



ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

Cabildo de Tenerife



Edita:

Cabildo Insular de Tenerife
Área de Presidencia, Hacienda y Modernización
Dirección Insular de Recursos Humanos y Asesoría Jurídica

2.ª edición. Octubre 2022

Dep. Legal: TF-733/2022



**ESTRATEGIA DE
RECURSOS
HUMANOS**
Cabildo de Tenerife



Índice

1	Introducción	2
1.1	Antecedentes	2
1.2	Objetivo	3
1.3	Marco temporal	4
1.4	Alcance	4
2	Principios éticos	5
3	Metodología	7
4	Situación actual	13
4.1	Contexto interno y externo	14
5	Estrategia	18
5.1	Ejes y objetivos estratégicos	18
5.2	Proyectos estratégicos	19
5.3	Responsabilidades	20
5.4	Plan de acción	21
5.5	Seguimiento y evaluación	28
5.5.1	Indicadores	30
	Anexo 1	35
	Anexo 2	36

1.1

Antecedentes

Con la entrada del nuevo equipo de gobierno, se propone a través de la moción del acuerdo plenario del 3 de julio de 2020, *avanzar hacia una estructura que garantizara de manera suficiente y adecuada el desarrollo de la actividad del ámbito competencial institucional, tanto en su diseño, como respecto a la situación de cobertura del personal, y con capacidad de adaptación a la evolución de las necesidades de servicio público a la ciudadanía tinerfeña.*

Asimismo, se manifiesta que *procede fortalecer la dirección, coordinación y sistematización con el necesario apoyo de tecnologías de información y comunicación, contribuyendo a la realización de un trabajo compartido, con visión de equipo, de conjunto y de valor añadido, toda vez que la actividad atomizada o individualizada en cada servicio o unidad, o sin el apoyo mínimo necesario de aplicaciones y sistemas, deriva en tensión en la jornada laboral, además de disfunciones, ineficiencias, desmotivación y pérdida de identificación institucional.*

En este escenario, se decide liderar un cambio con visión más allá de la inmediatez, y, entre otras medidas, nace el proyecto **7.5 Planificación Estratégica de la Gestión de Recursos Humanos** en el marco del Plan de Modernización 2020-2023, que conlleva la elaboración de la presente **Estrategia impulsada por el Área de Presidencia, Hacienda y Modernización, a través de la Dirección Insular de Recursos Humanos y Asesoría Jurídica del Cabildo Insular de Tenerife.**

El presente documento recoge las iniciativas planteadas por las personas entrevistadas, tal y como se plasma en el apartado 3 de metodología, pero también incorpora aspectos planteados tanto en el

documento “Acciones propuestas por el personal del Cabildo Insular de Tenerife y su Sector Público en el proceso de elaboración del Plan de Modernización” realizado por el Laboratorio de Innovación Social de la ULL, como en las conclusiones del informe del proceso participativo del “Plan Insular de Teletrabajo” elaborado por el Servicio Administrativo adscrito al Área de Acción Social, Participación Ciudadana y Diversidad del Cabildo Insular de Tenerife. Con la toma en consideración de estos documentos se ha pretendido escuchar y analizar todas las propuestas que el personal ha realizado en los procesos participativos desarrollados en el año 2020 para hacerlas converger con la información recogida para la definición de la Estrategia de Recursos Humanos; realizando, de este modo, una apuesta importante por dar voz al personal de la Corporación, como eje fundamental para el desarrollo de cualquier estrategia.

1.2

Objetivo

Mediante esta Estrategia se permitirá construir un modelo basado en la mejora continua que pueda dar respuesta a los fines que se persiguen por la Corporación, bajo la premisa de que su equipo humano es el principal activo.

Según manifiesta la moción en acuerdo plenario del 3 de julio de 2020, se consideró necesario *acometer la gestión de recursos humanos desde una perspectiva estratégica sobre la base de la motivación de su personal con el objetivo de mejorar la estructura organizativa para el ejercicio de las funciones que requiere el ámbito competencial de la Corporación insular, a reforzar la profesionalización, especialización del personal, su carrera administrativa y su motivación, pues la combinación de la implantación de una dirección por objetivos, monitorización de la actividad, podrá permitir con visión de futuro avanzar convergiendo la promoción del personal y carrera profesional con la racionalización de los recursos y fortaleciendo la base de toma de decisiones del gobierno.*



1.3

Marco temporal

Las actuaciones definidas en la presente Estrategia comienzan su despliegue en el último trimestre de 2020 con la contratación de una empresa externa, Plan B Group, quienes diseñaron el proceso y pusieron en marcha todos los trabajos necesarios, durante el año 2021, para realizar una propuesta de planificación estratégica.

El marco temporal de la Estrategia, por tanto, cuenta con un horizonte de tres años, finalizando en 2023, de acuerdo con la planificación detallada en un cronograma específico correspondiente a cada uno de los ejes estratégicos que se abordarán más adelante.

1.4

Alcance

El alcance de las actuaciones descritas en la presente Estrategia se circunscribe a la planificación, organización y gestión en materia de Recursos Humanos del Cabildo de Tenerife y a su Sector Público Insular como marco general y criterios.

principios éticos

2

La presente Estrategia se construirá y ejecutará conforme a los principios fundamentales de la Corporación Insular, que también recoge el Plan de Modernización 2020-2023:



Transparencia _ Mejora e incremento de los niveles de transparencia y del acceso a la información, mediante la apertura de datos públicos y la reutilización de la información del sector público para promover la innovación y el desarrollo económico y social.

Ética e integridad pública _ Fortalecimiento de la ética e integridad pública, mediante el establecimiento de mecanismos y procedimientos de rendición de cuentas de las y los servidores públicos.

Buen Gobierno _ Actuar con eficacia, economía y eficiencia para satisfacer el interés general, con dedicación al servicio público, evitar cualquier conducta que sea contraria a la imparcialidad, lograr un trato igual y sin discriminaciones, actuar con diligencia y con una conducta digna y correcta, y asumir la responsabilidad de las decisiones y actuaciones propias.



Participación activa de la ciudadanía _ Creación de las condiciones que faciliten un incremento significativo en la participación activa de la ciudadanía en el diseño y formulación de las políticas y servicios públicos, fortaleciendo los espacios de participación ciudadana en los asuntos públicos y en la toma de decisiones que le atañen.

Accesibilidad y acceso a la información _ Adopción de las medidas necesarias para evitar dificultades derivadas por la brecha digital y social. Incorporación de las herramientas adecuadas, para garantizar la igualdad de trato y oportunidades de las personas con discapacidad. Facilitando así el acceso a la información y la participación de toda la ciudadanía.

Colaboración e innovación _ Promoción de espacios de cooperación entre los diversos actores, particularmente entre las administraciones públicas canarias, las instituciones académicas y la sociedad, incorporando el sector privado y al tejido asociativo para, conjuntamente y de forma colaborativa, diseñar, crear y, en su caso, coproducir servicios públicos generadores de valor público, económico y social.

