

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN



TESIS DOCTORAL

**Propuesta de un modelo de gestión de la reputación de las
Instituciones Públicas**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Verónica Hurtado Oldridge

Director

Justo Villafañe Gallego

Madrid

© Verónica Hurtado Oldridge, 2022

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN



TESIS DOCTORAL

Propuesta de un modelo de gestión de la reputación de las Instituciones Públicas

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTORA

PRESENTADA POR

Verónica Hurtado Oldridge

DIRECTOR

Justo Villafañe Gallego



UNIVERSIDAD
COMPLUTENSE
MADRID

Facultad de Ciencias de la Información

Departamento de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Relaciones
Públicas

TESIS DOCTORAL

**Propuesta de un modelo de gestión de la reputación de las
Instituciones Públicas**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTORA

PRESENTADA POR

Verónica Hurtado Oldridge

DIRECTOR

Justo Villafañe Gallego

Madrid, Enero 2022

1. Dedicatoria y Agradecimientos

No nos engañemos, escribir una tesis doctoral es un trabajo en el que pocos se embarcarían si supieran de antemano lo que les espera a lo largo del camino. Es un trabajo arduo, solitario, casi lo calificaría de desmoralizador a veces. Si no te rodeas de las personas adecuadas que te apoyen y acompañen en este camino, se tiraría la toalla mucho más a menudo.

Si yo he llegado hasta este punto, en el que me encuentro ya escribiendo las últimas palabras de mi tesis -la dedicatoria y agradecimiento- es porque he tenido la inmensa suerte de haberme rodeado de personas que han hecho que lo difícil se convirtiera en estimulante, lo arduo en satisfactorio, y lo solitario en un viaje apasionante en el que he tenido la oportunidad de conocer a personas increíbles. A todas ellas quiero agradecer su apoyo, su disposición para ayudarme, sus ánimos y, sobre todo, sus enseñanzas generosas. Agradezco así, y en primer lugar, a todo el equipo la Diputación Foral de Guipúzcoa que ha confiado en nosotros (el equipo de Villafañe & Asociados Consultores) para desarrollar el proyecto que ha servido de base para realizar la investigación de esta tesis y al instituto de investigación Adimen de Vitoria por su colaboración en las investigación de campo. A los académicos y profesionales a los que he pedido opinión y consejo y siempre se han mostrado dispuestos y disponibles para mantener conmigo una conversación, sin importar lo perdida que estuviera a veces; Alfonso Unceta y María José Canel, por ejemplo, que me han señalado la bibliografía imprescindible y apuntado temas que no habría descubierto sin sus aportes, a Nuria Villagra que ha charlado conmigo sobre el proceso cuando estaba tan solo comenzando la tesis y me ha señalado los primeros pasos y el comienzo del camino, a Almudena Clemente, María Echanove, José Antonio Lombardía, Gabriela Lacovino, Rafael Cabarcos y otros muchos profesionales que me han brindado su tiempo y se han prestado a que los entreviste sin pedir nada a cambio. A otros doctorandos con los que me he cruzado y se han convertido en compañeros de viaje y acompañantes de meta; Alba María Martínez y todo el grupo de doctorandos del II doctoral AE-IC Sevilla que se convirtieron en compañeros de viaje y han compartido penas y alegrías desde entonces.

A los que considero verdaderos amigos, Alfonso Novales Cinta y a Rosa Santero Sánchez, porque sin aún saberlo han sido las dos personas que me han traído hasta el final de este proyecto. Todavía hoy creo que no habría llegado hasta aquí sin su ayuda.

A todo el equipo de Villafañe y Asociados Consultores que me han enseñado lo que hoy sé de reputación; Sebastián Cebrián, María Ortiz, Lucía García, Miren Díaz, Candela Aldao, Pablo Hidalgo, Carlos Gómez, Axel Dávila, Javier Ríos, Emma Mateos, Roberto Parrilla, Teresa Honorato, Stephan Fuetterer, a mis queridos Santiago Doménech, Claudia Ponce e Inés Miralles, y a todos los que han pasado por allí que, de alguna manera u otra, de seguro, han colaborado con esta investigación. Estefanía Vidal merece en este grupo una mención aparte; sin ella muy probablemente esta investigación aún sería una maraña de datos sin orden ni sentido. Estefanía ha sabido entender mi mente caótica como nadie y ha puesto orden donde no lo había, ilustrando el análisis en gráficos para el gozar de mis sentidos. Pero muy especialmente, le doy las gracias a Lissette Horta, que ha sido mi mentora y guía en este proceso y, de paso, se ha convertido en una de mis más valiosas amigas. Lissette, más que nadie, sabe que esta tesis se la debo en gran medida a ella.

Por supuesto, más que a nadie, se lo agradezco a Justo Villafañe que con una paciencia infinita me ha leído, discutido, convencido y dirigido cada palabra de esta tesis.

A mis familiares y amigos que se interesaban sin preguntar cómo iba “lo innombrable” en cada parte del proceso; Lidia, Felipe, Raysa, “mi Nuri”, Ana Belén, Esther, Clara, Silvia, Natalia, Ana María, Begoña..., a mi madre y mi otra madre que se han convertido en las “guardianas de este escrito”.

María Luisa Muñoz, que ha confiado en mí desde el minuto cero que me embarqué en este viaje y ha sido mi aliento durante 7 largos años y, sobre todo, a Bárbara Oldridge ¡qué mujer!, ya podrá dejar de preguntarme constantemente cómo lo llevo y si he terminado ya “*my project*”.

Y como no, dejo a los más importantes para el final, para saborearlos con gusto igual que a las patatas fritas que acompañan al filete en mi plato, a mi familia; a David, Danielle y Noa. Gracias. Os quiero tanto.

En memoria de Ginés Ayala y, sobre todo, en tu memoria, Papá, que no has abandonado mi mente ni un solo día desde que emprendiste un nuevo viaje sin destino. Ojalá pudiéramos abrir juntos aquel whisky que guardabas para las ocasiones importantes de la vida y brindar, una vez más, por los logros conseguidos.



Índice

1. Dedicatoria y Agradecimientos	4
2. Resumen	7
3. Abstract	9
4. Introducción y justificación de la relevancia del tema	11
5. Marco de Referencia	17
a. Antecedentes y estado del arte	20
b. Hipótesis y Preguntas de investigación	23
c. Objetivos de la investigación	26
6. Marco Teórico	27
a. Reputación: definición y concepto	27
b. Teoría de la Reputación Corporativa aplicada a las Instituciones públicas	31
c. Valores y objetivos de reputación de las Instituciones públicas	34
i. Innovación como valor de reputación institucional	43
ii. Calidad del servicio como valor de reputación institucional	47
iii. Sostenibilidad como valor de reputación institucional	51
iv. Integridad como valor de reputación institucional	53
v. Cooperación como valor de reputación institucional ..	57
vi. Talento como valor de reputación institucional	61
d. Palabras y conceptos clave	65
7. Marco metodológico	68
a. Diseño de la Metodología	70
b. Límites de la investigación	75
8. Resultados y Discusión	76
a. Definición de la reputación aspiracional de la DFG	76
i. Contexto	76
ii. Posicionamiento actual de la DFG	80
iii. Modelo de gobernanza colaborativa de la Diputación Foral de Guipúzcoa: Etorikizuna Eraikiz	84
iv. Valores en los que se apoya la DFG	85

v.	Agentes más relevantes de la DFG	87
vi.	Situación actual de la DFG	89
vii.	Políticas de la DFG y demandas de la ciudadanía	94
viii.	Valoración del Diputado General	99
ix.	Claves extraídas del análisis de gabinete	100
x.	Posicionamiento aspiracional de la Diputación. Análisis del discurso de las entrevistas realizadas al equipo de gobierno de la Diputación	102
xi.	Identificación de los valores institucionales de la Diputación Foral de Gipuzkoa	116
xii.	Prioridades institucionales de la Diputación Foral de Gipuzkoa para la gestión reputacional	117
b.	Jerarquización de agentes externos de la Diputación Foral de Gipuzkoa	121
c.	Identificación y jerarquización de los objetivos de reputación	126
i.	Jerarquización de los objetivos de reputación por cada agente	128
ii.	Mapa institucional de objetivos de reputación de la DFG	129
iii.	Mapa de objetivos por agentes externos	135
iv.	Mapa de objetivos por prioridad institucional	145
d.	Diagnóstico de Reputación y valoración por parte de los stakeholders clave	148
i.	Meta-análisis de los objetivos de reputación institucional de la DFG	148
ii.	Importancia y grado de cumplimiento de las prioridades institucionales por parte de los stakeholders	149
iii.	Análisis del reconocimiento por Agentes externos	162
9.	Conclusiones	184
10.	Bibliografía	188
11.	Anexos	197

2. Resumen

Este trabajo propone un acercamiento metodológico a la gestión reputacional de las instituciones públicas a través del estudio de un caso, la Diputación Foral de Guipúzcoa (en adelante DFG) para el que la doctoranda ha desarrollado un plan estratégico de gestión de la reputación. A lo largo de una investigación triangular que recoge las brechas entre la reputación deseada, la real y la necesaria -desde el punto de vista de las necesidades y expectativas de los stakeholders- de la Diputación, se concluyen los motivos por los que la institución no logra el reconocimiento deseado de sus públicos de interés y se extrapola a las necesidades de mejora en cuanto a la gestión de la reputación de las administraciones públicas en general.

