		
	Descripción	Número de proyectos, productos, servicios con repercusión
	Método de cálculo	Comparación del nivel de madurez antes/después utilizando un índice común (CAF, Cyklos u otro validado)
	Fuentes de información y datos	Informes de autodiagnóstico; resultados de evaluación.
	Periodicidad de seguimiento	Anual
INDICADOR DE REALIZACIÓN		
	Descripción	Número de acciones de transferencia ejecutadas
	Método de cálculo	Cómputo de acciones directo del número de publicaciones relacionadas con las charlas
	Fuentes de información y datos	Documentación de las acciones de transferencia
	Periodicidad de seguimiento	Anual

PLAN ESTRATÉGICO TERRITORIAL			8.3. PROGRAMA DIRECCIÓN PUBLICA PROFESIONAL
PEAGET 2024-2027	Eje 2 Recursos Humanos orientados a la prestación eficiente de los servicios públicos		
	Objetivo Estratégico: OE 8. Implantación de medidas para la gestión eficaz de los recursos humanos por competencias, adecuadas a las nuevas estructuras.		
CRITERIO CAF	1. Liderazgo		
Meta/Resultado a alcanzar			Plazo
Implantar la dirección pública profesional en todos los puestos directivos de la Delegación y Subdelegaciones del Gobierno de acuerdo con la normativa aplicable para la Administración General del Estado, especialmente en lo relativo a las competencias básicas directivas, los procesos de selección y la evaluación y rendición de cuentas.			2027
U. Proponente Secretaría General DGPV			Unidad Responsable Secretarías Generales SDGS
Justificación y situación de partida			
A pesar de la obligación legal, no se ha implantado aún en el ámbito de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno la normativa de Dirección pública profesional. Por ello, y dentro de las posibilidades limitadas para desplegar todo el modelo se pueden ir adelantado fases en el territorio.			
ACTIVIDADES PARA SU CONSECUCIÓN			RESPONSABLE
Identificación de los puestos DPP de las Subdelegaciones			Secretaría General DGPV
Establecimiento de los requisitos DPP aplicables en las Subdelegaciones			Secretarías Generales SDGS
Fomento del Desarrollo de competencias directivas y evaluación inicial			Secretarías Generales SDGS
Fijación de procesos de selección DPP			Secretarías Generales SDGS
Creación y ejecución de un sistema de evaluación y rendición de cuentas del personal directivo			Secretarías Generales SDGS
Evaluación de la aplicación de la DPP			Secretarías Generales SDGS
INDICADORES			
INDICADOR DE RESULTADO			
1	Descripción	Número de puestos directivos a los que se aplican los requisitos DPP	
	Método de cálculo	$(\text{Puestos directivos aplicados DPP} / \text{Total unidades identificadas y priorizadas}) \times 100$	
	Fuentes de información y datos	RPT y organigramas	
	Periodicidad de seguimiento	Anual	
INDICADOR DE IMPACTO			
1	Descripción	Mejora en los resultados de la evaluación y rendición de cuentas del personal directivo	
	Método de cálculo	Comparativa de los datos de evaluación inicial y final	
	Fuentes de información y datos	Documentación relativa a las evaluaciones	
	Periodicidad de seguimiento	Anual	
INDICADOR DE REALIZACIÓN			
	Descripción	Número de acciones que promuevan la implantación de la DPP	

1	Método de cálculo	Cómputo del número de acciones por ámbitos de actuación
	Fuentes de información y datos	Documentación relativa a las acciones llevadas a cabo
	Periodicidad de seguimiento	Anual

PLAN ESTRATÉGICO TERRITORIAL			8.4. PROGRAMA SALARIO EMOCIONAL Y SALUD LABORAL
PEAGET 2024-2027	Eje 2 Recursos Humanos orientados a la prestación eficiente de los servicios públicos		
	Objetivo Estratégico: OE 8. Implantación de medidas para la gestión eficaz de los recursos humanos por competencias, adecuadas a las nuevas estructuras. Programa 8.1. Atracción y retención del talento		
CRITERIO CAF	3. Personas		
Meta/Resultado a alcanzar Implantar un modelo de gestión del salario emocional y salud laboral que aumente la satisfacción del personal y las condiciones laborales y consiga retener talento en las Subdelegaciones ante entornos laborales competitivos y refuerce la motivación interna.			Plazo 2026
U. Proponente Secretarías Generales SDGS			Unidad Responsable Comités de Transformación y calidad
Justificación y situación de partida La necesidad y demanda creciente de un buen clima laboral y buenas condiciones de trabajo a la existencia de alta competitividad entre las organizaciones públicas para captar talento hace necesario medidas que ponga en valor aspectos no económicos del desempeño que se orienten a aspectos emocionales, no monetarios y de entornos saludables y adecuados para el trabajo.			
ACTIVIDADES PARA SU CONSECUCIÓN			RESPONSABLE
Análisis y diseño las medidas vinculadas al salario emocional y salud laboral comparando experiencias de otras organizaciones públicas y privadas			Comités de Transformación y calidad
Implantación integral y homogénea en las tres Subdelegaciones			Secretarías Generales SDGS
Evaluación del sistema mediante encuestas y correcciones			Comités de Transformación y calidad
Difusión de resultados			Secretarías Generales SDGS
INDICADORES			
INDICADOR DE RESULTADO			
	Descripción	Nivel de satisfacción del personal con medidas de salario emocional	
	Método de cálculo	Valor medio obtenido en encuestas (escala 1–5)	
	Fuentes de información y datos	Encuestas internas; informes de clima	
	Periodicidad de seguimiento	Anual	
INDICADOR DE IMPACTO			
	Descripción	Reducción de la fuga de personal a otras organizaciones públicas	
	Método de cálculo	Comparación periódica de datos de permanencia del personal	
	Fuentes de información y datos	Aplicaciones de personal	
	Periodicidad de seguimiento	Anual	
INDICADOR DE REALIZACIÓN			
	Descripción	Número de acciones de salario emocional y de salud laboral implantadas	
	Método de cálculo	Cómputo de acciones registradas	
	Fuentes de información y datos	Listado de acciones del proyecto	
	Periodicidad de seguimiento	Anual	