Aprovechamiento del talento y conocimiento de empleadas/os públicas/os _ Impulso y desarrollo de espacios de trabajo colaborativo, y de difusión de la información, accesible al personal del ámbito de la Corporación, así como del Sector Público dependiente, que contribuya, desde la perspectiva interna, a reforzar y dinamizar la difusión y conocimiento de la información de interés del Cabildo, así como a fomentar cauces de participación ágiles, donde las aportaciones ya realizadas por las empleadas y los empleados públicos en procesos participativos como el Plan de Modernización y el Plan de Teletrabajo, enriquezcan la elaboración y ejecución de la presente Estrategia.

Igualdad de género _ Implantando medidas e indicadores que garanticen la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres. Llevando a cabo las evaluaciones de impacto de género que permitan valorar y corregir en el caso de que afecten de manera desigual en la vida de hombres y mujeres.

La Estrategia de Recursos Humanos 2021-2023 se ha construido bajo una metodología con un alto componente participativo, en el que se ha implicado el personal aportando su conocimiento y experiencia a lo largo del proceso, siendo fundamental para alcanzar con éxito las actuaciones que deriven del mismo.

Las **fases** que se han seguido para la elaboración de la Estrategia son las siguientes:

Fase 1

Toma de conciencia

El proceso de transformación cultural hacia una Planificación Estratégica requiere de la implicación y colaboración de todas las partes, siendo imprescindible para evitar el fracaso de la implantación de un proyecto de esta índole. Por ello, en noviembre del 2020, se celebró una sesión grupal para la presentación del proyecto en la que se dio a conocer a las principales partes implicadas la puesta en marcha del proceso de planificación estratégica, se describió su metodología, su temporalización, los recursos que se requerirían para su ejecución, y se hizo hincapié en la necesidad de participación del equipo humano de la Dirección Insular para su adecuado desarrollo.

- Tras esta primera toma de contacto, se emitió una convocatoria vía correo electrónico dirigida a todos los Servicios y Unidades adscritos a la Dirección Insular de Recursos Humanos y Asesoría Jurídica, con la finalidad de invitarles a participar a nivel individual o grupal en la fase siguiente.





Diagnóstico y análisis de situación de partida

Esta fase se centró en analizar la situación de partida de la gestión de Recursos Humanos, para la identificación de aspectos de mejora y puntos fuertes en los que se debía trabajar, así como conocer las expectativas que el personal tenía sobre la Estrategia, con objeto de alinear más adelante las actuaciones a las necesidades y singularidades específicas de la organización.

Para el desarrollo de esta fase, se realizaron entrevistas al personal de la DIRRH y AJ, y el contenido resultante de las mismas permitió la elaboración de una matriz DAFO.

Entrevistas

Se celebraron sesiones online en las que participó personal de la Dirección Insular con los **objetivos** siguientes:

- Detectar las debilidades y fortalezas que el personal de la Corporación percibe de la Unidad o Servicio al que pertenece, así como a nivel global en la DIRRH y AJ.
 - Conocer las expectativas que el personal deposita en este proceso para trabajar de manera alineada a lo que se espera y se elabore un documento que aporte valor real a las Unidades y Servicios a los que les afecta.
 - Recopilar documentación de interés que aporte información de valor al proceso.
- Se entrevistó a todos los Servicios y Unidades de la Dirección Insular, para la participación del mayor número de personas posible, con independencia de su recorrido o trayectoria, pues todas las visiones eran claves para analizar y aprender de experiencias pasadas, motivaciones actuales del personal, e incluso conocer sus experiencias en otras administraciones públicas.
- De manera previa a la celebración de las sesiones, se envió un correo electrónico a todos los Servicios y Unidades para que pudiesen reflexionar sobre una serie de cuestiones y poder ahondar en sus conclusiones en la propia sesión. Las preguntas a reflexionar por cada una de las personas entrevistadas en relación a la Estrategia fueron las siguientes:

1. *A grandes rasgos, ¿cuáles considera que son las áreas de mejora de su Unidad o Servicio? ¿y los puntos fuertes?*
2. *¿Y las debilidades y fortalezas de la Dirección Insular de Recursos Humanos y Asesoría Jurídica a nivel global?*
3. *¿Qué beneficios espera que la Estrategia reporte a la Dirección Insular?*
4. *¿Qué información que gestiona o trata su Unidad/Servicio considera que podría ser de utilidad para el proyecto?*

- Las dos primeras preguntas permitieron identificar debilidades y fortalezas para elaborar en una futura fase la matriz DAFO de la Dirección Insular; la tercera pregunta permitió conocer las necesidades y expectativas que el personal depositaba en el desarrollo de la nueva Estrategia; y, por último, la cuarta pregunta permitió recopilar documentación de interés para la identificación de información que aportase valor al trabajo de gabinete a desarrollar por el equipo técnico responsable del diagnóstico.
- Las entrevistas se desarrollaron entre diciembre del 2020 y febrero del 2021, y, de manera transversal durante este período, se analizó la información recabada desde un punto de vista técnico, para poder extraer los hallazgos más relevantes para la elaboración de una **matriz DAFO**.

Matriz DAFO

La matriz DAFO es una conocida herramienta estratégica para el análisis interno y externo de la entidad, proyecto o ámbito objeto de análisis. Se ha empleado esta metodología con la finalidad de conocer las debilidades y fortalezas (análisis interno), así como las amenazas y oportunidades (análisis externo), que permitieran con posteridad la definición de actuaciones estratégicas dando respuesta a la situación real de la Dirección Insular.

- Para la elaboración de la matriz DAFO, se realizó un análisis detallado de más de 300 aportaciones transmitidas por las personas entrevistadas, y se realizó la lectura de alrededor de 40 documentos compartidos por los Servicios y Unidades de la Dirección Insular, así como por parte del Servicio de Informática de la Corporación para las cuestiones de carácter más tecnológico.
- A partir de las conclusiones del análisis de la información recabada, se elaboró un primer borrador del DAFO, el cual fue compartido con todas las personas de la Dirección Insular para su aprobación.



- Tras el período de revisión, se realizó una actualización del borrador para la elaboración de la matriz DAFO definitiva, dando como resultado un total de **33 debilidades, 9 fortalezas, 6 amenazas y 7 oportunidades**, las cuales se presentan en el *apartado 4.1* de la presente Estrategia.



Fase 3

Definición de ejes y objetivos estratégicos

En esta tercera fase se realizó una identificación de áreas prioritarias mediante la agrupación por temáticas de las debilidades identificadas en la fase anterior, con la finalidad de definir los principales ejes sobre los que debe actuar la **Dirección Insular de Recursos Humanos y Asesoría Jurídica** para mejorar su gestión en diferentes dimensiones. Esta agrupación dio como resultado los cinco ejes y **objetivos estratégicos** siguientes:

- E1 Liderazgo y transformación cultural** _ Construir una nueva cultura organizacional basada en la mejora continua, con las/os líderes como propulsoras/es del cambio.
- E2 Optimización de la gestión interna** _ Impulsar la eficiencia y eficacia de la gestión operativa para la mejora de la productividad de los procesos internos.
- E3 Transición digital** _ Promover la transformación digital, mejorando las habilidades digitales del equipo humano y dotando de las tecnologías necesarias para la digitalización de los procesos.
- E4 Gestión del talento** _ Mejorar la capacitación y formación del personal y su adaptación a los nuevos requerimientos de los servicios públicos.
- E5 Bienestar laboral** _ Construir un entorno de trabajo saludable que promueva el bienestar (personal y laboral) de las personas.