Para ello, el proyecto comienza con una revisión del estado de la cuestión en el que se analizan las teorías de la reputación corporativa desde el comienzo del milenio hasta la fecha y se establecen los cimientos de lo que podría ser la reputación institucional. En este caso, los estudios del comportamiento institucional ya realizados por diferentes autores en base a las competencias institucionales necesarias para satisfacer las necesidades y las expectativas de los ciudadanos nos ofrecen las bases para establecer cuáles son valores más relevantes para conseguir una buena reputación institucional.

Tras dicho análisis se proponen los 7 valores de reputación más relevantes para la buena reputación institucional y 20 variables de reputación que ayudarían a las instituciones públicas españolas conseguir la reputación deseada.

En la segunda parte de esta tesis se lleva a cabo un plan estratégico de reputación para una institución pública de referencia en España en cuanto a su comportamiento reputacional, la Diputación Foral de Guipúzcoa. Para este trabajo de campo, primero se analiza el plan estratégico que la Diputación ha diseñado para convertirse en una institución de referencia en cuanto a la satisfacción de las expectativas de sus ciudadanos y se realiza una investigación cuali-cuantitativa a los públicos de interés que la Diputación ha señalado como prioritarios para cumplir sus objetivos. Los resultados de esta investigación empírica nos ayudarán a dar respuesta a los dos objetivos fundamentales de esta tesis: en primer lugar, comprobar si el desempeño de la institución está alineado con las expectativas y las necesidades de sus ciudadanos y, en segundo lugar, si los

ciudadanos están reconociendo los esfuerzos que hace la institución pública para satisfacer sus necesidades.

En último lugar, se plantean las conclusiones del estudio y se recogen los hallazgos más relevantes del estudio para establecer los criterios necesarios para la gestión de la buena reputación institucional.

3. Abstract

This work aims to become a standard methodology for managing reputation of public institutions in Spain. The methodology has been developed after conducting a careful analysis of the perceived reputation of the Diputación Foral de Guipúzcoa (County Council of Guipúzcoa), and for which the PhD student has developed a strategy for reputation management.

The research analyses the gaps between the County's desired reputation, the actual reputation perceived by stakeholders, and the expected reputation from key stakeholders. The conclusion of the research highlights the reasons why the County Council of Guipúzcoa does not meet the reputation expectancies of its stakeholders and draws a strategy for improving the reputation of both the County Council of Guipúzcoa and public institutions at large.

The research starts with an outline of the current theory on corporate reputation as has been developed in the last 20 years, and applies these findings to redefine institutional reputation. The study also references the work of previous authors on institutional reputation based on how regional governments meet the needs and expectations of its citizens, and screens out the most relevant values for obtaining a good institutional reputation.

The research screens out the 7 most relevant values that define good institutional reputation and analyses a further 20 reputational variables that are key for helping Spanish institutions reach their desired level of reputation.

The second part of the thesis focuses on developing a strategic plan for improving the reputation management of the County Council of Guipúzcoa. To this end, we delved into the Council's current strategic plan for becoming a reference institution in Spain in terms of citizen satisfaction and conducted field surveys to determine if the Council's strategical plans are truly aligned with the expectancies and needs of its citizens and stakeholders.

The results of this investigation revealed two key objectives of the study: One, we were able to determine if indeed the Council's performance met the expectations and needs of

its citizens, and two, we were able to determine if the citizens had any acknowledgement of the efforts made by Council in order to meet the needs of its citizens.

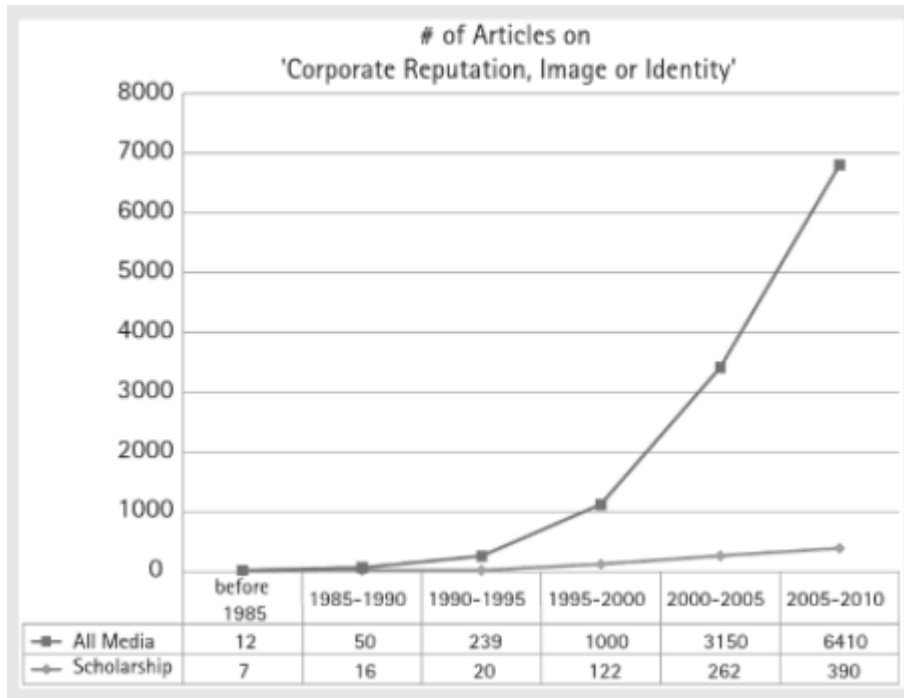
At the end of the work, we offer the conclusions and most relevant findings to define the criteria needed for the management of good institutional reputation.

4. Introducción y justificación del tema

La reputación, como disciplina de investigación de las ciencias sociales, empezó a destacar a partir de que Fombrun planteara su primera definición del término en 1997. Sin embargo, casi medio siglo antes, en 1958, Pierre Martineau ya valoró un concepto ampliado de “imagen corporativa” que bien podría plantearse como el primer concepto de reputación; integraba la importancia de tener en cuenta la perspectiva de todos los grupos de interés desde una posición multidimensional, teniendo en cuenta aspectos como el plano funcional de la empresa, las decisiones que toma y los comportamientos que adopta frente a diferentes coyunturas y políticas relacionadas con los diferentes agentes. Pero no fue hasta décadas más tarde de este primer acercamiento al concepto de reputación de Martineau que su gestión comenzó a tomar el protagonismo que tiene hoy cuando, en la década de los 90, la reputación empezó a asociarse directamente a un activo intangible que influye directamente en la rentabilidad financiera de las empresas (Weigelt y Camerer, 1988; Fombrun y Shanley, 1990; Hall, 1992; Brown y Perry, 1994; Roberts y Dowling, 2002; Rindova y Fombrun, 1990; Fombrun, 2001; Dowling, 2002; Flanagan *et al.*, 2011).

A partir de aquí, el estudio de la reputación y los beneficios que ésta aporta a las corporaciones comenzó a tomar una relevancia creciente, como muestra el gráfico 1 sobre los estudios y publicaciones escritos sobre la reputación corporativa.

Gráfico 1



Fuente: C Fombrun (2012). The Oxford handbook of corporate reputation, p.95

Como se ve en la gráfica, a partir de los años 90, y muy especialmente durante la primera década del siglo XXI, se experimenta un aumento exponencial de artículos publicados en los medios sobre Reputación, imagen o identidad corporativa, así como el aumento paulatino de las investigaciones realizadas por la comunidad científica.

Un segundo motivo por el que el interés en la gestión de la reputación se aceleró, es cuando en 1982 la revista norteamericana Fortune publicó el primer ranking sobre las empresas más admiradas; Most Admired Companies. A partir de este, empiezan a proliferar nuevos rankings y estudios sobre sistemas de gestión de la reputación que proponen metodologías para mejorar el desempeño de la reputación de acuerdo a lo que se miden en los rankings (Brown y Perry, 1994; Fombrun y Shanley, 1990; Fombrun y Rindova, 2000; Fryxell y Wang, 1994; Gardberg, 2002; Groenland, 2002; Rowe, Harris, Jr, y Francolini, 2003; Schultz, 2001; Thevissen, 2002; Alloza Carreras y Carreras, 2013; Villafañe, 2004, 2013; Chung, 2005; Dowling y Gardberg, 2012; Carrió, 2013. Fuente: Lloyd y Mortimer, 2005).