PLAN ESTRATÉGICO TERRITORIAL			8.5. PROGRAMA DE TRABAJO EN EQUIPO: ROLES BELBIN
PEAGET 2024-2027	Eje 2 Recursos Humanos orientados a la prestación eficiente de los servicios públicos		
	Objetivo Estratégico: OE 8. Implantación de medidas para la gestión eficaz de los recursos humanos por competencias, adecuadas a las nuevas estructuras		
CRITERIO CAF	1. Liderazgo		
Meta/Resultado a alcanzar			Plazo
Implantar la metodología innovadora Belbin para la gestión de los equipos de las Subdelegaciones de acuerdo con los roles personales, la complementariedad de los mismos y la diversidad que genere obtener el mayor valor de las personas para ellas mismas y para la organización.			2026
U. Proponente Secretaría General DGPV			Unidad Responsable Secretarías Generales SDGS
Justificación y situación de partida			
La generación de equipos de manera intuitiva o por estructuras orgánicas limita la generación de valor de los mismos tanto a sus componentes como a la organización. Eso hace necesario la búsqueda de herramientas que potencien a las personas y a los equipos y así mejorar los resultados globales y obtener mayor satisfacción interna.			
ACTIVIDADES PARA SU CONSECUCIÓN			RESPONSABLE
Formación en La metodología Belbin ©			Secretaria General DGPV
Realización de talleres Belbin ©			Secretaria General DGPV
Elaboración de un plan de acción integral			Secretarías Generales SDGS
Implantación del plan con la formación de los equipos Belbin			Secretarías Generales SDGS
Evaluación del programa			Secretarías Generale SDGS
Difusión de los resultados de transferencia			Secretaria General DGPV
INDICADORES			
INDICADOR DE RESULTADO			
	Descripción	Número de equipos Belbin generados	
	Método de cálculo	Cómputo del número de equipos Belbin	
	Fuentes de información y datos	Documentación relativa al programa y actas de creación	
	Periodicidad de seguimiento	Anual	
INDICADOR DE IMPACTO			
	Descripción	Mejora del rendimiento y resultado de los equipos	
	Método de cálculo	Encuesta y formulario de resultados y satisfacción del 1-5	
	Fuentes de información y datos	Encuestas y formulario	
	Periodicidad de seguimiento	Anual	
INDICADOR DE REALIZACIÓN			
	Descripción	Número de acciones de fomento de la cultura Belbin realizados	
	Método de cálculo	Cómputo del número de acciones del programa	
	Fuentes de información y datos	Documentación del programa	
	Periodicidad de seguimiento	Anual	

PLAN ESTRATÉGICO TERRITORIAL			8.6. PROGRAMA TALENTO EXTERNO / TALENTO INTERNO
PEAGET 2024-2027	Eje 2 Recursos Humanos orientados a la prestación eficiente de los servicios públicos		
	Objetivo Estratégico: OE 8. Implantación de medidas para la gestión eficaz de los recursos humanos por competencias, adecuadas a las nuevas estructuras. Programa 8.1. Atracción y retención del talento		
CRITERIO CAF	3. Personas		
Meta/Resultado a alcanzar Establecer sistemas para atraer el talento externo mediante acciones que generen reputación organizacional y sitúen a la organización como destino atractivo tanto para la movilidad del personal funcionario de otras unidades públicas como en la selección de los nuevos destinos por parte del personal de nuevo ingreso. Por otro lado, implementar acciones que permitan detectar y aprovechar el talento oculto existente en la organización —aquel que no está directamente ligado al desempeño profesional habitual— con el fin de obtener nuevos niveles de rendimiento y aportar valor añadido tanto a la organización como a las personas, incrementando así su satisfacción.			Plazo 2027
U. Proponente Secretarías Generales SDGS			Unidad Responsable Comités de Transformación y Calidad
Justificación y situación de partida Las dificultades para atraer talento externo dada la baja competitividad retributiva de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno, unido a que en el País Vasco existe poco personal empleado público originario o residente que favorezca la atracción de talento, hace preciso articular las medidas necesarias que puedan reforzar la atracción del talento tanto del personal de nuevo ingreso como del personal ya incorporado que puedan trasladarse a nuestras Subdelegaciones. Por otro lado, y en busca de la mayor productividad y el aprovechamiento de todo el talento de todas las personas es de interés detectar otros talentos que dispongan las personas al margen de sus competencias ordinarias para que así pueda ser aportado a la organización y así generar sinergias de valor.			
ACTIVIDADES PARA SU CONSECUCIÓN			RESPONSABLE
Análisis e identificación de las acciones necesarias para atraer el talento externo y detectar el talento interno.			Comités de Transformación y Calidad
Difusión de las acciones para atraer el talento externo en medios con impacto exterior y en medios con impacto interno para detectar el talento interno.			Comités de Transformación y Calidad
Implementación de las acciones seleccionadas y priorizadas para atraer el talento externo y detectar el talento interno.			Comités de Transformación y Calidad
Evaluación de los resultados			Comités de Transformación y Calidad
INDICADORES			
INDICADOR DE RESULTADO			
Descripción	Aumento en el número de solicitudes de movilidad y plazas cubiertas por personal externo y Número de proyectos o iniciativas que incorporan talentos internos detectados.		
Método de cálculo	Solicitudes recibidas / solicitudes del año anterior) × 100 Cómputo de proyectos con participación de personas en roles distintos a su función habitual		

	Fuentes de información y datos	Registros de RRHH. Documentación de proyectos
	Periodicidad de seguimiento	Anual
INDICADOR DE IMPACTO		
	Descripción	Incremento en la percepción de la organización como un destino atractivo para el talento público e incremento en la satisfacción laboral y percepción de desarrollo personal gracias al aprovechamiento de talentos no ligados al puesto
	Método de cálculo	Porcentaje de mejora en la valoración de reputación organizacional en encuestas externas y Variación porcentual en la puntuación de satisfacción en encuestas internas antes y después de la implementación
	Fuentes de información y datos	Encuestas de percepción externas y de clima laboral internas
	Periodicidad de seguimiento	Anual
INDICADOR DE REALIZACIÓN		
	Descripción	Número de acciones implementadas para atraer talento externo y detectar talento interno
	Método de cálculo	Conteo de acciones ejecutadas vs planificadas.
	Fuentes de información y datos	Informes de ejecución, actas de comités.
	Periodicidad de seguimiento	Anual