Fase 4

Diseño del Plan de Acción

La elaboración del Plan de Acción se llevó a cabo aplicando una metodología de gestión por proyectos, de igual modo que se ha realizado para el Plan de Modernización, entendiéndose por proyecto el conjunto de tareas relacionadas que permiten la consecución de una serie de objetivos, con un alcance y plazos claramente definidos previamente. Por ello, de acuerdo a los ejes y objetivos estratégicos definidos en la fase anterior, se definieron proyectos y acciones dando respuesta a tres preguntas básicas:

- **Qué** → **Actuaciones** a realizar en el marco de la Estrategia.
 - **Cuándo** → **Plazos** para ejecutar cada una de estas actuaciones, quedando recogidas en los cronogramas específicos
 - **Quién** → **Responsabilidades** para la coordinación y la ejecución de cada una de las actuaciones estratégicas propuestas, quienes deberán realizar un seguimiento proactivo de los proyectos que cada parte gestione, debiendo controlar y responder ante los problemas que surjan en alcance, recursos y plazos.
- Asimismo, se realizó una alineación de los proyectos y acciones estratégicas, por una parte, con el **Plan de Modernización** (hoja de ruta de la Corporación Insular para los próximos años, concretamente para el período 2020-2023), así como con las actuaciones marcadas en la moción aprobada en la sesión extraordinaria del Pleno de 3 de julio de 2020.
- Cabe señalar que el Plan de Modernización se encuentra conformado por los **objetivos** siguientes:

Cod.	Objetivo estratégico	Descripción
OE1	Mejorar la calidad de los servicios públicos	Disponer de unos servicios de calidad es una de las principales demandas de la sociedad y, por tanto, la mejora de la calidad de los servicios públicos es el objetivo principal de este Plan de Modernización.
OE2	Reducir los tiempos de tramitación	Una de las demandas fundamentales de la ciudadanía es la reducción del tiempo de tramitación de los expedientes hasta obtener una respuesta a la solicitud presentada.
OE3	Reducir las cargas administrativas	El acceso a los procedimientos y servicios del Cabildo por parte de la ciudadanía supone un coste para ésta cuantificable económicamente. Este objetivo pretende reducir dichos costes.
OE4	Hacer transparente la actividad del Cabildo	La sociedad tiene derecho a conocer las políticas públicas y la actividad administrativa que se deriva de la misma.
OE5	Fomentar la participación y colaboración	La participación y colaboración de la sociedad tinerfeña en el diseño de las políticas públicas insulares.

Tabla 1. Objetivos estratégicos del Plan de Modernización



- Para asegurar la consecución de dichos objetivos, el Plan de Modernización se estructura en ocho líneas de actuación, que, a su vez, se aglutinan en dos grandes grupos: las líneas de actuación orientadas directamente a la mejora de los servicios públicos (L1, L2, L3 y L4), y líneas de actuación orientadas a la mejora de la administración del Cabildo y que, por tanto, influyen en la mejora de los servicios públicos de forma indirecta (L5, L6, L7 y L8).
- Entre las líneas de actuación recogidas en la Estrategia (que quedan detalladas en el *anexo 1*), aquellas en las que la Dirección Insular tiene un papel destacado y forman parte esencial de la planificación estratégica de Recursos Humanos son las siguientes:
 - **L5 Dirección por objetivos,**
 - **L6 Innovación Organizativa** y
 - **L7 Gestión del Talento,**
 por lo que en la presente Estrategia se hará mención específica a estas líneas en parte de los proyectos y acciones definidas.

Fase 5

Aprobación del plan de acción por las partes interesadas

La fase anterior dio como resultado un borrador del Plan de Acción que fue compartido con los diferentes Servicios de la Dirección Insular para su lectura y análisis, manteniendo reuniones para abordar las conclusiones de su reflexión de manera específica y poder recopilar las mejoras que permitan construir una Estrategia con la que las partes interesadas se sientan reflejadas y motivadas.

- Tras la recopilación de todas las aportaciones y el análisis técnico de las mismas por parte de la empresa Plan B Group, se elaboró una propuesta de Plan de Acción que tras la realización del proceso participativo y su adecuación, queda recogido en el apartado 5.4.

Fase 6

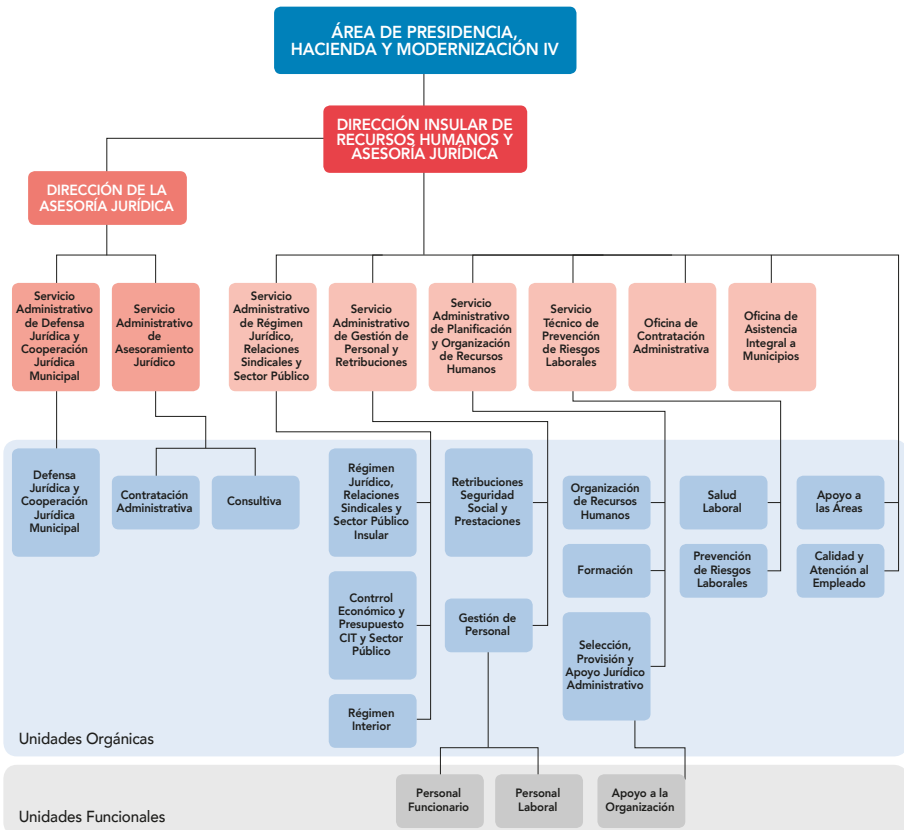
Elaboración de la Estrategia de Recursos Humanos

La ejecución de las fases anteriores y los resultados que se obtuvieron de estas dieron paso a un trabajo que permitió, en esta última fase, la formulación de la presente Estrategia de Recursos Humanos 2021-2023 del Cabildo de Tenerife.

situación actual

4

La Dirección Insular de Recursos Humanos y Asesoría Jurídica del Cabildo Insular de Tenerife cuenta con un equipo humano distribuido en los siguientes Servicios y Unidades organizativas:



4.1

Contexto interno y externo

Como se adelantaba en el apartado de metodología del presente documento, con la finalidad de analizar la situación actual de la Dirección y el entorno en el que se desenvuelve, se elaboró durante la fase de diagnóstico una Matriz DAFO de manera conjunta con personal político, técnico y administrativo del Área, teniendo en cuenta además, las conclusiones previas de los procesos participativos para la definición del Plan de Modernización y el Plan de Teletrabajo. El resultado de este proceso queda recogido, por una parte, en un contexto interno (debilidades y fortalezas), y, por otra parte, en un contexto externo (amenazas y oportunidades), cuyas conclusiones se presentan a continuación:



Debilidades

D01	No existe planificación para una visión a medio-largo plazo sobre la que actuar, dedicándose principalmente a resolver cuestiones del día a día.
D02	Escepticismo respecto a los estudios y diagnósticos desarrollados, pues no se han visto aplicadas algunas de las mejoras propuestas para paliar las deficiencias detectadas en procesos anteriores.
D03	Resistencia al cambio, principalmente cuando conlleva actuar en un entorno que no esté relacionado con la gestión administrativa.
D04	Situaciones puntuales de falta de liderazgo y de ciertos conflictos entre puestos de responsabilidad que repercute en directrices discordantes al equipo técnico.
D05	Sensación de desconfianza en el equipo técnico de RRHH por parte de cargos de responsabilidad y/o políticos, al no tener en cuenta criterios técnicos de metodologías testadas o referentes para la toma de decisiones.
D06	No se han definido de manera formal objetivos estratégicos y/u operativos en la Dirección Insular.
D07	Escaso o nulo uso de información cuantitativa para incentivar una cultura del dato que incida positivamente en la toma de decisiones y en la evaluación objetiva de las dificultades que existen en la Dirección Insular.
D08	Ausencia de flujos de trabajo y procedimientos documentados (salvo casos aislados), dejando su modus operandi a criterio de cada persona o a criterios que se han tenido en el pasado.
D09	Falta de desarrollo de una cultura de mejora continua al tomar decisiones basadas en costumbres sin cuestionar la idoneidad de las mismas en el presente.

D10	Duplicidad de tareas y funciones que se llevan a cabo, principalmente en la respuesta a peticiones que se reciben de otras Áreas.
D11	Cambio de prioridades por peticiones de urgencia que dificultan el cumplimiento de la planificación, desvían de los objetivos generales del Área, generan ineficiencias (incumplimiento de plazos, errores en documentos...) y gran cantidad de proyectos y/o trámites iniciados no llegan a cerrarse o quedan obsoletos cuando se retoman.
D12	No existe un control y conocimiento exhaustivo de los proyectos y tareas que se ejecutan.
D13	Falta de agilidad y tiempos de respuesta lentos, derivados en algunos casos de la burocracia administrativa.
D14	Atomización de Servicios y Unidades que genera problemas de coordinación y carencia de retroalimentación continua.
D15	Falta de sistematización de reuniones para una mejor planificación, organización y puesta en conocimiento de proyectos a distintos niveles: entre Servicios que trabajan conjuntamente y entre personal de un mismo Servicio.
D16	Falta de implantación de medidas para mejorar la comunicación interna a partir de los resultados de los procesos de evaluación desarrollados en el pasado.
D17	Malas prácticas de gestión documental, aplicando criterios individuales a su creación y tratamiento.
D18	Falta de medidas para la gestión del conocimiento.
D19	Falta de capacitación en competencias digitales (edad, desinterés...) para poder desarrollar de manera online determinados procesos, principalmente tras COVID-19.
D20	Falta de herramientas que permitan una mejor trazabilidad y conocimiento de las peticiones que se reciben, y de las cargas de trabajo de los Servicios (p.ej.: JIRA).
D21	Implantación de herramientas en el pasado sin tener en cuenta, de manera previa a su diseño y desarrollo, necesidades de la Dirección Insular en su conjunto.
D22	Falta de consenso a la hora de implantar herramientas que digitalicen los procesos, prevaleciendo el desarrollo del trabajo de manera artesanal y en papel.
D23	Desaprovechamiento y/o desconocimiento en algunos casos de las oportunidades de tecnología avanzada que la Corporación pone a disposición de los Servicios.
D24	Ausencia de un verdadero sistema de evaluación del desempeño que se vincule a la productividad real del equipo humano.



D25	Necesidad de mejora del sistema de detección de necesidades de formación para construir un Plan de Formación con el que el personal se encuentre reflejado y motivado.
D26	Falta de aprovechamiento del potencial del equipo humano, y de la variedad de perfiles y conocimientos que lo conforman.
D27	Creación de puestos a partir de la especialización de personas concretas, generándose compartimentos estancos.
D28	Desactualización de descripción de puestos de trabajo, pues no existe correspondencia de la RPT con el trabajo que se desarrolla.
D29	Falta de un análisis de competencias de Servicios y Unidades, que permitan una mayor y mejor identificación de las actividades vinculadas a aquellas.
D30	En algunos casos, pérdida de sentimiento de pertenencia y desmotivación del equipo humano.
D31	Insatisfacción e imagen negativa por parte del resto de Servicios y Unidades de la Corporación, principalmente a causa de aspectos de interés general que no se ejecutan (p.ej.: provisión de plazas), falta de respuesta a sus solicitudes, etc.
D32	Desaprovechamiento de la Unidad de Atención al Empleado, la cual podría desarrollar otras actividades que podrían considerarse propias de esta Unidad (nexo de unión entre Servicios, medidas para la mejora de problemáticas internas...).
D33	Falta de un sistema de escucha activa que recoja de manera continua necesidades y sugerencias de las personas, para su posterior tratamiento sistemático en forma de planes de acción.



Fortalezas

F01	Consenso general en relación al buen capital humano con el que cuenta la Dirección Insular.
F02	Experiencia y alta capacidad técnica del equipo.
F03	Actitud positiva por parte del equipo humano en relación a las mejoras que se proponen.
F04	Responsabilidad y preocupación del equipo de trabajo en las tareas que desarrollan, intentando siempre hacer su trabajo lo mejor posible.
F05	Implicación y compromiso del personal.
F06	Disposición de herramientas que posibilitan la extracción de información cuantitativa de valor y la automatización de parte de los procesos (PowerBI, META4...)

F07	Perfil digital y tecnológico de una parte del equipo para la búsqueda proactiva de herramientas que faciliten el trabajo.
F08	Variedad de perfiles, competencias y experiencias heterogéneas que enriquecen la labor que se desarrolla.
F09	Procedimientos y políticas documentadas en Servicios específicos (Prevención Riesgos Laborales), cuyas buenas prácticas podrían extrapolarse a otros Servicios para facilitar la gestión documental y de conocimiento de la Dirección Insular.



Amenazas

A01	Modificaciones y actualización constante de normativa.
A02	Escasez de recursos económicos en el período de crisis post-COVID-19.
A03	Evolución permanente de las nuevas tecnologías que genera dificultades para adaptarse con rapidez (a causa de falta de capacitación, falta de recursos tecnológicos, adaptación de procedimientos...).
A04	Cambios de mandato que derivan, a su vez, en cambios internos a todos los niveles.
A05	Excesiva burocracia intrínseca a las Administraciones públicas (p.ej.: sustituciones de personal).
A06	Presiones externas de diferente índole (organizaciones sindicales, grupos políticos...) que alteren prioridades y/o tareas planificadas.