El interés por la gestión de la reputación como un activo imprescindible para el buen desempeño empresarial ha crecido de tal manera, que hoy en día no se entiende una

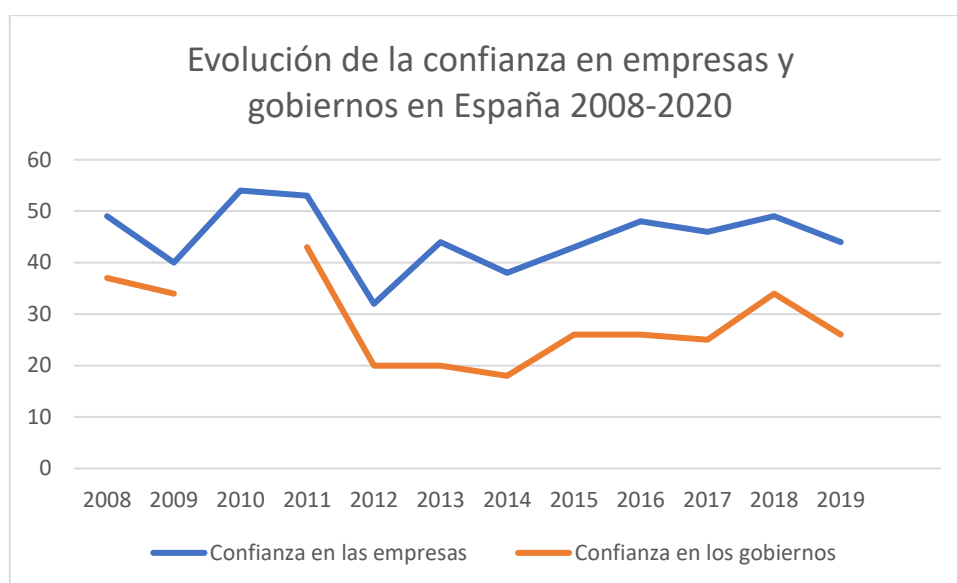
corporación que aspire a entrar en el mercado de valores sin que esta gestione, profesional y riguroso, su reputación. El concepto “economía de la reputación”, que fue empleado por primera vez en la *International Conference on Corporate Reputation, Brand, Identity and Competitiveness* en Rio de Janeiro en mayo de 2011, es lo que hoy determina, en gran medida, las decisiones de compra, de inversión, o de trabajo (Alloza, 2012).

En el informe «Reflexiones sobre la reputación necesaria», Ángel Alloza (2012) dice que estamos entrando en un nuevo ciclo económico -en la «economía de la reputación»- en el que el valor de las organizaciones depende de la relación que estas tengan con sus grupos de interés; el grado de admiración, respeto y confianza que las organizaciones, las instituciones, las marcas e incluso los países generen en sus stakeholders determinará su sostenibilidad en el largo plazo, puesto que ahora el rol de las empresas y de las instituciones es estar al servicio de sus stakeholders (Montañés et al, 2010).

Esta «economía de la reputación» se basa en indicadores no financieros (como la reputación, la marca, la satisfacción de los clientes, el compromiso de los empleados) que demuestran a los grupos de interés bajo qué parámetros éticos y sociales van las organizaciones a generar riqueza en el futuro (Kaplan y Norton, 1992). La otrora forma de gestión basada en indicadores meramente financieros ponía su foco en el corto plazo (Alloza, 2012) pero este tipo de gestión empresarial no amortigua las crisis como la que gestiona indicadores no financieros; cuando estalla una crisis financiera, como ocurrió en el 2008 por ejemplo, la fortaleza económica de las organizaciones es lo primero que pierde poder, y esto hace que la confianza de los grupos de interés se tambalee.

Como se muestra en el siguiente gráfico (Gráfico 2) con datos recogidos de los informes Trust Barometer que publica Edelman anualmente (periodo 2008-2019), la crisis financiera de 2008 provocó una fuerte bajada en la confianza que los españoles tenían en las empresas (línea azul). La confianza pronto se recupera en los dos años posteriores para volver a caer en 2010 principalmente por situaciones de corrupción y fraude e incentivos erróneos dirigiendo decisiones del negocio (Edelman Trust Barometer 2013 Resultados España). A partir de ahí, la confianza en las empresas experimenta una subida estable hasta la actualidad que coincide, casualmente, con el auge de la gestión proactiva de los intangibles no financieros típica de la «economía de la reputación».

Gráfico 2



Fuente: Elaboración propia (Nota: Edelman Trust Barometer 2010 no muestra datos de confianza en el gobierno de España)

El mismo gráfico muestra a vez que la confianza en las empresas -muy activas en la gestión de sus intangibles reputacionales- siempre se mantiene por encima de otras instituciones -como las gubernamentales en el caso de este estudio (línea naranja)- que históricamente no han gestionado su reputación como valor intangible¹. En el informe La Calidad de las Instituciones en España de 2018, el Círculo de Empresarios afirma que «se puede verificar empíricamente que el progreso y el bienestar de las sociedades se encuentra íntimamente ligado a la calidad de sus instituciones. Sin calidad institucional y sin seguridad jurídica es imposible un desarrollo equilibrado de la economía y de la sociedad». No extraña, en este sentido, la correlación casi paralela entre la confianza en las empresas y en los gobiernos que muestra el gráfico.

Desde el año 2012 en adelante y según los datos de Edelman, la confianza en los gobiernos queda casi 20 puntos porcentuales por debajo de las empresas. Cabe recordar que los gobiernos ejercen su tarea de satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de las administraciones públicas. Según el diccionario panhispánico del español jurídico, la administración pública es, esencialmente, el conjunto de los organismos y

¹ Canel, María José. (2014). Reflexiones sobre la reputación ideal de la administración pública [Thoughts on the ideal reputation for the public administration]. In Herrero, M., Cruz, A., Lázaro, R. and Martínez, A. (eds). Escribir en las almas. Estudios en honor de Rafael Alvira (pp. 69-88). Pamplona: Eiuinsa.

dependencias incardinadas en el poder ejecutivo del Estado, que están al servicio de la satisfacción de los intereses generales, ocupándose de la ejecución de las leyes y la prestación de servicios a los ciudadanos. Es decir, para mejorar los datos de confianza en los gobiernos, estos deberían -necesariamente- plantear una revisión de los modelos de gestión de la reputación de sus instituciones, incluyendo las administraciones públicas de la Administración General del Estado, las administraciones de las comunidades autónomas, las entidades que integran la administración local, así como los organismos públicos y entidades de derecho público vinculados o dependientes de las administraciones públicas².

En cuanto a estas organizaciones públicas, y tal y como recogen los diferentes índices de confianza, existe una crisis reputacional general que tiene que ver tanto con la falta de integridad de quienes las lideran como con la eficiencia de su gestión (Canel, 2014 citando a R. Da Silva y L. Batista, *Boosting government reputation through CRM*, International Journal of Public Sector Management, 2007 (20, 7), P. 588-607.)

La reputación supone un sentimiento positivo hacia una persona o institución que integra tres vectores: admiración, buena estima y confianza (Alloza, 2012). La buena reputación se basa en el buen hacer, es el cumplimiento de las promesas que realiza cualquier organización, como respuesta a las expectativas de sus grupos de interés (Ponzi, Fombrun et al., 2011). En este sentido, y atendiendo al informe «Administración 2030: Una visión transformadora Propuestas para la próxima década»³ (2019), las instituciones públicas españolas están muy lejos de la excelencia. Existe una brecha de descrédito y desconfianza por parte de la sociedad hacia las instituciones que lejos de estrecharse va en aumento. El prestigio y la legitimidad del servicio público, según el Barómetro del CIS de mayo de 2019 se han visto seriamente dañados debido a escándalos de corrupción protagonizados por políticos y sus partidos, La vida pública se ha judicializado en exceso lo que ha mermado el impulso y la flexibilidad en la gestión. “La posverdad y el llamado

²Según el artículo 2.3 de la ley 40/2015, de 2 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, establece que “Tienen la consideración de Administraciones Públicas la Administración General del Estado, las Administraciones de las Comunidades Autónomas, las Entidades que integran la Administración Local, así como los organismos públicos y entidades de derecho público previstos en la letra a) del apartado 2: [a) Cualesquiera organismos públicos y entidades de derecho público vinculados o dependientes de las Administraciones Públicas].

³ Catalá, R y Cortés, O (2019). *Administración 2030: Una visión transformadora. Propuestas para la próxima década*. Observatorio ESADE-PwC. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/sector-publico/assets/observatorio-pwc-esade-administracion-2030.pdf>.

dividendo del mentiroso – la mentira está tan generalizada que cuando alguien dice la verdad nadie le cree – se han extendido entre la opinión pública sobremanera”. (Catalá, R y Cortés, O. 2019. P. 17)

España necesita recuperar la confianza. Para que los ciudadanos vuelvan a creer en las instituciones, en el sistema, las instituciones tienen que aprender a gestionar su reputación. La sociedad exige a las instituciones que se regeneren, y como se ha visto anteriormente, la confianza se restaura a través de la gestión de los intangibles de reputación. Las instituciones deben rendir cuentas sobre cómo manejan los asuntos públicos, deben mejorar su desempeño para mejorar así el reconocimiento que los stakeholders hacen de ellas. La sociedad civil cada vez está más informada y reivindica activamente su derecho a saber, su derecho a ser informada con claridad sobre los temas que le conciernen. Las organizaciones públicas se están viendo cada vez más impelidas a gestionar su reputación para mostrar su legitimidad y utilidad (Canel, 2014).