PLAN ESTRATÉGICO TERRITORIAL		8.7. PROGRAMA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE
PEAGET 2024-2027	Eje 2 Recursos Humanos orientados a la prestación eficiente de los servicios públicos	
	Objetivo Estratégico: OE 8. Implantación de medidas para la gestión eficaz de los recursos humanos por competencias, adecuadas a las nuevas estructuras	
CRITERIO CAF	3. Personas	
Meta/Resultado a alcanzar Implantar un sistema de gestión del conocimiento que permita conservar y mejorar el saber interno de la organización de forma estructurada, sostenible y transferible. Este sistema debe resultar eficaz especialmente cuando las personas abandonan la organización, ya sea por movilidad o por jubilación, garantizando así una adecuada transmisión del conocimiento. Asimismo, se propone desarrollar un sistema de aprendizaje no reglado basado en las fortalezas y la experiencia del personal, de manera que aporte valor a la formación de quienes aún no poseen ese conocimiento. Este enfoque incluye también acciones orientadas a compartir las experiencias de aprendizaje externas en las que haya participado el personal.		Plazo 2027
U. Proponente Secretarías Generales SDGS		Unidad Responsable Comités de Transformación y Calidad
Justificación y situación de partida Los diagnósticos evidencian: Carencias formativas en áreas especializadas o con alto grado de complejidad técnica. Pérdida de conocimiento operativo cuando personas con experiencia cambian de puesto o se jubilan. Falta de sistematización en la formación no reglada y en la transferencia de experiencias formativas externas. Presencia de talento interno con fortalezas técnicas, formativas y organizativas no aprovechadas. Ausencia de un modelo territorial para capturar, ordenar, preservar y transferir conocimiento crítico. Por ello, se necesita un sistema estructurado de gestión del conocimiento, complementado con un ecosistema de aprendizaje no reglado que aproveche las capacidades individuales y genere valor compartido en la organización.		
ACTIVIDADES PARA SU CONSECUCCIÓN		RESPONSABLE
Identificación de conocimiento crítico (técnico, procedimental, estratégico) vulnerable por pérdida por movilidad o jubilación y del catálogo de actividades formativas que puedan ser objeto para compartir		Comités de Transformación y Calidad
Diseño del sistema Territorial de Gestión del Conocimiento y el aprendizaje con roles, protocolos, métodos y repositorios		Comités de Transformación y Calidad
Implementación del modelo y de sus acciones vinculadas de transferencia		Comités de Transformación y Calidad
Evaluación de los resultados del modelo		Comités de Transformación y Calidad

INDICADORES	
INDICADOR DE RESULTADO	
Descripción	Grado de implantación del sistema de gestión del conocimiento y aprendizaje
Método de cálculo	(Número de acciones implantadas/Total de acciones previstas) x100
Fuentes de información y datos	Documentación del proyecto
Periodicidad de seguimiento	Anual
INDICADOR DE IMPACTO	
Descripción	Porcentaje de conocimiento crítico preservado y aprendizaje transmitido
Método de cálculo	(Procesos críticos documentados y actividades de formación compartidas/Total de procesos críticos y actividades de formación identificadas) x100
Fuentes de información y datos	Documentación relativa al proyecto
Periodicidad de seguimiento	Anual
INDICADOR DE REALIZACIÓN	
Descripción	Número de acciones del sistema de gestión del conocimiento implantadas.
Método de cálculo	Cómputo del número de acciones implementadas
Fuentes de información y datos	Documentación relativa al proyecto
Periodicidad de seguimiento	Anual

PLAN ESTRATÉGICO TERRITORIAL			9.5. PROGRAMA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS TERRITORIAL
PEAGET 2024-2027	Eje 2 Recursos Humanos orientados a la prestación eficiente de los servicios públicos		
	Objetivo Estratégico: OE 9. Consolidación de la Gestión basada en la Planificación y la retribución vinculada a Objetivos. Programa 9.2. Consolidación de la Dirección por Objetivos.		
CRITERIO CAF	2. Estrategia y Planificación		
Meta/Resultado a alcanzar			Plazo
Implantar un sistema territorial de Dirección por Objetivos (DPO) que permita que cada Área o Unidad defina, ejecute y evalúe objetivos anuales alineados con la estrategia y coherentes con el plan estratégico garantizando así la convergencia territorial, la cultura de planificación y la madurez en gestión por resultados			2027
U. Proponente Secretarías Generales SDGS			Unidad Responsable Área o Unidad propietaria de los objetivos Comités de Transformación y Calidad
Justificación y situación de partida			
La cultura de Dirección por Objetivos está desplegada de manera heterogénea y desigual entre las áreas y unidades de las Subdelegaciones lo que provoca falta de homogeneidad en la planificación, diferencias en el alineamiento estratégico, madurez desigual en gestión orientada a resultados, escasa trazabilidad de impacto y eficiencia, ausencia de un sistema territorial unificado. El programa busca corregir esas desigualdades implantando un modelo que permita introducir objetivos estratégicos alineados al PET, profesionalizar la gestión mediante DPO, avanzar en la retribución vinculada a resultados y consolidar una cultura territorial basada en planificación, seguimiento y evaluación.			
ACTIVIDADES PARA SU CONSECUCCIÓN			RESPONSABLE
Formación en Dirección por Objetivos para los responsables de áreas y unidades			Secretarías Generales SDGS
Identificación y selección de objetivos por áreas y unidades.			Secretarías Generales SDGS
Diseño y elaboración de las fichas de los objetivos para las áreas y unidades			Comités de Transformación y Calidad Área o Unidad propietaria de los objetivos
Despliegue y seguimiento de los objetivos			Área o Unidad propietaria de los objetivos
Evaluación de los resultados			Comités de Transformación y Calidad
Difusión interna y externa			Comités de Transformación y Calidad
INDICADORES			
INDICADOR DE RESULTADO			
Descripción	Porcentaje de áreas y unidades que han implantado al menos un objetivo anual validado conforme a la metodología DPO		
Método de cálculo	(Número total de áreas y unidades con objetivos DPO validados/número total de áreas y unidades) x 100		
Fuentes de información y datos	Fichas DPO y actas de validación del Comité de Transformación y Calidad		
Periodicidad de seguimiento	Anual		