Oportunidades

O01	Nuevo equipo de gobierno como nueva oportunidad para el cambio.
O02	Disponer de un Plan de Modernización que permitirá dar pasos para la mejora y aportar la visión estratégica que faltaba a la Corporación.
O03	Buena relación con organizaciones sindicales.
O04	Intercambio de buenas prácticas implantadas con éxito en otras AAPP con las que la Corporación tiene relación.
O05	Respaldo de normativa al estar la mayoría de las cuestiones reguladas por requisitos legales, técnicos y/o reglamentarios, y, cuando no es así, se cuenta con apoyo político.
O06	Exigencia de los clientes (empleados/as de la Corporación) para que la Dirección Insular preste un servicio de calidad.
O07	Digitalización a todos los niveles que ha impulsado la llegada del COVID-19.



5.1 Ejes y objetivos estratégicos

Las actuaciones que conforman la Estrategia de Recursos Humanos 2021-2023 se han estructurado en cinco ejes estratégicos: **E1. Liderazgo y transformación cultural**, **E2. Optimización de la Gestión Interna**, **E3. Transición Digital**, **E4. Gestión del talento y E5. Atención al personal**, y el desarrollo de estos ejes parten, a su vez, de cinco objetivos estratégicos vinculados a cada uno de ellos:

Eje estratégico	Objetivo estratégico
E1 Liderazgo y Transformación Cultural	OE1 Construir una nueva cultura organizacional basada en la mejora continua, con las/os líderes como propulsoras/es del cambio.
E2 Optimización de la Gestión Interna	OE2 Impulsar la eficiencia y eficacia de la gestión operativa del Área para la mejora de la productividad de los procesos internos.
E3 Transición Digital	OE3 Promover la transformación digital del Área, mejorando las habilidades digitales de su equipo humano, y dotando de las tecnologías necesarias para la digitalización de los procesos.
E4 Gestión del Talento	OE4 Mejorar la capacitación y formación del personal y su adaptación a los nuevos requerimientos de los servicios públicos. (L7 del Plan de Modernización).
E5 Atención al personal	OE5 Construir un entorno de trabajo donde la atención de calidad al empleado forme parte de la cultura de la Corporación, promoviendo además el bienestar personal y laboral de las personas.

5.2 Proyectos estratégicos

Para alcanzar los objetivos definidos anteriormente, se han planteado una serie de actuaciones en forma de **18 proyectos y 49 acciones estratégicas** que quedarán detalladas con mayor grado de profundidad en el Plan de Acción. Estas actuaciones estratégicas nacen principalmente para afrontar las debilidades identificadas en el proceso de diagnóstico, dando como resultado los proyectos que se detallan a continuación:

Eje	Proyecto estratégico	Debilidades identificadas (consulta el apartado 4.1)
E1 Liderazgo y Transformación Cultural	E101 Reflexión estratégica	D01, D02 y D03
	E102 Liderazgo	D04 y D05
	E103 Dirección por Objetivos	D06, D11 y D12
	E104 Cultura del dato	D07
E2 Optimización de la Gestión Interna	E201 Gestión por procesos	D08, D09 y D10
	E202 Gestión del conocimiento	D17 y D18
	E203 Comunicación interna	D14 y D16
	E204 Colaboración interna	D15
	E205 Estructuras organizativas	D27 y D28
	E206 Smart Working	D31
E3 Transición digital	E301 Digitalización interna y vigilancia tecnológica	D19, D21, D22 y D23
E4 Gestión del talento	E401 Gestión por competencias	D29
	E402 Plan de formación	D25
	E403 Evaluación del desempeño y carrera profesional	D24
	E404 Red de personas mentoras	D26
E5 Atención al personal	E501 Satisfacción en el desem- peño del puesto de trabajo	D33
	E502 Fomento de la cultura corporativa	D30
	E503 Calidad en la atención	D13, D20, D31, D32 y D33



Las acciones estratégicas han sido definidas con una responsabilidad de coordinación, en donde se ha pre asignado un servicio o unidad, y una responsabilidad de ejecución, en donde se ha propuesto una realización con recursos internos de la Corporación Insular o la posibilidad de una contratación externa. A continuación, se presentan sus funciones principales que serán, **como mínimo**, las siguientes:

Responsabilidades en la coordinación

- Actuar como portavoces en cualesquiera espacios en los que sea necesario comunicar los avances del proyecto y/o los resultados obtenidos de las acciones estratégicas de las que sean responsables.
- Actuar como personas intermediarias entre el equipo directivo y el equipo ejecutor, principalmente cuando se trate de decisiones que repercutan en la planificación de las acciones estratégicas.
- Consulta periódica y sistemática de las **fichas de proyectos** para conocer el estado de las actuaciones planificadas y/o en ejecución, y el nivel de progreso de cada una de ellas.
- Realizar convocatorias de reuniones de seguimiento con el equipo ejecutor para abordar el grado de avance de las acciones estratégicas de las que son responsables.

Responsabilidades en la ejecución

- Seguimiento continuo de cada acción estratégica para comprobar que se está actuando conforme lo planificado.
- Actuar sobre las desviaciones que pueden llegar a producirse adoptando las medidas necesarias para solventarlas.
- Asignación de los recursos (y reasignación de los mismos cuando sea necesario) por cada acción estratégica.
- Complimentación sistemática de la **ficha de proyecto** para facilitar el acceso a información actualizada en todo momento.
- Informar periódicamente al/la responsable de la Coordinación sobre la marcha de las acciones estratégicas correspondientes y los resultados obtenidos por cada una de ellas.

5.4 Plan de acción



E1 Liderazgo y Transformación Cultural



Proyecto estratégico	Acciones	Alcance
E101 Reflexión estratégica	E101.A1 Elaboración de una planificación anual y su cronograma, atendiendo al modelo que se defina, a partir de las planificaciones anuales de Servicios y Unidades.	Dirección Insular
	E101.A2 En el primer trimestre del año, publicación en la intranet corporativa de la planificación de objetivos y cronograma anual.	Dirección Insular
E102 Liderazgo	E102.A1 Diseño del Plan de Formación continua para la implantación y seguimiento del liderazgo.	Corporación
	E102.A2 Diseño de un sistema de evaluación del desempeño que incorpore la participación de los equipos de trabajo.	Corporación
E103 Dirección por Objetivos	E103.A1 Diseño e implantación de una metodología gradual de Dirección por Objetivos en la Corporación, que se acompañe de tutorización y adaptada a la diversidad de Áreas y Servicios.	Corporación
	E103.A2 Formación continua sobre la metodología de Dirección por Objetivos, adaptada a las necesidades de las Áreas y Servicios.	Corporación
	E103.A3 Evaluación de la metodología de Dirección por Objetivos.	Corporación
	E103.A4 Implantación de metodología de Gestión de Proyectos.	Corporación
E104 Cultura del dato	E104.A1 Diseño de cuadros de mando integrales para la toma de decisiones.	Dirección Insular