Todo lo anterior justifica la relevancia que la gestión reputacional está tomando en el sector público; las instituciones se someten -cada vez más- a barómetros de reputación, bien porque compiten en la provisión de servicios (por ejemplo, universidades y hospitales), en la atracción de habitantes o turistas (territorios) o en la gestión pública (rankings de ayuntamientos, de transparencia). (Canel, 2020)⁴

⁴ Entrada en el diccionario de la voz Reputación de las Instituciones Públicas

5. Marco de Referencia

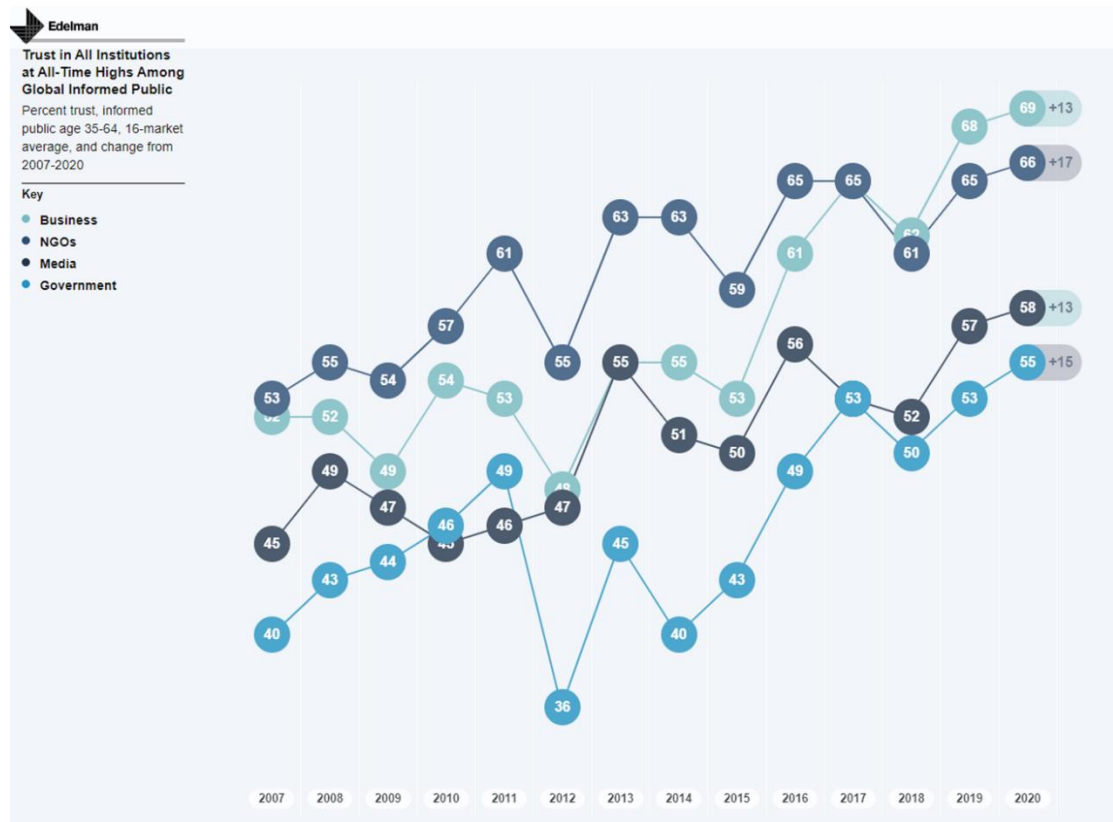
Las instituciones públicas hoy son criticadas por ser excesivamente burocráticas, con una regulación rígida que ralentiza los procesos de gestión tanto externos como internos, por albergar “trabajadores perezosos, que procrastinan sus tareas y descuidan -por lo general- la relación con los ciudadanos”. (Osborne and Gaebler, 1992, P. 127).

Otra crítica que soportan las instituciones se relaciona con la percepción general de ser organizaciones demasiado grandes, derrochadoras, lentas e ineficientes, poco confiables y, sobre todo, no transparentes (du Gay 2000; Goodsell 2004). Autores y profesionales de la administración pública han descrito el modelo tradicional de las administraciones públicas como anticuadas, obsoletas, "necesitadas de una reforma drástica" (Hughes 1998, P. 34) y como "una pesadilla frustrante" para aquellos que están "atrapados en su interior" (Osborne y Plastrik 1997, P. 18).

La baja confianza en las instituciones gubernamentales no es un problema meramente español. El informe presentado este año por Edelman, *20 Years of Trust*⁵, analiza la evolución de la confianza depositada en las diferentes instituciones entre los años 2007 y 2020 y en los 20 años, las instituciones gubernamentales aparecen siempre como las peor valoradas -a excepción de del año 2011 cuando los medios de comunicación fueron incluso peor valorados que las instituciones gubernamentales.

⁵ 20 Years of trust (2020) Edelman Trust Barometer. Recuperado de <https://www.edelman.com/20yearsoftrust/>

Gráfico 3



Como se ve en la gráfica, la diferencia entre las valoraciones que reciben las empresas y las que reciben las instituciones gubernamentales se acentúa en el año 2012 -de nuevo coincidiendo con la ‘economía de la reputación’- y mantiene una dinámica de crecimiento hasta la fecha.

En vista de la pérdida de confianza en las instituciones públicas, y dada la importancia tener instituciones reputadas para recuperar la confianza de los stakeholders, la mayoría de los países de la OCDE han pedido acciones para modernizar el sector público basándose en modelos empresariales y similares a los de negocios (Hood, 1995). Partiendo de esta base, y en vista de la mejor salud reputacional de la que parece gozar el sector privado, parecería lógico implementar las mismas recetas de gestión de la reputación no solo para mejorar el desempeño de las funciones públicas sino también del reconocimiento que hacen los stakeholders de las mismas. Sin embargo, las organizaciones públicas tienen una serie de características que hacen que su gestión reputacional presente ciertas peculiaridades y obstáculos:

- Las instituciones gubernamentales tienen, por su naturaleza de servicio público, que responder a las demandas de la ciudadanía y dar cuentas de su desempeño a la sociedad. Debido a esta responsabilidad pública, carecen de la autonomía necesaria para operar como actores organizacionales. La rendición de cuentas pública se basa en la premisa de que la ciudadanía goza del "derecho a saber" (es decir, el derecho a recibir hechos declarados abiertamente que puedan dar lugar a debates entre el público y sus representantes electos). Se incluye aquí también el derecho del ciudadano a conocer el estado de las cuentas financieras y el reparto y asignación de los presupuestos.
- Obviamente, el objetivo de las instituciones públicas no es generar un retorno financiero de la inversión, sino brindar servicios que mejoren o mantengan el bienestar de los ciudadanos desarrollando políticas económicas y sociales de manera efectiva y eficiente, asegurando la sostenibilidad de los servicios. Además, deben mantener una relación armónica entre los derechos, poderes y responsabilidades que los gobiernos otorgan a cada institución. La interrelación de las instituciones públicas con los gobiernos en mando, confiere a las instituciones una falta de ‘capital de marca institucional’ que se traduce en una identidad deficitaria y distorsionada de sus realidades (Villafañe, 2014) que además se ve agravada por la heterogeneidad del sector público y el escaso conocimiento del alcance de las funciones y responsabilidades públicas de cada institución.

A partir de aquí, diferentes autores y profesionales se han lanzado al reto de definir los intangibles y proponer las fórmulas necesarias para que las administraciones mejoren su reputación. En el capítulo dedicado al marco teórico se profundiza más en los modelos presentados por autores de referencia, pero cabe destacar que los valores intangibles –y la reputación como valor en el sector público– han sido poco estudiados por la comunidad científica (Canel, 2014).

En el cuadro que se incluye en el siguiente apartado (Cuadro 1), se muestra un esquema del estado del arte que recoge las teorías más destacadas sobre los intangibles y rasgos reputacionales a los que deben aspirar las instituciones públicas para reconstruir su

confianza, su credibilidad y el reconocimiento de sus stakeholders clave para la construcción de la reputación de las instituciones públicas.

5.a. Antecedentes y Estado del arte

Las palabras del Sr. José Antonio Ocampo, Secretario General Adjunto para Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, durante el discurso inaugural del Quinto Foro Global Sobre Reinversión del Gobierno que se celebró en Ciudad de México en noviembre de 2003, suponen una aproximación a las necesidades que se plantean en el estudio de los intangibles reputacionales de las instituciones públicas:

[...]” La primera y más importante tarea en la reinversión del gobierno es garantizar una sólida ética de lo público y el desarrollo de instituciones democráticas fuertes, que faciliten la participación ciudadana, la transparencia y una clara rendición de cuentas. Para lograrlo, es necesario encontrar, además, formas de superar el déficit de capacidad del Estado, que depende enormemente de la fuerza y agilidad de sus instituciones, la flexibilidad de las estructuras administrativas y los procesos, y la capacidad para innovar y responder a situaciones nuevas.

Asimismo, la calidad de las intervenciones normativas, estratégicas y operacionales del gobierno es crucial para lograr una administración pública efectiva. La calidad está compuesta por diferentes atributos tales como equidad, efectividad y eficiencia y depende no sólo del conocimiento sino también de la capacidad del liderazgo político para capturar y reconciliar los intereses divergentes. Los gobiernos de calidad trabajan en el principio de gobierno catalítico, en el cual los funcionarios públicos deben asociarse con grupos de ciudadanos y organizaciones sociales para identificar soluciones y prestar servicios públicos de manera efectiva.” [...]

Tal y como señala María José Canel (2014), aún hay mucho que investigar en el campo de la gestión de la reputación de las administraciones públicas y, sobre todo, falta investigación empírica que muestre con datos concretos los resultados que la gestión activa de los intangibles reputacionales pueden tener sobre la reputación de las instituciones públicas.