INDICADOR DE IMPACTO	
Descripción	Porcentaje de objetivos territoriales ejecutados y evaluados con resultado satisfactorio.
Método de cálculo	$(\text{Número de objetivos ejecutados} > 75\% / \text{total objetivos definidos}) \times 100$
Fuentes de información y datos	Seguimiento fichas DPO y actas de validación del Comité de Transformación
Periodicidad de seguimiento	Anual
INDICADOR DE REALIZACIÓN	
Descripción	Número total de objetivos DPO presentados y validados en el año
Método de cálculo	Cómputo del número de objetivos DPO aprobados
Fuentes de información y datos	Fichas DPO y actas de validación del Comité de Transformación y Calidad
Periodicidad de seguimiento	Anual

PLAN ESTRATÉGICO TERRITORIAL			9.6. PROGRAMA DATOS Y TENDENCIAS
PEAGET 2024-2027	Eje 2 Recursos Humanos orientados a la prestación eficiente de los servicios públicos		
	Objetivo Estratégico: OE 9. Consolidación de la Gestión basada en la Planificación y la retribución vinculada a Objetivos. Programa 9.4. Cuadro de Mando Integral: Diseño, implantación e inclusión de indicadores.		
CRITERIO CAF	9. Resultados clave del rendimiento		
Meta/Resultado a alcanzar			Plazo
Implantar un sistema de monitorización de actividad basado en datos y tendencias, con un panel de indicadores territoriales que permita orientar decisiones estratégicas y operativas.			2027
U. Proponente			Unidad Responsable
Secretarías General SDGS			Comités de Transformación y Calidad
Justificación y situación de partida			
Las unidades carecen de un sistema homogéneo de captura, análisis y visualización de datos adaptado a la realidad territorial. Esto impide medir actividad, cargas, tiempos y resultados, dificultando la toma de decisiones basada en evidencia.			
ACTIVIDADES PARA SU CONSECUCIÓN			RESPONSABLE
Identificación de datos críticos para la gestión territorial			Secretarías Generales SDGS
Diseño del Panel Territorial de Indicadores			Comités de Transformación y Calidad
Configuración de herramientas de recogida y visualización			Comunicaciones y redes
Formación en análisis de datos y lectura de indicadores			Comités de Transformación y Calidad
Elaboración de informes periódicos de tendencias			Comités de Transformación y Calidad
Revisión y actualización anual del panel			Comités de Transformación y Calidad
INDICADOR DE RESULTADO			
	Descripción	Implementación del Panel Territorial de Indicadores	
	Método de cálculo	Panel implantado/Panel no implantado	
	Fuentes de información y datos	Entorno tecnológico	
	Periodicidad de seguimiento	Anual	
INDICADOR DE IMPACTO			
	Descripción	Porcentaje de decisiones estratégicas justificadas mediante datos del panel	
	Método de cálculo	$(N.º \text{ decisiones basadas en datos} / \text{Total decisiones estratégicas registradas}) \times 100.$	
	Fuentes de información y datos	Actas de Comité de Dirección; informes de seguimiento.	
	Periodicidad de seguimiento	Anual	
INDICADOR DE REALIZACIÓN			
	Descripción	Número de indicadores incluidos y activos en el panel	
	Método de cálculo	Cómputo de indicadores	
	Fuentes de información y datos	Panel Territorial de Indicadores	
	Periodicidad de seguimiento	Anual	

PLAN ESTRATÉGICO TERRITORIAL			12.3. PROGRAMA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
PEAGET 2024-2027	Eje 3 Visibilidad institucional reconocible y homogénea		
	Objetivo Estratégico: OE 12. Imagen institucional única y reconocible. Programa 12.2. consolidación de la imagen web de la AGE en el territorio		
CRITERIO CAF	6., 7. y 8. Resultados en las personas, en los clientes/ciudadanía y en la sociedad		
Meta/Resultado a alcanzar Diseñar e implantar un sistema de comunicación interna y externa unificado, coherente y estructurado			Plazo 2027
U. Proponente Secretarías Generales SDGS			Unidad Responsable Comités de Transformación y Calidad
Justificación y situación de partida Existe disparidad en los criterios, estilos y prácticas de comunicación en las distintas unidades administrativas. No hay una marca común ni una estrategia homogénea, afectando la coherencia, la transparencia y la visibilidad.			
ACTIVIDADES PARA SU CONSECUCIÓN			RESPONSABLE
Formación en comunicación institucional			Secretarías Generales SDGS
Elaboración de la Estrategia Territorial de Comunicación externa e interna			Secretarías Generales SDGS
Despliegue de la estrategia de comunicación			Comités de Transformación y Calidad
Evaluación del impacto de la comunicación			Comités de Transformación y Calidad
INDICADORES			
INDICADOR DE RESULTADO			
	Descripción	Grado de implementación efectiva de la Estrategia Territorial de Comunicación	
	Método de cálculo	$N.º \text{ acciones ETC implantadas} / N.º \text{ acciones totales ETC} \times 100$	
	Fuentes de información y datos	Documentos de seguimiento	
	Periodicidad de seguimiento	Anual	
INDICADOR DE IMPACTO			
		Mejora del reconocimiento y coherencia identificada por los grupos de interés	
	Método de cálculo	Valor medio obtenido en encuestas (escala 1–5)	
	Fuentes de información y datos	Encuestas, entrevistas, informes institucionales	
	Periodicidad de seguimiento	Anual	
INDICADOR DE REALIZACIÓN			
	Descripción	N.º de productos comunicativos emitidos conforme a la imagen común definida	
	Método de cálculo	Cómputo de productos de comunicación	
	Fuentes de información y datos	Información relativa a la subida de material	
	Periodicidad de seguimiento	Anual	