E2 Optimización de la Gestión Interna



Proyecto estratégico	Acciones	Alcance
E201 Gestión por procesos	E201.A1 Elaboración de un mapa de procesos, considerando en todos ellos la ciberseguridad y la protección de datos personales.	Dirección Insular
	E201.A2 Revisión de procedimientos de cada uno de los Servicios de la Corporación para su simplificación y actualización de la base de datos de procedimientos y gestión electrónica de procedimientos.	Dirección Insular
E202 Gestión del conocimiento	E202.A1 Desarrollo e Implantación de un modelo de gestión del conocimiento que facilite la toma de decisiones, la transmisión de la información entre el personal, la ejecución del trabajo, así como el seguimiento de nuevos conocimientos.	Dirección Insular
E203 Comunicación interna	E203.A1 Mejora de la comunicación interna que contemple a los colectivos de personas sin acceso a medios informáticos y la comunicación para el trasvase de información entre el Cabildo Insular y su sector público. (Hito del P6.3 "Comunicación y Colaboración interna" del Plan de Modernización).	Corporación
	E203.A2 Implantación del modelo definido y de la evaluación sistemática del mismo.	Corporación
E204 Colaboración interna	E204.A1 Desarrollo e Implantación de una metodología de trabajo colaborativo a través de la conformación de equipos multidisciplinares de diferentes Áreas.	Corporación
	E204.A2 Diseño de un espacio de encuentro del personal para la difusión de las actividades y proyectos del Cabildo en su conjunto, incluyendo al sector público insular.	Corporación



E2 Optimización de la Gestión Interna

E204 Colaboración interna	E204.A3 Reconocimiento y divulgación de las buenas prácticas e iniciativas innovadoras del personal, especialmente los equipos de trabajo colaborativo.	Corporación
E205 Estructuras organizativas	E205.A1 Mapa de funciones de Servicios y Unidades. (Hito del proyecto P6.2.1 "Planificación de estructuras organizativas" del Plan de Modernización).	Corporación
	E205.A2 Análisis y descripción de puestos de trabajo. (Hito del proyecto P6.2.1 "Planificación de estructuras organizativas" del Plan de Modernización).	Corporación
	E205.A3 Simplificación, parametrización e inclusión de método de actualización sistemático de la Relación de Puestos de Trabajo (RPT).	Corporación
	E205.A4 Establecimiento de medidas que promuevan la simplificación de la plantilla de plazas de personal laboral y funcionario.	Corporación
	E205.A5 Desarrollar los procesos orientados a la reducción de la temporalidad del personal.	Corporación
	E205.A6 Planificación de la distribución del personal de la Corporación en las diversas dependencias donde desarrolla su actividad el Cabildo.	Corporación
	E205.A7 Definición de criterios para la valoración de puestos de trabajo.	Corporación
E206 Smart Working	E206.A1 Elaboración y aprobación de la regulación y del plan de implantación del teletrabajo.	Corporación
	E206.A2 Establecimiento de un modelo de seguimiento de la implantación del teletrabajo.	Corporación

E3 Transición Digital



Proyecto estratégico	Acciones	Alcance
E301 Digitalización interna y vigilancia tecnológica	E301.A1 Diagnóstico de necesidades tecnológicas a nivel de Unidad y Servicio.	Dirección Insular
	E301.A2 Identificación, análisis y testeo de herramienta/s existente/s en el mercado que permitan cubrir las necesidades en materia de gestión de recursos humanos.	Dirección Insular
	E301.A3 Implantación de herramienta/s seleccionada/s a partir de la E301.A2 o mejora de las existentes para la digitalización del 100 % de los procesos, y seguimiento de tecnologías emergentes que puedan ser de aplicación a las actividades que se desarrollan, para abordar su implantación.	Dirección Insular
	E301.A4 Inicio y gestión del expediente electrónico de personal, registro de personal, número de empleado público, archivo digital, etc. (Hitos del proyecto P.3.7 "Digitalización interna" del Plan de Modernización).	Dirección Insular

E4 Gestión del talento



Proyecto estratégico	Acciones	Alcance
E401 Gestión por competencias	E401.A1 Diseño e implantación del sistema de gestión por competencias: definición de competencias comunes a los puestos de trabajo. (Hito del proyecto 7.1 "Gestión por competencias" del Plan de Modernización).	Corporación
E402 Plan de formación	E402.A1 Rediseño del sistema de detección de necesidades formativas para una mejor adaptación a los requerimientos de los puestos de trabajo.	Corporación



<p>E402 Plan de formación</p>	<p>E402.A2 Fomentar la introducción de metodologías formativas innovadoras, que incorporen el acompañamiento para la implantación y uso en el puesto de trabajo. (Alineación con proyecto P7.3 “Plan de Formación” del Plan de Modernización).</p>	<p>Corporación</p>
	<p>E402.A3 Incorporar una oferta permanente online de acciones formativas de contenido genérico, tales como herramientas de gestión e informáticas de uso habitual en la Corporación, que permitan la planificación y organización autónoma de esta formación y su reciclaje por parte del personal.</p>	<p>Corporación</p>
<p>E403 Evaluación del desempeño y carrera profesional</p>	<p>E403.A1 Diseño de un sistema de evaluación del desempeño que incluya la valoración del cumplimiento de objetivos y las competencias profesionales claves para los puestos de trabajo. (Alineación con P7.2 “Evaluación del desempeño y carrera profesional” de la L7 Gestión del Talento del Plan de Modernización).</p>	<p>Corporación</p>
	<p>E403.A2 Análisis de un plan de carrera administrativa basada en criterios objetivos y transparentes (carrera horizontal y vertical).</p>	<p>Corporación</p>
	<p>E403.A3 Análisis e impulso de la Promoción Interna.</p>	<p>Corporación</p>
<p>E404 Red de personas mentoras</p>	<p>E404.A1 Determinación de los procesos del Conjunto del Cabildo en los que se requiere mentoría.</p>	<p>Corporación</p>
	<p>E404.A2 Configuración de la red de mentores entre el personal de la Corporación y definición de los protocolos de implementación de mentoría, así como el reconocimiento de su ejercicio en los procesos en los que se determine su necesidad y viabilidad.</p>	<p>Corporación</p>

E5 Atención al personal



Proyecto estratégico	Acciones	Alcance
E501 Satisfacción en el desempeño del puesto de trabajo.	E501.A1 Diseño para la mejora de la implementación de medidas y acciones derivadas de los estudios de evaluación de riesgos psicosociales.	Corporación
	E501.A2 Seguimiento de la implementación de las medidas de evaluación de riesgos psicosociales y valoración de las mejoras de la satisfacción laboral.	Corporación
	E501.A3 Definición de criterios de ordenación y distribución de los espacios, adaptado a las necesidades de desarrollo del trabajo.	Corporación
E502 Fomento de la cultura corporativa.	E502.A1 Diseño y elaboración de un programa de actividades sociales que promuevan la sostenibilidad, solidaridad, vida saludable y el sentimiento de pertenencia a la Corporación.	Corporación
	E502.A2 Diseño y elaboración de un programa de voluntariado corporativo.	Corporación
E503 Calidad en la atención	E503.A1 Definición de un nuevo modelo de organización y funcionamiento de atención al personal.	Corporación
	E503.A2 Redefinición de un modelo de acogida al personal de nuevo ingreso en la Corporación que contemple la planificación de su formación básica inicial en las herramientas de gestión e informáticas de uso habitual.	Corporación
	E503.A3 Definición de un programa específico para personas en edad próxima a la jubilación que contemple la transferencia de conocimiento, el desarrollo de acciones complementarias, mentoría, voluntariado corporativo y/o otras que se determinen.	Corporación
	E503.A4 Establecer medidas que impliquen la escucha activa al personal.	Corporación
	E503.A5 Desarrollo de un servicio de apoyo y asistencia psicológica al personal.	Corporación