Dicho esto, a continuación, se plantean los estudios y teorías que la doctoranda considera más relevantes sobre los intangibles utilizados por diferentes autores para evaluar la reputación y/o la confianza de los stakeholders en las administraciones públicas. La selección de estas teorías encuentra su base, principalmente, en los atributos a los que se puede y debe aspirar en la construcción de la reputación de la Administración Pública y que están recogidos en el informe “Reflexiones sobre la reputación de las administraciones públicas” de María José Canel (2014) y las necesidades que han pronunciado profesionales del sector (Ocampo, 2003), (Catalá y Cortés, 2019):

Cuadro 1

Teoría de la reputación	Corporativa	Enfoque perceptivo: Davies et al. (2001) Fombrun (1996) Gaine-Ross (2003) Schultz (2003) Weiss et al (1999), Larkin (2003) Rodríguez (2004) Enfoque cognitivo: Justo Villafañe (2004 y 2013) Enfoque colaborativo: Aaker (1996) Dowling (2002) y Fernández Aguado (2002), Castelo y Lima (2006)	
	Institucional	Petras Oržekauskas, Ingrida Šmaižienė (2007) Alloza (2012) MJ Canel (2014) Maria-José Canel y Vilma Luoma-aho (2019) Paloma Piqueiras Conlledo (2020)	
Teorías de evaluación de la realidad institucional	Atributos de competencia (Canel 2020)	Innovación	Manuel Arenilla (2013), Alfonso Unceta (2017 y 2019), Isabel María García Sánchez (2007), Bason, C. (2010)
		Talento / capacidad profesional	Charlotte Simonsson y Mats Heide (2020)
		Gobernanza	I Català, J. P. (2012), Sorensen, E., and Torfing, J. (2011)
		Sostenibilidad	Salvador Parrado y Elke Loffler (2011), Tomás-Ramón Fernández (2016)
	Atributos de Integridad (Canel 2020)	Transparencia	José María Herranz de la Casa (2007)
		Ética	Moreno, A. (2010) García-Marza (2015)
Teorías de evaluación del reconocimiento institucional	Gestión de la Comunicación de los bienes intangibles	Paloma Piqueiras Conlledo (2000); Maria-José Canel, Vilma Luoma-aho, and Xabier Barandiarán (2020)	
	Engagement	Paloma Piqueiras, Maria-José Canel, and Vilma Luoma-aho (2019); Karen B. Sanders and Elena Gutierrez-García (2020)	
	Confianza y Credibilidad	Karen B. Sanders and María de la Viesca Espinosa de Los Monteros (2020)	

En la primera columna del cuadro se refieren los conceptos que encuadrarán el marco conceptual de la investigación; la Teoría de la reputación, que hace alusión a su vez, como veremos en el apartado “Marco Teórico”, a las teorías de evaluación del desempeño institucional y las que responden al reconocimiento de los stakeholders.

En el caso de la teoría de reputación, se hace referencia -sobre todo- a las teorías de reputación corporativa, incluyendo los enfoques; perceptivo (que ponen el énfasis en las percepciones de los stakeholders sobre el comportamiento de las corporaciones/instituciones) Davies et al (2001) Fombrun (1996) Gaine-Ross (2003) Schultz (2003), cognitivo (que consideran el reconocimiento que los stakeholders hacen de la realidad corporativa/institucional) Villafañe (2004 y 2013) y colaborativo (establecen un grado de relación y escucha entre las corporaciones/instituciones y sus stakeholders) Aaker (1996), Dowling (2002) y Fernandez Aguado (2002).

Y se hace un repaso de las teorías de reputación institucional propuestas por Petras Oržekauskas, Ingrida Šmaižienė (2007) Alloza (2012) MJ Canel (2014) Maria-José Canel y Vilma Luoma-aho (2019) Paloma Piqueiras Conlledo (2020)

En el caso de las teorías que analizan la evaluación de la realidad institucional, y siguiendo el planteamiento de Canel en su descripción de la reputación institucional, en la que argumenta que los mapas de atributos de la reputación suelen referir por un lado a la competencia (eficiencia, eficacia, con visión de futuro, con conocimiento) y por otro a la integridad (equidad, credibilidad, transparencia, receptividad, confianza, conformidad con la ley), se ha configurado un mapa de atributos de realidad institucional que incluyen 6 dimensiones de reputación (tercera columna del cuadro); Innovación analizadas por Arenilla (2013), Unceta (2017 y 2019), García Sánchez (2007) y Bason (2010); Talento, propuesta por Simonsson y Heide (2020); Gobernanza por Català (2012), Sorensen y Torfing (2011) y Sostenibilidad analizados por Parrado y Loffler (2011) y Fernández (2016) en cuanto a atributos referidos a competencias y en cuanto a los atributos que se refieren a la integridad institucional nos encontramos con; Transparencia, tratado por Herranz de la Casa (2007) y la Ética institucional de García-Maza (2015).

Por último, y en el caso de las teorías que evalúan el reconocimiento de los stakeholders en el ámbito institucional, las dimensiones de reputación que cobran más relevancia de acuerdo a los diferentes autores se relacionan con la gestión de la Comunicación de los bienes intangibles expuesta ampliamente por Piqueiras Conlledo (2000) Canel, Luoma-aho y Barandiarán (2020); el Engagement de Piqueiras, Canel y Luoma-aho (2019) y Sanders y Gutierrez-García (2020) y la Confianza y Credibilidad de Sanders y Viesca Espinosa de Los Monteros (2020).

5.b. Preguntas de investigación e hipótesis

La primera pregunta que surge al profundizar en la gestión de la reputación de las instituciones públicas es indagar en los motivos reales por los cuales las instituciones públicas no están consiguiendo revertir la tendencia negativa en la confianza de sus stakeholders. Como se ha mostrado anteriormente, las instituciones conocen los intangibles necesarios para mejorar su reputación y muchas de ellas ya han demostrado estar haciendo un esfuerzo por mejorar su desempeño y reconocimiento en las dimensiones que definen la ‘buena institución pública’. Sin embargo, la situación reputacional del ámbito institucional está muy lejos de ser positiva. Entonces;

1. ¿Radicalará el problema de la reputación institucional en la identificación de los objetivos de reputación institucional que verdaderamente tienen sentido y significación para sus stakeholders? Si las instituciones públicas gestionaran activamente su reputación, entendiendo la reputación como el reconocimiento que los stakeholders de la institución hacen de su comportamiento ‘institucional’ a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus públicos de interés (Villafañe, 2004), integrando la gestión de indicadores concretos de reputación a las diferentes dimensiones que resultan estratégicas para la reputación ¿aumentaría el nivel de confianza y la implicación de los stakeholders respecto a los actores políticos e institucionales de las instituciones públicas?

1ª Hipótesis: Los esfuerzos que las instituciones públicas hacen para demostrar su compromiso en mejorar su desempeño en los valores institucionales de reputación no parecen estar cumpliendo el objetivo de mejorar su reputación, puesto que aún están lejos de conseguir la confianza plena de sus públicos de interés. Las instituciones trabajan su desempeño diseñando y gestionando políticas públicas que impacten al conjunto de los ciudadanos y comunican estas políticas de una manera generalista, centrándose en la promesa de los grandes resultados finales sin haber concretado antes los compromisos específicos que están dispuestas a adquirir con cada uno de sus stakeholders. Para lograr un mayor impacto reputacional es necesario asumir que las necesidades de cada grupo de interés son diferentes a las del resto y gestionar el reconocimiento de cada grupo consecuentemente. Deben integrar a la gestión de su reputación objetivos concretos para cada stakeholder, con una perspectiva multidimensional y multistakeholder, de manera parecida a cómo las corporaciones gestionan su reputación, para que la confianza de todos los grupos hacia las instituciones mejore. Partir de lo específico para conseguir un reconocimiento global.

Para contrastar la hipótesis principal de este trabajo, surgen un número de preguntas de investigación secundarias con sus correspondientes hipótesis adicionales para las cuales se necesitará hallar una respuesta preliminar antes de poder dar respuesta a la pregunta principal. Estas preguntas secundarias son:

2. Las prioridades institucionales (valores de reputación) que una institución pública se plantea en el corto/medio plazo y que traslada en su plan estratégico, ¿Son realmente relevantes para el mayor número del conjunto de sus stakeholders?

2ª Hipótesis: Las instituciones -a través de los servicios públicos que ofrecen a los ciudadanos y la sociedad organizada- deberían responder a las necesidades universales de sus stakeholders. Las promesas institucionales que convierten en sus prioridades estratégicas están estrechamente alineadas con las necesidades y prioridades de la mayoría de sus grupos de interés.

3. ¿Conocen las instituciones públicas quiénes son realmente los stakeholders más relevantes en la construcción de su reputación?

3ª Hipótesis: Las instituciones públicas se centran en atender las necesidades de su stakeholder mayoritario, los ciudadanos, pero este no es necesariamente su stakeholder más estratégico y relevante para la construcción de su reputación. Los esfuerzos que las instituciones hacen para mejorar su reputación no funcionarán hasta que no consideren a todos los grupos de interés relevantes y a menudo, las instituciones no profundizan en el conocimiento y la gestión de quienes conforman realmente sus grupos de interés estratégicos.

4. Los objetivos de reputación a partir de los cuales se establecen los indicadores de reputación que se plantean las instituciones públicas para mejorar la relación y valoración de sus stakeholders, ¿dan respuesta a las expectativas y necesidades reales de sus grupos de interés?

4ª Hipótesis: Las instituciones, al no profundizar en quienes conforman el conjunto de sus grupos de interés y centrándose casi exclusivamente en la ciudadanía, dejan fuera de su gestión reputacional a algunos de sus stakeholders más relevantes. Así pues, tampoco profundizan en conocer cuáles son sus necesidades ni expectativas y, por lo tanto, es muy difícil que planteen objetivos de reputación relevantes para todas las partes interesadas.