PLAN ESTRATÉGICO TERRITORIAL			12.4. PROGRAMA VISIBILIDAD LOCAL
PEAGET 2024-2027	Eje 3 Visibilidad institucional reconocible y homogénea		
	Objetivo Estratégico: OE 12. Imagen institucional única y reconocible. Programa 12.2. consolidación de la imagen web de la AGE en el territorio		
CRITERIO CAF	8. Resultados en la sociedad		
Meta/Resultado a alcanzar Disponer de un sistema que mida y aumente la visibilidad y reputación de la Delegación/Subdelegaciones en el territorio mediante indicadores objetivos de alcance y percepción.			Plazo 2027
U. Proponente Secretarías Generales SDGS			Unidad Responsable Secretarías Generales Comités de Transformación y Calidad
Justificación y situación de partida Actualmente no existen herramientas sistemáticas para medir visibilidad, reputación o presencia pública, lo que dificulta orientar acciones externas y evaluar su y impacto			
ACTIVIDADES PARA SU CONSECUCIÓN			RESPONSABLE
Diseño del Sistema para medir la visibilidad y reputación			Secretarias Generales SDGS
Definición de un Proyecto piloto de medición real			Comités de Transformación y Calidad
Diseño de acciones para aumentar la visibilidad y reputación			Secretarias Generales SDGS
Implementación de las acciones de visibilidad y reputación			Comités de Transformación y Calidad
Evaluación del Proyecto piloto de medición con las acciones ejecutadas			Comités de Transformación y Calidad
Difusión de los resultados			Secretarias Generales SDGS
INDICADORES			
INDICADOR DE IMPACTO			
	Descripción	Mejora Variación del Índice Territorial de Visibilidad y Reputación	
	Método de cálculo	Mejora del Índice Territorial de Visibilidad y Reputación 1-5 en un año	
	Fuentes de información y datos	Índice Territorial de Visibilidad y Reputación	
	Periodicidad de seguimiento	Anual	
INDICADOR DE REALIZACIÓN			
	Descripción	Número de acciones de visibilidad y reputación ejecutadas conforme al proyecto piloto	
	Método de cálculo	Cómputo de acciones implementadas dentro del marco del proyecto piloto	
	Fuentes de información y datos	Documentación relativa a las acciones y actividades realizadas	
	Periodicidad de seguimiento	Anual	
INDICADOR DE RESULTADO			
	Descripción	Grado de implantación del Sistema Territorial de Medición de la Visibilidad y Reputación	
	Método de cálculo	(Número componentes del sistema implantados/Número total de componentes previstos) X100	
	Fuentes de información y datos	Documentación del proyecto	
	Periodicidad de seguimiento	Anual	

PLAN ESTRATÉGICO TERRITORIAL			13.3. PROGRAMA LABORATORIOS CIUDADANÍA
PEAGET 2024-2027	Eje 3 Visibilidad institucional reconocible y homogénea		
	Objetivo Estratégico: OE 13. Transparencia y Gobierno Abierto. Programa 13.1. Consolidación de una Administración transparente y abierta a la ciudadanía		
CRITERIO CAF	4. Alianzas y recursos		
Meta/Resultado a alcanzar Integrar a la Delegación y Subdelegaciones en el laboratorio digital HAZLAB, facilitando la participación ciudadana en políticas públicas e impulsando la innovación pública abierta, la co-creación y la colaboración interadministrativa mediante proyectos experimentales de impacto territorial.			Plazo 2027
U. Proponente Secretarías Generales SDGS			Unidad Responsable Comités de Transformación y Calidad
Justificación y situación de partida Las unidades presentan un estado de baja visibilidad en materia de participación ciudadana, innovación pública y colaboración interadministrativa, pese a contar con un alto potencial técnico y operativo. No existe una estructura territorial que permita: participar de forma activa en entornos de innovación pública abierta, promover espacios de co-creación con la ciudadanía, ni difundir el impacto territorial de las políticas desarrolladas. La plataforma HAZLAB, impulsada por la Dirección General de Gobernanza Pública, permite: experimentar nuevas formas de innovación, abrir políticas públicas a la ciudadanía, generar colaboraciones interadministrativas, y mejorar la reputación institucional. Por ello es necesario incorporar a la Delegación y Subdelegaciones en HAZLAB y activar proyectos piloto.			
ACTIVIDADES PARA SU CONSECUCCIÓN			RESPONSABLE
Inscripción de la Delegación del Gobierno en el País Vasco, así como de las Subdelegaciones en la Plataforma HAZLAB			Secretarías Generales SDGS
Identificación y selección del equipo de dinamizadores HAZLAB			Secretarías Generales SDGS
Formación específica del equipo de dinamizadores en metodologías de innovación pública			Comités de Transformación y Calidad
Selección de proyectos/espacios para colaboración pública			Comités de Transformación y Calidad
Publicación del primer proyecto / Espacio en Hazlab			Comités de Transformación y Calidad
Ejecución del piloto de participación			Comités de Transformación y Calidad
Evaluación del piloto			Comités de Transformación y Calidad
Difusión de resultados			Comités de Transformación y Calidad
INDICADORES			
INDICADOR DE RESULTADO			
	Descripción	Unidades inscritas en la plataforma HAZLAB	
	Método de cálculo	Cómputo del número de unidades inscritas en HAZLAB	
	Fuentes de información y datos	Registro HAZLAB	
	Periodicidad de seguimiento	Anual	