El proceso de seguimiento y evaluación es fundamental y clave en el ciclo de mejora continua de cualquier estrategia, pues permite garantizar que se actúa conforme a lo planificado, detectar las desviaciones que puedan llegar a producirse, comparar el rendimiento obtenido con los resultados deseados, y obtener la retroalimentación necesaria para aplicar las medidas correctivas que se requieran para reconducir las actuaciones hasta alcanzar la eficacia y eficiencia de todas las actividades que se ejecutan. En este sentido, las **actuaciones de seguimiento** valorarán de forma continua la evolución y el grado de cumplimiento de la estrategia durante su ejecución, con la finalidad de actuar sobre las posibles desviaciones, adoptando medidas correctivas que reconduzcan los resultados hacia los objetivos previstos. Por otro lado, **las actuaciones de evaluación** realizarán una valoración de los proyectos y acciones estratégicas, de manera que las lecciones aprendidas puedan ser trasladadas a actuaciones que se ejecuten en el futuro. Partiendo de estos conceptos, a continuación, se presentan los principales elementos de trabajo que se han considerado relevantes para el adecuado seguimiento y evaluación de la Estrategia de Recursos Humanos 2021-2023 de la Dirección Insular:

- [Seguimiento] **Reuniones de seguimiento.** Se propone la celebración de estas reuniones entre las partes implicadas de los proyectos estratégicos en marcha. Las reuniones de seguimiento permitirán conocer los avances que se producen respecto a las acciones estratégicas que conforman la Estrategia, para tomar las medidas correctivas que se consideren necesarias para alcanzar los objetivos. Su frecuencia de realización no deberá superar la periodicidad trimestral, y su contenido se definirá de manera previa a la misma, teniendo en cuenta que su finalidad principal será conocer el grado de avance y evolución del proyecto estratégico que corresponda en cada caso. El documento que se empleará como guía para la reunión será la “ficha de proyecto estratégico” cumplimentada, cuyo contenido se detalla en el punto siguiente y que serán incorporadas en la intranet corporativa.



- [Seguimiento] **Fichas de proyectos y/o acciones estratégicas.** Estas fichas contendrán información actualizada a tiempo real del estado de cada proyecto o acción estratégica. Se estructurarán fundamentalmente en dos bloques. Un primer bloque de **planificación**, partiendo del modelo de ficha de proyecto del Plan de Modernización que se presenta en el **anexo 2**, el cual contiene la información siguiente: necesidad del proyecto, recursos a utilizar, objetivos estratégicos y operativos a los que da respuesta, presupuesto asignado, alcance, hitos y definición de indicadores; y un segundo bloque de evaluación, en la que quedará recogida una valoración cualitativa del proyecto con las posibles desviaciones que hayan podido llegar a producirse durante su ejecución, así como posibles áreas de mejora identificadas (que puedan extrapolarse a otros proyectos), e información cuantitativa con resultados de los indicadores definidos para dicho proyecto. Garantizar la actualización continua de estas fichas será responsabilidad de las personas asignadas como responsables en los proyectos correspondientes. Estas fichas, además, nutrirán con posteridad la elaboración de las Memorias Anuales de la Dirección Insular, que se detallan en el punto siguiente.



- [Seguimiento y Evaluación] **Memorias e Informes Anuales de la Estrategia.** Integrarán las fichas de los proyectos cumplimentadas con la situación actualizada de cada uno de ellos además del análisis de las actuaciones realizadas que permitan conocer las posibles desviaciones respecto de lo planificado y aspectos a mejorar en cuanto a la gestión de los mismos, así como innovaciones a introducir de cara al futuro. Estas Memorias/Informes deberán realizarse antes de que finalicen los meses de Febrero de cada anualidad, para poder extraer con posteridad la información que se requiera para la elaboración del informe de evaluación del Plan de Modernización. Se publicarán además en los medios de comunicación internos más adecuados para conocimiento de todo el personal de la Corporación.



Cabe señalar que, en línea con los informes anuales de evaluación del Plan de Modernización, los aspectos que deberá contener el Informe de evaluación serán, como mínimo, los siguientes: evaluación del grado de ejecución de los proyectos/programas previstos en el plan anual (tareas planificadas vs realizadas, junto con el análisis de causas y mejoras); evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos en base a los indicadores de resultado definidos en la Estrategia y en los proyectos (evolución de indicadores, metas propuestas vs alcanzadas, junto con el análisis de causas y mejoras); resultados de indicadores que se hayan definido, así como de los proyectos y/o acciones estratégicas; propuestas de mejoras y/o modificaciones a la Estrategia.

5.5.1 Indicadores

Los indicadores son un elemento imprescindible para poder medir de manera objetiva la evolución de cualquier estrategia. Con independencia de los indicadores que el Plan de Modernización recoge para evaluar la consecución del *P7.5 Planificación Estratégica de la Gestión de Recursos Humanos*, se definen a continuación una serie de valores para evaluar el desempeño de los proyectos estratégicos de la presente Estrategia:

E1 Liderazgo y Transformación Cultural



Proyecto estratégico	Indicadores
E101 Reflexión estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Nº personas que han participado en las sesiones anuales respecto al total de personas de la Dirección Insular. Nº proyectos ejecutados en la anualidad anterior respecto a los planificados. Nº propuestas de proyectos/acciones estratégicas realizadas por cada Servicio o Unidad respecto al total de la Dirección Insular. Grado de satisfacción de las personas con la planificación de su Servicio o Unidad.
E102 Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Nº de horas formativas en el modelo de liderazgo. Nº de personas formadas en el modelo de liderazgo. Grado de satisfacción de las personas con el método de evaluación del liderazgo implantado.

E1 Liderazgo y Transformación Cultural

E103

Dirección por Objetivos

- N° Servicios y/o Unidades en los que se ha implantado la Dirección por Objetivos respecto al total.
- N° de horas formativas en la metodología de Dirección por Objetivos.
- N° de personas formadas en la metodología de Dirección por Objetivos.
- Grado de satisfacción de las personas con la metodología de Dirección por Objetivos implantada.

E104

Cultura del dato

- % reducción de tiempos dedicados a la elaboración de documentación con información cuantitativa (informes, memorias...).
- % datos cuantitativos automatizados respecto al total de datos utilizados.
- N° reuniones celebradas para el análisis de información cuantitativa de valor respecto a las planificadas.
- N° iniciativas/proyectos puestos en marcha a partir del análisis de información cuantitativa de valor.
- Grado de satisfacción de las personas con la automatización de los procesos de los que son responsables.

E2 Optimización de la Gestión Interna



Proyecto estratégico

Indicadores

E201

Gestión por procesos

- Total de tiempo dedicado a cada proceso.
- Nivel de satisfacción de las partes interesadas (clientes internos, otras AAPP, personal...) con la prestación del servicio de mi Servicio o Unidad.