5ª Hipótesis: Los objetivos de reputación que se marcan las instituciones públicas no solo están sesgados para un único stakeholder sino que además no son suficientemente específicos para plantear acciones de mejora, puesto que son casi siempre demasiado genéricos y no consiguen dar soluciones concretas a problemas reales.

5. ¿Pueden las instituciones públicas gestionar su reputación, tal y como entendemos hoy la reputación; un intangible que se construye a largo plazo?

6ª Hipótesis: Se necesita un enorme cambio cultural y un compromiso por parte de las instituciones y, sobre todo, de sus gobernantes, para poder construir la

reputación institucional necesaria, teniendo en cuenta que la reputación es un intangible que se construye en el largo plazo y las direcciones institucionales cambian periódicamente por regla general cada 4 u 8 años.

5.c. Objetivos de investigación

Esta investigación tiene como objetivo final plantear una hoja de ruta que sirva de modelo de evaluación y gestión de la reputación institucional que aglutine y considere los valores, objetivos e indicadores de reputación necesarios para mejorar la confianza en las instituciones por parte de todos sus stakeholders relevantes. Para ello, se parte de un plan de gestión de la reputación diseñado *ex proceso* para la Diputación Foral de Guipúzcoa que integra los nuevos modos de hacer las cosas y los nuevos modelos de gobernanza de dicha institución y analiza el reconocimiento que la ciudadanía y la sociedad organizada de Guipúzcoa hacen de su desempeño institucional.

Este objetivo genérico se conseguirá a partir de los 4 objetivos secundarios y operativos que darán respuesta a las preguntas de investigación formuladas anteriormente:

- i. Definir si las prioridades institucionales de la DFG, aquellas que marcarán su posicionamiento aspiracional y en base a las cuales la diputación construirá sus valores intangibles, están realmente alineadas con las necesidades y expectativas de sus grupos de interés.
- ii. Valorar los grupos de interés que la Diputación toma como estratégicos en la construcción de su reputación, analizar la relación que la diputación mantiene con ellos y examinar si los objetivos de reputación que la Diputación plantea para cada grupo de interés son relevantes.
- iii. Evaluar si el desempeño de la Diputación, así como aquellas acciones destinadas a mejorar el reconocimiento de los stakeholders, tienen una incidencia real en la mejora de su reputación y, si no es así, definir los motivos por los cuales no la tienen.
- iv. Proponer una hoja de ruta que recoja las actuaciones institucionales necesarias para la mejora de la reputación de la DFG que, salvando las particularidades de cada una, pudiera ser extensible al resto de instituciones públicas

6. Marco Teórico

El marco teórico de la presente investigación contiene tres partes, suficientemente diferenciadas, que se desarrollan sucesivamente. En primer lugar, se ahondará en el concepto y significado de reputación desde la perspectiva de la Teoría de la Reputación Corporativa, pues la reputación institucional toma su base en el estatuto epistemológico de la Teoría de la Reputación Corporativa, y se construirá un primer acercamiento a lo que supone la gestión de la reputación para las instituciones públicas. En segundo lugar, se analizarán las teorías que han ocupado los valores de reputación que conforman la parte de la “realidad” institucional en el binomio de la reputación, atendiendo a los criterios de competencia e integridad. Finalmente, se tratarán los valores de reputación que sustentan la parte de “reconocimiento”, aquellos por los cuales las instituciones públicas quieren ser reconocidas -según los autores consultados- para recuperar la confianza de los públicos de interés.

Es necesario que el estado del arte de la teoría de la reputación parta del ámbito empresarial puesto que este ámbito del conocimiento encuentra su base y las mayores aportaciones en el mundo corporativo. Del mismo modo, antes de analizar las diferentes propuestas de gestión que nos ofrecen los autores, se hace imperativo detenernos en la definición -o la falta de una definición consensuada, como es el caso- del concepto de reputación.

El profesor Grahame Dowling, en su empeño de articular una definición del concepto reputación en su último artículo⁶, revisó la literatura científica al respecto y encontró definiciones distintas de reputación corporativa.

6.a. Reputación: definición y concepto

Según el diccionario de la RAE, el sustantivo Reputación viene del latín *reputatio*, -ōnis y significa: “Opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo”. “Prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo”. Como vemos, la reputación tiene su origen en las

⁶ Dowling, Grahame R. (2016): Defining and Measuring Corporate Reputations. *European Management Review*, vol. 13-3 (pp. 207-223) <http://dx.doi.org/10.1111/emre.12081>

personas; el concepto comenzó a utilizarse en el ámbito de la reputación personal (Arqués, 2011) para extenderse, posteriormente, a otras áreas.

Charles Fombrun (1996) ofrece una de las primeras definiciones de reputación llevada al terreno empresarial. La define como “la representación de las percepciones sobre las acciones pasadas de una empresa y sus perspectivas de futuro que describen de forma global el atractivo de esta para sus principales grupos de interés en comparación con otros rivales destacados”. Esta definición enfatiza que la reputación está (1) basada en percepciones, (2) se fundamenta en la percepción agregada de todas las partes interesadas, (3) se conceptualiza en el tiempo y (4) que es comparativa.

Posteriormente, Fombrun (2001) redefine la reputación corporativa otorgando más peso al receptor y su percepción como configurador de la reputación, y asegura que la evaluación mental que los stakeholders hacen de las organizaciones está basada en su capacidad para satisfacer sus propios criterios económicos, egoístas y altruistas, y en el impacto que sus múltiples imágenes externas tienen sobre sus stakeholders. Fombrun (2012) concluye que la "reputación corporativa es una evaluación colectiva del atractivo que una compañía tiene para un grupo específico de stakeholders en relación con el conjunto de empresas de referencia con las que la empresa compite por recursos"

Observamos este enfoque perceptivo⁷ de la reputación también en las aportaciones de Weiss, Anderson y MacInnis (1999) que entienden la reputación como “una percepción global de alcance por la cual una organización es ayudada a conseguir mayores estimaciones o respeto” o en las de Davies et al (2001)⁸ que equiparan la identidad con la reputación definiendo esta última como la combinación de identidad e imagen, “la reputación es el resultado de las asociaciones mentales que los miembros de la organización tienen de ella”.

En esta misma línea, e incluso otorgando una importancia mayor a la percepción al considerarla el elemento clave que definirá el éxito o el fracaso en la gestión de la corporación, Larkin (2003) defiende que la reputación está basada en las percepciones que los stakeholders tienen de las características, actuaciones y comportamiento de una

⁷ Para la definición de la reputación y la presentación de las diferentes teorías sobre lo que es reputación, se toma por buena con la taxonomía establecida por Ricardo Gómez (2013) en su tesis doctoral “De la identidad a la reputación : creación de un nuevo modelo de gestión de marca a través del talento”. Rescatado de <https://eprints.ucm.es/23258/>

⁸ Davies, G., Chun, R. & Da Silva, R.V. (2001): The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 4(2), 113-127

organización. En este sentido, la reputación es el reflejo bueno o malo que los grupos de interés ven en el nombre de la compañía. Más adelante, Rodríguez (2004) definiría la reputación como “una percepción que se tiene desde el exterior de la empresa sobre una o varias cualidades de ésta”.

En este mismo año, Villafañe (2004) introduce los conceptos de (1) reconocimiento, en lugar de percepciones, (2) del desempeño de la organización en términos de comportamiento y (3) las expectativas de las partes interesadas y propone una definición que se aleja del enfoque perceptivo de las corrientes anteriores para centrarse en el (re)conocimiento de los stakeholders. Villafañe define la reputación como “el reconocimiento que hacen los grupos de interés de la organización del comportamiento empresarial, basado en el cumplimiento de los compromisos y la satisfacción de las expectativas de dichos grupos de interés”. Para que una compañía goce de buena reputación, y haciendo alusión a la definición de Sócrates en el siglo V a.C, la empresa deberá esforzarse en ser aquello que quiere parecer, pues si solo atiende a las apariencias -percepciones, estaremos hablando de imagen, pero no de reputación.

La tendencia de esta corriente que marca una diferencia entre imagen y reputación se está popularizando y en la última década, cada vez son más numerosos los estudios de la reputación que han incidido en este enfoque cognitivo de la reputación demostrando que es necesario un reconocimiento de los comportamientos de la organización por sus públicos de interés para poder hablar de reputación.

Siguiendo con la taxonomía establecida por Ricardo Gómez (2013), un último enfoque que también está cobrando más y más fuerza entre los estudios publicados sobre el tema, es el enfoque colaborativo que pone de manifiesto la importancia de la escucha y la colaboración con los stakeholders para poder cumplir con la promesa empresarial, como se encargan de señalar Castelo y Lima (2006) que identifican la reputación como un recurso eficiente en la tarea de mejorar la relación de una empresa con sus grupos de interés, o De la Fuente Sabaté y De Quevedo Puente (2003) que tomando la teoría original de Jensen y Meckling (1976) y desarrollada más tarde por Cornell y Shapiro (1987) y Hill y Jones (1992), abordan el estudio de la reputación corporativa partiendo de la idea de la consideración de la empresa como nexo de contratos. En este caso, la reputación actuaría como una garantía contractual que quedaría enmarcada por lo que los grupos de interés esperan de una empresa. De este modo, la reputación de una empresa se verá dañada, si

su forma de actuar es contraria a lo que un determinado agente espera de la misma cuando interactúa con ella (Villafañe, Ortiz de Guinea y Martín, 2020).