INDICADOR DE IMPACTO	
Descripción	Nº de peticiones, consultas y asesoramiento sobre proyectos presentados en HAZLAB o sobre nuestras actuaciones llevadas a cabo
Método de cálculo	Cómputo de peticiones de proyectos, datos
Fuentes de información y datos	Registros sobre el Nº de peticiones, consultas y asesoramiento sobre proyectos presentados en HAZLAB o sobre nuestras actuaciones llevadas a cabo
Periodicidad de seguimiento	Anual
INDICADOR DE REALIZACIÓN	
Descripción	Número de proyectos piloto o espacios de colaboración pública publicados y ejecutados en HAZLAB
Método de cálculo	Cómputo de proyectos
Fuentes de información y datos	HAZLAB
Periodicidad de seguimiento	Anual

PLAN ESTRATÉGICO TERRITORIAL		13.4. PROGRAMA LENGUAJE CLARO
PEAGET 2024-	Eje 3 Visibilidad institucional reconocible y homogénea	
	Objetivo Estratégico: OE 13. Transparencia y Gobierno abierto	
CRITERIO CAF	7. Resultados en los clientes/ciudadanía	
Meta/Resultado a alcanzar Implantar un sistema territorial de lenguaje claro que garantice que la comunicación escrita y digital de la Delegación y Subdelegaciones sea comprensible, accesible y orientada a la ciudadanía, mediante la simplificación de documentos, la homogeneización de criterios editoriales y la capacitación del personal, mejorando así la transparencia, la eficacia comunicativa y la confianza de la ciudadanía en los servicios prestados.		Plazo 2026
U. Proponente Secretarías Generales SDGS		Unidad Responsable Comités de Transformación y Calidad
Justificación y situación de partida La comunicación administrativa presenta alta densidad normativa y tecnicismos, variabilidad en criterios de redacción entre unidades, formularios y notificaciones de difícil comprensión para la ciudadanía, ausencia de un modelo territorial común basado en lenguaje claro. Todo ello genera incertidumbre en las personas usuarias y percepción de opacidad administrativa. El estándar de Lenguaje Claro está recomendado por la Unión Europea y la OCDE. Este programa permitirá mejorar la transparencia, facilitar el acceso al servicio público y reforzar la confianza institucional. Y todo ello, con el trabajo previo realizado en varias Subdelegaciones de elaboración de guías de lenguaje administrative claro y la revisión de documentación para su adaptación a dichas guías.		
ACTIVIDADES PARA SU CONSECUCCIÓN		RESPONSABLE
Armonización de las guías de lenguaje claro de las Subdelegaciones.		Secretarías Generales SDGS
Análisis de otras experiencias de aplicación de lenguaje claro en las AA.PP.		Comités de Transformación y Calidad
Identificación de documentos prioritarios para su adaptación a lenguaje claro		Comités de Transformación y Calidad
Revisión y reescritura de documentos seleccionados conforme a lenguaje claro		Comités de Transformación y Calidad
Validación con ciudadanía o personal de atención para asegurar comprensión		Comités de Transformación y Calidad
Difusión de los resultados		Secretarías Generales SDGS
INDICADORES		
INDICADOR DE RESULTADO		
	Descripción	Grado de implantación del Sistema Territorial de Lenguaje Claro
	Método de cálculo	(Número de actividades del programa ejecutadas/total de actividades) x100
	Fuentes de información y datos	Documentación del proyecto
	Periodicidad de seguimiento	Anual

INDICADOR DE IMPACTO	
Descripción	Porcentaje de mejora en la comprensión de los documentos administrativos revisados en lenguaje claro, mediante encuestas a las personas usuarias
Método de cálculo	Encuesta de comprensión media de los documentos sin revisar y revisados a las personas usuarias en porcentaje en escala 1-5
Fuentes de información y datos	Encuesta a las personas usuarias
Periodicidad de seguimiento	Anual
INDICADOR DE REALIZACIÓN	
Descripción	Número de documentos administrativos revisados y adaptados al lenguaje claro
Método de cálculo	Cómputo de documentos administrativos revisados y adaptados al lenguaje claro
Fuentes de información y datos	Documentación del proyecto
Periodicidad de seguimiento	Anual

PLAN ESTRATÉGICO TERRITORIAL			14.5. PROGRAMA POR EL CLIMA
PEAGET 2024-	Eje 4 Compromiso con la sostenibilidad		
	Objetivo Estratégico: OE 14. Uso sostenible de los recursos de la AGE en el Territorio		
CRITERIO CAF	8. Resultados en Responsabilidad Social		
Meta/Resultado a alcanzar Elaborar un Libro Blanco por el Clima conjunto de las tres Subdelegaciones a partir del documento de referencia de Bizkaia y que incorpore las prioridades, compromisos ambientales y líneas de actuación específicas de cada territorio, permitiendo a la Delegación y Subdelegaciones alinearse con la Agenda 2030, reducir su huella ambiental y promover una cultura institucional basada en la sostenibilidad ambiental y la acción climática.			Plazo 2026
U. Proponente Secretarías Generales SDGS			Unidad Responsable Comités de Transformación y de Calidad
Justificación y situación de partida La situación climática y los compromisos en materia de sostenibilidad requieren que las administraciones públicas adopten un papel activo en la reducción del impacto ambiental generado por su actividad. Aunque existe un documento base previo en Bizkaia, todavía no se ha desarrollado un marco territorial completo que integre las particularidades ambientales de cada Subdelegación. El Libro Blanco por el Clima permitirá definir compromisos ambientales medibles, orientar las decisiones operativas, fomentar una cultura institucional sostenible, armonizar actuaciones climáticas entre Subdelegaciones y contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 7, 11, 12 y 13).			
ACTIVIDADES PARA SU CONSECUCIÓN			RESPONSABLE
Revisión y adaptación del documento base de Bizkaia a un marco territorial común			Secretarías Generales SDGS
Identificación de particularidades climáticas y ambientales específicas de cada Subdelegación			Comités de Transformación y de Calidad
Redacción del Libro Blanco Territorial por el Clima, incluyendo compromisos, líneas de acción y responsables.			Comités de Transformación y de Calidad
Diseño del Plan de Acciones Climáticas derivadas del Libro Blanco			Comités de Transformación y de Calidad
Implementación progresiva de las acciones previstas en cada Subdelegación			Comités de Transformación y de Calidad
Monitorización y evaluación del cumplimiento de compromisos climáticos			Comités de Transformación y de Calidad
Difusión y comunicación interna/externa del Libro Blanco y de su avance			Comités de Transformación y de Calidad
INDICADORES			
INDICADOR DE RESULTADO			
	Descripción	Grado de implantación del Libro Blanco por el Clima territorial.	
	Método de cálculo	(Acciones del Libro Blanco implementados/Acciones previstas) x100	
	Fuentes de información y datos	Documentación del proyecto	
	Periodicidad de seguimiento	Anual	