E202

Gestión del conocimiento

- % fuentes identificadas por ámbito de actuación de la Corporación.
- Total de visitas únicas al nuevo apartado de la intranet para la gestión del conocimiento.
- Grado de satisfacción de las personas con las publicaciones e información publicada de la intranet para la gestión del conocimiento.
- Total de Servicios y/o Unidades en las que se ha implantado la metodología de gestión de proyectos respecto al total de la Corporación.
- Grado de satisfacción de las personas con la metodología de proyectos implantada.



E2 Optimización de la Gestión Interna

E203 Comunicación interna	<ul style="list-style-type: none">• Total de medidas implantadas respecto a las planificadas.• Grado de satisfacción general de las personas con la comunicación interna.• Grado de satisfacción de las personas con la frecuencia de reuniones de su Unidad o Servicio.• Grado de satisfacción de las personas con la comunicación vertical (ascendente/descendente) y horizontal.
E204 Colaboración interna	<ul style="list-style-type: none">• Total de medidas implantadas respecto a las planificadas.• Grado de satisfacción general de las personas con la metodología de colaboración interna.• Grado de satisfacción de las personas con los espacios de encuentros y las formas de reconocimiento y divulgación de buenas prácticas.
E205 Estructuras organizativas	<ul style="list-style-type: none">• Total de puestos de la RPT actualizados a la situación actual respecto al total.• Grado de conformidad con las funciones y responsabilidades que la RPT refleja respecto a mi puesto.
E206 Smart Working	<ul style="list-style-type: none">• Nº personas acogidas al plan de flexibilidad horaria respecto al total de personas de la Corporación.• Grado de satisfacción de las personas con las medidas de conciliación laboral.• Franjas horarias más frecuentes en las que trabajan las personas que se hayan acogido al plan de flexibilidad horaria.

E3 Transición Digital



Proyecto estratégico	Indicadores
E301 Digitalización interna y vigilancia tecnológica	<ul style="list-style-type: none">• Nº de necesidades tecnológicas cubiertas respecto al total de necesidades identificadas.• Nº de procesos digitalizados respecto al total de procesos de la Dirección Insular de Recursos Humanos y Asesoría Jurídica.• Nº de herramientas implantadas/Nº de herramientas detectadas totales.• Nº de herramientas de tecnología emergente detectadas.

E4 Gestión del talento



Proyecto estratégico	Indicadores
E401 Gestión por competencias	<ul style="list-style-type: none">• N° AAPP analizadas para el benchmarking respecto al total de AAPP identificadas para su análisis.• N° mejoras adoptadas respecto al total de buenas prácticas identificadas en el benchmarking.
E402 Plan de formación	<ul style="list-style-type: none">• N° de acciones formativas incluidas en el Plan de Formación respecto al total de propuestas formativas recibidas durante la anualidad por parte de las personas de la Corporación.• Total de presupuesto (€) que ha sido gastado durante la anualidad respecto al total de presupuesto previsto.• N° de acciones formativas impartidas en modalidad online respecto al total de acciones formativas impartidas durante la anualidad.
E403 Evaluación del desempeño y carrera profesional	<ul style="list-style-type: none">• N° de personas que han cambiado de puesto verticalmente durante la anualidad mediante el nuevo modelo de carrera.• N° de personas que han cambiado de puesto horizontalmente durante la anualidad mediante el nuevo modelo de carrera.• Grado de satisfacción con el nuevo modelo de carrera implantado.
E404 Red de personas mentoras	<ul style="list-style-type: none">• N° de procesos detectados donde se requiere mentoría.• % de personal que potencialmente puede formar parte de la red de mentores.



E5 Atención al personal



Proyecto estratégico	Indicadores
E501 Satisfacción en el desempeño del puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none">• N° acciones incluidas en la planificación anual relativas a la mejora del bienestar laboral (team building, mejora clima laboral, etc.).• N° acciones ejecutadas respecto a las planificadas en la anualidad para la mejora del bienestar laboral.• Grado de satisfacción con las medidas implantadas para la mejora del bienestar laboral.
E502 Fomento de la cultura corporativa	<ul style="list-style-type: none">• N° de actividades sociales programadas.• N° de acciones para el fomento de la colaboración interna.• N° de personas que realizan voluntariado corporativo.
E503 Calidad en la atención	<ul style="list-style-type: none">• Total de peticiones cerradas fuera de plazo/en plazo.• Tiempo medio de resolución de peticiones por Servicio y/o Unidad de la Dirección Insular.• Tiempo medio de resolución de peticiones por puesto.• Grado de satisfacción del resto de Servicios o Unidades de la Corporación respecto a la atención prestada por la Dirección Insular.• Aprobación de la modificación de la Unidad de Atención al Empleado.• N° de medidas establecidas para la escucha activa del personal.

Cod.	Línea de actuación	Descripción
L1	Mejora de los servicios públicos	Lograr el compromiso con la mejora continua de la calidad de los servicios, fortaleciendo la orientación de servicio a la ciudadanía bajo una gestión excelente en la prestación de los servicios públicos con el objetivo de conseguir la máxima satisfacción de las expectativas y necesidades de la sociedad, a través de diversos instrumentos de actuación, entre los que destacan, las evaluaciones de calidad, las cartas de servicios, el tratamiento de quejas y sugerencias, etc.
L2	Simplificación administrativa	Lograr que la interacción con la ciudadanía, empresas y asociaciones sea lo más sencilla posible, implantando la reducción de cargas administrativas y tiempos de tramitación como una disciplina de mejora continua.
L3	Administración electrónica	Aplicar las nuevas tecnologías como medio para mejorar la accesibilidad y facilidad de uso de los servicios públicos digitales, incrementando la eficiencia en el funcionamiento interno.
L4	Gobierno Abierto	Mejorar los niveles de transparencia y de acceso a la información pública, fortaleciendo los espacios de participación y colaboración y asegurando la eficiencia e integridad del proceso.
L5	Dirección por objetivos	Impulsar la aplicación y coordinación de una gestión pública dirigida de forma estratégica para obtener resultados evaluables, asegurando el adecuado desarrollo y evaluación de las políticas públicas.
L6	Innovación organizativa	Potenciar y desarrollar el capital intelectual de nuestra Administración Pública, con el objetivo de transformar el conocimiento, la información y la experiencia de su personal en valor y beneficios tangibles, evolucionando, asimismo, la estructura organizacional como soporte del desarrollo de nuestra actividad e incorporando la cooperación interna como elemento fundamental.
L7	Gestión del talento	Mejorar la capacitación y formación del personal y su adaptación a los nuevos requerimientos de los servicios públicos.
L8	Cooperación inter-administrativa	Fomentar y llevar a la práctica una cooperación entre administraciones públicas que genere ahorros, aproveche sinergias, facilite el intercambio de conocimiento, favorezca la interoperabilidad y reutilización de los sistemas y permita una mejor prestación de los servicios públicos.



P [nº de proyecto] | [Título del Proyecto]

Necesidad:

Recursos necesarios:

Objetivos estratégicos:

Costes:

Responsable:

Objetivos del proyecto:

Alcance:

Hitos:

Indicadores:

Descripción:



Estrategia de Recursos Humanos 2021-2023

Dirección Insular de Recursos Humanos y Asesoría Jurídica
Área de Presidencia, Hacienda y Modernización