Si bien queda reflejada, en lo anteriormente expuesto, la falta de consenso científico en cuanto a la definición del concepto de reputación, no es menos heterogénea la oferta de propuestas y modelos de gestión de la reputación en los que confluyen diferentes elementos de los que depende la reputación. Esto no es de extrañar, puesto que una falta de acuerdo en la definición que tiene como consecuencia, lógicamente, la falta de acuerdo a su vez en una forma de medición universal. Sin embargo, dentro de la diversidad de conceptos y nomenclaturas, se atisba un patrón muy similar en las dimensiones y atributos de los que depende la reputación de las corporaciones (Villafañe, 2013). Cada organización puede tener valores específicos en función de su actividad, visión y cultura; pero la mayoría de los monitores que evalúan la reputación lo hacen en función de unas variables genéricas más o menos comunes a todas las organizaciones que Villafañe denomina los “valores canónicos de la reputación” (2013). Estos valores canónicos de reputación podrían recogerse en 6 grandes áreas empresariales: la dimensión económica, la gestión de las personas, la visión estratégica e innovación empresarial, la calidad de los productos o servicios que se ofertan, la integridad ética de la empresa y su compromiso con la sociedad, y la dimensión internacional.

El siguiente cuadro muestra los valores de reputación que evalúa cada monitor:

 World's Most Admired Companies	 Global Reputation Pulse	 Britain's Most Admired Companies	 Merco Empresas
<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Gestión de personas • Uso de activos corporativos • Responsabilidad social • Calidad de la gestión • Solidez financiera • Inversiones a largo plazo • Calidad de los productos y servicios • Competitividad global 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos / servicios • Innovación • Resultados financieros • Liderazgo • Compromiso social • Integridad • Entorno de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de la gestión • Solidez financiera • Calidad de bienes y servicios • Habilidad de atraer, desarrollar y retener el talento • Valor a largo plazo • Capacidad para innovar • Calidad del marketing • Responsabilidad social y medioambiental • Empleo de activos corporativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados Económico-Financieros • Calidad de la oferta comercial • Reputación interna • Ética y Responsabilidad Corporativa • Dimensión internacional de la empresa • Innovación

Fuente: elaboración propia a partir de las páginas web de los cuatro monitores de reputación

Según Villafañe, una organización debe mantener el equilibrio en todos aquellos valores de los que depende la reputación, puesto que el desempeño en cada uno de esos valores parciales será el resultante de la reputación global de la compañía (1993). Es decir, no hay buenas organizaciones en las que trabajar o buenas sólo por su dimensión internacional. Una organización o institución debe proporcionar un buen desempeño general y ser reconocida por ella (en todas las dimensiones empresariales) para ser una institución de renombre. La estructura o esquema mental se configura en la mente de los públicos como una *Gestalt* (Villafañe, 1993); cada dimensión empresarial de la que depende la reputación se tendrá que considerar con relación al comportamiento y desempeño global de la compañía, y no solamente como un valor independiente. A su vez, esas visiones parciales de las que es resultante la reputación, también se ven afectadas por la percepción global de la compañía en su conjunto, por su reputación.

6.b. Teoría de la Reputación Corporativa aplicada a las Instituciones públicas.

El concepto de gestión de la reputación no ha sido suficientemente testado en el marco de las instituciones públicas. Si bien es cierto que autores como Canel, Luoma-aho, Waeraas, y Byrkjeflot, por mencionar algunos, han hecho aproximaciones al concepto de la reputación necesaria de las instituciones, estas teorías toman esencialmente la reputación bajo los conceptos perceptivo y colaborativo, que valoran, sobre todo, la imagen que los stakeholders tienen de las instituciones y plantean un acercamiento y mejora de su reputación a través de herramientas de comunicación y relación con los stakeholders, pero no toman en cuenta -o no proponen- un modelo de gestión único que considere el reconocimiento que los mismos hacen de la realidad institucional, el desempeño real que hace la institución de los valores intangibles que contribuyen a fortalecer la confianza de sus grupos de interés.

Por esta razón se ha elegido la Teoría de la Reputación Corporativa con el enfoque cognitivo de Villafañe, como paradigma epistemológico para ahondar en la gestión de la reputación de las instituciones públicas, porque la confianza se construye a partir de las experiencias vividas con la institución, y estas estarán basadas, necesariamente, en los comportamientos y el desempeño de las funciones institucionales.

“La Teoría de la Reputación Corporativa ha adquirido una madurez epistemológica en el sentido que Bunge (1985) exige a una teoría científica de basarse en una investigación de sus fundamentos y justificarlos en función de sus componentes epistemológicos” (Villafañe, 2020).

La teoría de la reputación se basa en hechos, así que su análisis debe mostrar datos empíricos que expliquen dichos hechos. Además, tiene una base conceptual y epistemológica desde la que se pueden establecer sus fundamentos: los presupuestos de los que parte, las nociones primitivas que adopta, los conocimientos que convierte en axiomas y las reglas de interpretación que utiliza. (Ortiz de Guinea, Villafañe, Caffarel, 2018).

El primer presupuesto de la teoría de la reputación es que “la reputación es el reconocimiento que hacen los grupos de interés de una organización de su realidad y de su comportamiento en función del grado de satisfacción de sus expectativas” (Villafañe, 2013). Ese reconocimiento de la realidad y el comportamiento de la organización no es posible en tanto en cuanto los grupos de interés no tengan conocimiento e información sobre la organización, puesto que no podrían valorar su realidad de manera solvente y se trataría únicamente de una mera percepción de la realidad. El último presupuesto exige, en consecuencia, que la reputación de la organización sea verificable empíricamente, y lo es puesto que se basa en la realidad y el comportamiento.

Para que la teoría de la reputación tenga validez, sus nociones primitivas deben cumplir algunas reglas: lo primero es que su conocimiento pueda asociarse a otras disciplinas para construir conocimiento nuevo. En este sentido la teoría de la reputación se explica a partir de un paradigma de la reputación que recoge unas dimensiones o valores básicos que toda organización reputada debe poseer como son la innovación, buenos resultados económicos, un comportamiento ético y un buen gobierno corporativo, la excelencia en sus productos o servicios, buen talento y políticas de personas...

En segundo lugar, es que dicho conocimiento debe tener la profundidad suficiente para explicar las relaciones con otras nociones del mismo objeto de estudio para enriquecer la teoría. De nuevo la teoría de la reputación recoge la noción de jerarquía, que establece un orden de relación entre todos los componentes de la reputación: valores, variables u objetivos de reputación e indicadores mensurables empíricamente, todos ellos necesarios para la evaluación empírica de la reputación. Además, la noción de variabilidad de los

componentes de la reputación que afirma la importancia que tienen los valores para cada grupo de interés.

Por último, debe poseer un carácter genérico y omnicomprendido capaz de analizar casos diferentes sin menoscabar la hondura suficiente como para permitir un conocimiento profundo de los hechos. Este presupuesto está justificado por la dimensión axiológica del denominado binomio reputacional, que se compone de un primer elemento, un buen comportamiento por parte del sujeto por encima de lo que le obliga la ley y un segundo elemento, el reconocimiento de ese comportamiento por parte de sus grupos de interés clave cuando satisface las expectativas de estos.

La teoría de la reputación que propone Villafañe (2013) se apoya además en tres axiomas. El primero de ellos tiene que ver precisamente con este binomio realidad-reconocimiento; por un lado, es necesario que el objeto de estudio (en este caso, la institución pública) haga un buen desempeño de sus funciones institucionales, más allá del mínimo que le obliga la ley, basado en un buen comportamiento, meritorio y sostenido en el tiempo, y por otro, está el reconocimiento de ese comportamiento por parte de sus stakeholders clave cuando satisface las expectativas de estos.

Cabe tener en cuenta que la gestión del desempeño reputacional en una institución pública entraña dificultades que son inherentes a las características del sector público. Es necesario recordar nuevamente -y tener en cuenta a la hora de valorar tanto la realidad -o el desempeño- institucional como el reconocimiento, que las instituciones públicas no son totalmente independientes para definir su aspiración reputacional y sus planes reputacionales están condicionados por plazos electorales; están expuestas a altas exigencias de transparencia y rendición de cuentas, pues operan con recursos que provienen de la sociedad; y en sus decisiones conviven y compiten criterios profesionales con criterios políticos.

El segundo axioma es que el componente de realidad pueda verificarse empíricamente a través de técnicas objetivas, generalmente de manera estadística, igual que el componente de reconocimiento a través de técnicas convencionales, como los estudios cualitativos o las encuestas. Para esta valoración empírica, se tiene en cuenta, necesariamente, la noción de jerarquía, que dibuja un orden de importancia entre todos los componentes de la reputación: valores de reputación, los objetivos y los indicadores, así como la importancia de los stakeholders para la reputación del objeto del estudio.

Al combinar las escalas de jerarquía –importancia de los valores de reputación y de los grupos de interés– la conclusión respecto a la reputación del objeto será el resultado de las valoraciones que reciban cada uno de los valores de reputación por la importancia que tenga el stakeholder para la reputación del objeto.

El tercer axioma de la teoría de la reputación exige que en el análisis del reconocimiento se cuente con población informada y, dependiendo de la complejidad del objeto al que se aplique la teoría de la reputación, con población experta (Villafañe, Ortiz de Guinea y Martín, 2020). En este sentido, y según Villafañe, sería necesario que la valoración del reconocimiento de los intangibles de reputación de las instituciones públicas cuente con un conjunto diverso de públicos informados (personas y profesionales con una sólida trayectoria en los diferentes ámbitos de la gestión que tengan un conocimiento real de las organizaciones y no solo basado en meras percepciones), puesto que al tener ese conocimiento real hacen que la valoración de la reputación sea más rigurosa.