INDICADOR DE IMPACTO	
Descripción	Porcentaje de medidas climáticas del Libro Blanco que han generado impacto ambiental positivo medible
Método de cálculo	(Medidas con impacto positivo medido/ Medidas implementadas) x100
Fuentes de información y datos	Datos de medición de las acciones
Periodicidad de seguimiento	Anual
INDICADOR DE REALIZACIÓN	
Descripción	Número de acciones derivadas del Libro Blanco por el Clima ejecutadas en el territorio
Método de cálculo	Cómputo de acciones ejecutadas
Fuentes de información y datos	Documentación del proyecto
Periodicidad de seguimiento	Anual

PLAN ESTRATÉGICO TERRITORIAL			14.6. PROGRAMA 5S FISICAS
PEAGET 2024-2027	Eje 4 Compromiso con la sostenibilidad		
	Objetivo Estratégico: OE 14. Uso sostenible de los recursos de la AGE en el Territorio. Programa 14.2. Uso sostenible de espacios.		
CRITERIO CAF	3. Alianzas y Recursos		
Meta/Resultado a alcanzar Optimizar los espacios físicos y recursos materiales mediante la aplicación completa, sostenida y homogénea de la metodología 5S, reduciendo la ineficiencia y aumentando la seguridad, accesibilidad y visibilidad del entorno de trabajo. Se consolidará el ciclo 5S en las Subdelegaciones que ya lo han iniciado y se desplegará en aquellas que todavía no lo han implementado.			Plazo 2026
U. Proponente Secretaría General SDGS			Unidad Responsable Comités de Transformación y de Calidad
Justificación y situación de partida La organización y mantenimiento de los espacios físicos presentan diferencias relevantes entre unidades, con zonas que muestran acumulación de materiales, criterios de orden no homogéneos y entornos de trabajo mejorables en eficiencia y accesibilidad. La metodología japonesa 5S —: Seiri (separar lo innecesario), Seiton (situar lo necesario), Seiso (suprimir suciedad), Seiketsu (señalar anomalías) y Shitsuke (seguir mejorando) es una herramienta acreditada para optimizar espacios y generar una cultura organizativa basada en la mejora continua. Actualmente, dos Subdelegaciones ya han iniciado la implantación de 5S con resultados positivos, lo que demuestra su eficacia. No obstante, el nivel de desarrollo es desigual y es necesario consolidar la metodología, unificar criterios y extender su implantación al conjunto de unidades del territorio para garantizar un modelo homogéneo, sostenible y coherente.			
ACTIVIDADES PARA SU CONSECUCIÓN			RESPONSABLE
Formación inicial y avanzada en metodología 5S para equipos responsables			Comités de Transformación y de Calidad
Selección y constitución de los equipos 5S			Secretarías Generales SDGS
Realización de safaris 5S para detectar mejoras, puntos críticos y oportunidades de optimización			Equipo 5S
Ejecución del ciclo completo 5S (innecesarios, necesarios, anomalías, limpieza y mejora continua)			Equipo 5S
Auditorías periódicas 5S antes/después para verificar la mejora y consolidación			Equipo 5S
Difusión de resultados			Comités de Transformación y de Calidad
INDICADOR DE RESULTADO			
Descripción		Grado de implantación de la metodología 5S	
Método de cálculo		(Nº de unidades que completan el ciclo 5S/Número total de unidades) x100	
Fuentes de información y datos		Documentación del proyecto	
Periodicidad de seguimiento		Anual	

INDICADOR DE IMPACTO	
Descripción	Mejora en orden, seguridad y eficiencia tras la implantación de 5S
Método de cálculo	Puntuación 1-5 pre y post actuación por equipo 5S
Fuentes de información y datos	Documentación del proyecto
Periodicidad de seguimiento	Anual
INDICADOR DE REALIZACIÓN	
Descripción	Número total de acciones 5S ejecutadas.
Método de cálculo	Cómputo de acciones registradas
Fuentes de información y datos	Documentación del proyecto
Periodicidad de seguimiento	Anual

PLAN ESTRATÉGICO TERRITORIAL		15.3. PROGRAMA 5S DIGITALES
PEAGET 2024-2027	Eje 4 Compromiso con la sostenibilidad	
	Objetivo Estratégico: OE 15. Una administración sin papel. Programa 15.2. Plan de digitalización e higiene digital.	
CRITERIO CAF	5. Procesos	
Meta/Resultado a alcanzar		Plazo
Optimizar la gestión documental, los repositorios digitales y los recursos de información mediante la aplicación completa, homogénea y sostenible de la metodología 5S Digitales. Se consolidará el ciclo 5S Digitales en las Subdelegaciones que ya lo han iniciado, reforzando sus estándares y buenas prácticas, y se desplegará de forma estructurada en aquellas unidades que todavía no lo han implantado, con el objetivo de mejorar la productividad, la accesibilidad, la calidad del servicio y avanzar hacia una administración sin papel.		2026
U. Proponente Secretarías Generales SDGS		Unidad Responsable Comités de Transformación y Calidad
Justificación y situación de partida		
La gestión actual de archivos digitales en la Delegación y Subdelegaciones muestra diferencias significativas en organización, nomenclaturas, duplicidades y actualización del contenido, lo que dificulta el acceso rápido a la información, ralentiza procesos y limita el avance hacia una administración sin papel.		
La metodología japonesa 5S, aplicada al entorno digital, permite estructurar repositorios documentales de forma eficiente y sostenible: Seiri (separar lo innecesario), Seiton (situar lo necesario), Seiso (suprimir suciedad digital), Seiketsu (estandarizar y señalar anomalías) y Shitsuke (seguir mejorando). Esta técnica reduce duplicidades, garantiza la vigencia de la información y facilita su localización.		
Actualmente, dos Subdelegaciones ya han iniciado la implantación de 5S Digitales con resultados positivos, demostrando su eficacia. Sin embargo, el grado de desarrollo es desigual y es necesario consolidar la metodología, unificar criterios, extenderla al territorio y establecer estándares comunes que garanticen un modelo homogéneo, sostenible y orientado a la eficiencia y al trabajo sin papel.		
ACTIVIDADES PARA SU CONSECUCIÓN		RESPONSABLE
Formación inicial y avanzada en metodología 5S digitales.		Comités de Transformación y de Calidad
Selección y constitución de los equipos 5s digitales		Secretaría General SDGS
Elaboración o revisión del documento “5S Digitales. Criterios generales y específicos”.		Equipo 5S
Realización de auditorías digitales iniciales (estado de carpetas, duplicidades, obsolescencia y accesibilidad).		Equipo 5S
Ejecución del ciclo completo 5S Digitales:		Equipo 5S
Auditorías de seguimiento para verificar mejora y cumplimiento		Equipo 5S
Difusión de resultados		Comités de Transformación y de Calidad

INDICADOR DE RESULTADO	
Descripción	Porcentaje de unidades que implantan el ciclo completo 5S Digitales conforme a los criterios establecidos.
Método de cálculo	(Número de unidades que completan el ciclo 5S Digitales/ Número total de unidades) x100
Fuentes de información y datos	Documentación del proyecto
Periodicidad de seguimiento	Anual
INDICADOR DE IMPACTO	
Descripción	Mejora en búsqueda, espacio de almacenamiento y eficiencia tras la implantación de 5S
Método de cálculo	Puntuación 1-5 pre y post actuación por equipo 5S
Fuentes de información y datos	Documentación del proyecto
Periodicidad de seguimiento	Anual
INDICADOR DE REALIZACIÓN	
Descripción	Número total de acciones 5S ejecutadas.
Método de cálculo	Cómputo de acciones registradas
Fuentes de información y datos	Documentación del proyecto
Periodicidad de seguimiento	Anual

PLAN ESTRATÉGICO TERRITORIAL		15.4. PROGRAMA DIGITALÍZATE
PEAGET 2024-2027	Eje 4 Compromiso con la sostenibilidad	
	Objetivo Estratégico: OE 15. Una Administración sin papel. Programa 15.2. Plan de digitalización e higiene digital.	
CRITERIO CAF	4. Alianzas y recursos	
Meta/Resultado a alcanzar Incrementar de manera sustancial la productividad, autonomía digital y eficiencia del personal mediante la capacitación avanzada en competencias digitales, el uso óptimo de Microsoft 365 como plataforma integral de trabajo y la adopción progresiva de soluciones de Inteligencia Artificial, especialmente Microsoft Copilot, consolidando una cultura digital que reduzca tiempos, elimine tareas repetitivas, mejore la calidad del servicio público y aproveche al máximo las herramientas tecnológicas disponibles en la Delegación y Subdelegaciones.		Plazo 2026
U. Proponente Secretaría Generales SDGS		Unidad Responsable Comités de Transformación y Calidad
Justificación y situación de partida La transformación digital requiere que el personal cuente con competencias digitales sólidas, dominio de las herramientas corporativas Microsoft 365 (Teams, OneDrive, SharePoint, OneNote, Forms, Power Automate, Whiteboard etc.) y capacidad para integrar la Inteligencia Artificial (Copilot) como apoyo cotidiano en sus tareas, especialmente en redacción, análisis, automatización y optimización del tiempo. Actualmente existe un nivel desigual de habilidades digitales entre personas y unidades, un aprovechamiento parcial del potencial de Microsoft 365 y escaso conocimiento aplicado de herramientas de IA que ya están disponibles. Esta situación genera mayores tiempos de gestión, duplicidades de trabajo, falta de homogeneidad documental, dependencia excesiva entre unidades, baja automatización de procesos, infrutilización de herramientas clave ya implantadas. El programa Digitalízate responde a la necesidad de consolidar un entorno organizativo moderno, eficaz y autónomo, que aproveche plenamente las herramientas digitales.		
ACTIVIDADES PARA SU CONSECUCIÓN		RESPONSABLE
Diagnóstico territorial del nivel de competencias digitales por unidad y persona.		Secretaría Generales SDGS
Diseño de un plan de aprendizaje no reglado en competencias digitales (básicas, intermedias y avanzadas)		Comités de Transformación y Calidad
Medios de autoformación interna en Microsoft 365		Comités de Transformación y Calidad
Capacitación en IA aplicada (Microsoft Copilot)		Comités de Transformación y Calidad
Difusión de buenas prácticas, videotutoriales y píldoras formativas.		Comités de Transformación y Calidad
Evaluación del impacto digital, seguimiento del aprendizaje y plan de mejora continua.		Comités de Transformación y Calidad

INDICADORES	
INDICADOR DE RESULTADO	
Descripción	Porcentaje de personal formado en competencias digitales y uso de Microsoft 365
Método de cálculo	$(\text{Número de personas formadas} / \text{Total de personas para formar}) \times 100$
Fuentes de información y datos	Documentación del proyecto
Periodicidad de seguimiento	Anual
INDICADOR DE IMPACTO	
Descripción	Mejora de uso de aplicaciones y reducción de tiempos de trabajo
Método de cálculo	Puntuación por test de mejora en uso de aplicaciones y reducción de tiempos de trabajo tras la formación de 1-5
Fuentes de información y datos	Test pre y post formación
Periodicidad de seguimiento	Anual
INDICADOR DE REALIZACIÓN	
Descripción	Número total de acciones implantadas
Método de cálculo	Cómputo de acciones registradas
Fuentes de información y datos	Documentación del proyecto
Periodicidad de seguimiento	Anual