En este sentido, la valoración de la reputación de las instituciones públicas necesita contar necesariamente con la opinión pública además de con la valoración del público informado, puesto que una de las circunstancias que menoscaban la reputación de dichas instituciones, como veremos más adelante, es efectivamente el escaso conocimiento de los ciudadanos de la realidad institucional. Una institución cuya razón de ser es estar al servicio de la ciudadanía cumpliendo con un servicio público, no puede pasar por alto la valoración que hacen de ella sus propios usuarios.

6.c. Valores y objetivos de reputación de las Instituciones públicas

La gestión de la reputación consiste en definir e integrar la suma de los activos intangibles que posee una organización y comunicarlos a sus públicos, con el fin de generar más valor (Carrillo, Castillo y Tato, 2008). Para Gutiérrez-Rubí (2005) “La reputación se puede visualizar como un puzzle compuesto por diversas piezas intangibles de la vida empresarial (ética, responsabilidad social, identidad corporativa o institucional, misión, gobierno corporativo o gobernanza, comunicación con los stakeholders...). La gestión integrada de estas piezas genera la buena reputación”. Para Villafañe (2013) “La reputación es como un poliedro irregular, es decir, un cuerpo tridimensional formado por muchas caras planas, y diferentes entre sí, que encierran un volumen finito, y cada una de

esas caras, que puede tener mayor o menor superficie, corresponden con un stakeholder de la compañía. (Villafañe, 2013).

La dimensión de cada una de las caras del poliedro está determinada por la importancia de cada grupo de interés para la organización y el grado de satisfacción de ese grupo de interés con la gestión de esa organización. Por tanto, una organización reputada cumple las expectativas de todos sus stakeholders. Cada organización genera unas expectativas diferentes dependiendo de los valores específicos en los que la compañía o la institución se sustenta y en función de su actividad, su visión y su cultura, en definitiva, su identidad corporativa o institucional (Villafañe, 2004). Ya señalábamos anteriormente que la mayoría de los monitores que evalúan la reputación utilizan unas variables genéricas comunes; por ejemplo, para el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOR) estas variables son: Resultados económicos financieros, Calidad de la oferta comercial, Reputación interna, Ética y Responsabilidad Corporativa, Dimensión internacional de la empresa, Innovación. Estos valores de reputación son válidos para la valoración de la reputación de la mayoría de las organizaciones, puesto que casi cualquier valor de reputación que se considere estratégico para una empresa podría entrar en alguna de estas variables.

Para la correcta gestión de la reputación de una organización, esta tendrá que buscar el equilibrio en todas aquellas variables de las que depende su reputación y esto no es diferente a las instituciones públicas. Cualquier institución que desee gestionar su reputación, ha de encontrar un equilibrio entre lo que la institución “es”, su identidad, y cómo es esa identidad percibida por sus públicos de interés (Canel, 2018), en base a unos valores y atributos por los que la institución quiere ser reconocida.

Cualquier institución pública puede configurar una definición de lo que es y el servicio que presta a sus stakeholders, y además puede y debe sustentarse de una reflexión sobre cómo quiere ser, con qué valores quiere que le asocien sus stakeholders y cómo quiere ser percibida por los públicos. “El proceso de elaboración y construcción de la identidad organizacional requiere de una tarea de introversión” Canel (2018). Esta identidad estará compuesta, además, por el ser histórico, la ética y el comportamiento de la institución (Capriotti, 1999).

En esta reflexión la entidad deberá definir su identidad en referencia a otras instituciones, la categoría social a la que pertenece, el servicio que presta a sus stakeholders y quienes son los stakeholders más relevantes a los que presta servicio, su forma de gobernanza, de manera de prestar servicio. Una vez definidas y verbalizadas estos atributos, la organización podrá articular su misión, finalidad y propósito, su razón de ser.

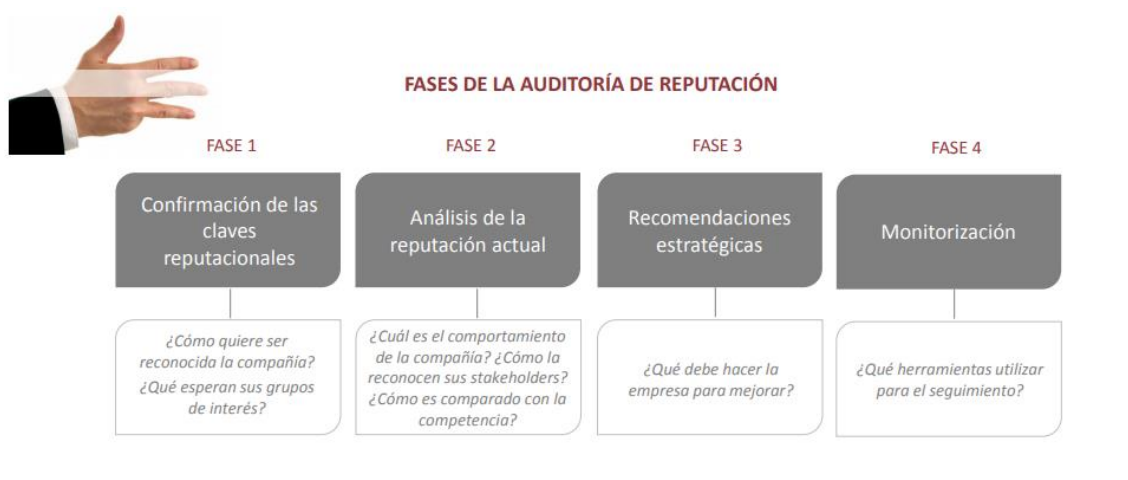
“La identidad de las organizaciones de la Administración Pública depende de la historia y la situación del país, del Estado y de la Administración Pública en la que se encuentren; de las interrelaciones entre organismos internacionales y la administración nacional, regional y local (por ejemplo, la función de un ministerio de hacienda estará condicionada por la distribución de competencias entre los distintos niveles de administraciones públicas, como también por lo que establezcan entidades supranacionales como la Unión Europea, así como por lo que se definan las entidades regionales o autonómicas); depende también de las características de los procesos electorales de los que han derivado unas autoridades específicas; de los hitos históricos que hayan llevado a modificar la legislación sobre los derechos, obligaciones y pautas de comportamiento de los funcionarios; de la fusión de ministerios y la creación de nuevos, etc”.

(Canel, 2018)

Además, la identidad que se le atribuye a la institución estará conformada por la selección de rasgos y atributos con los que se identifique la institución y las personas con las que se la relaciona. Los organismos públicos también tienen que buscar la diferenciación buscando una serie de actuaciones o comportamientos que los distingan, puesto que esto ayudará a sus públicos de interés a identificarse más o menos con dichos organismos, y de ello dependerá, entre otras cosas, la confianza que sus públicos depositen en la institución.

La elección de esos rasgos y atributos, vendrán definidos por una “continuada evaluación sobre su adecuación a la realidad” (Canel, 2018), lo que la entidad es y lo que hace y, sobre todo, sus metas aspiracionales, como quiere que sus públicos la reconozcan. Esta idea de Canel de buscar el equilibrio entre la “identidad ideal” y la “identidad real” se asimila mucho a la idea de gestión de la reputación corporativa de Villafañe -recordemos

que para Villafañe gestionar la reputación no es otra cosa que definir cómo quiere ser reconocida la empresa por sus públicos de interés, su posicionamiento aspiracional. Cómo es en verdad reconocida por sus stakeholders en base a sus comportamientos y realidad corporativa y el cumplimiento de las expectativas de los stakeholders. La gestión de la reputación se encargará de establecer los modos de aminorar los gaps entre lo que la entidad es y lo que quiere ser y que sus stakeholders le reconozcan la mejor versión de sí misma.



Fuente: Presentación para la Master Class “Evaluación y gestión de la reputación de las organizaciones”. Programa 2016. Recuperado de <http://www.villafane.com/wp-content/uploads/2015/11/Desarrollo-del-programa.pdf>

Los valores propios de la identidad de la administración pública: el mapa de valores de reputación institucional

La identidad de una organización se expresa a partir de un conjunto de atributos. Atributo es la “cualidad o característica propia de una persona o una cosa, especialmente algo que es parte esencial de su naturaleza”.

De la misma manera que las empresas comparten una serie de atributos genéricos que marcan la buena o mala situación de su reputación y que los índices de reputación denominan dimensiones de reputación, las instituciones públicas comparten una serie de rasgos comunes, de atributos, que se consideran imprescindibles para que puedan alcanzar una buena reputación. La Agencia Estatal para la Evaluación de Políticas

Públicas y Calidad de los Servicios Públicos (AEVAL) propuso en 2004 una evaluación de las políticas públicas y de la actuación de las diversas administraciones públicas en general. Dicha evaluación surgía de “una significativa relación entre la propia evolución de los poderes públicos, su expansión competencial y organizativa, los cambios en las fuentes de legitimidad de su poder y la consiguiente forma de valorar y enjuiciar cada una de sus actuaciones y el conjunto de todas ellas”⁹. La AEVAL proponía evaluar la capacidad de las administraciones públicas de satisfacer las demandas y las necesidades sociales en base a las nuevas exigencias ciudadanas a partir del debate sobre cuáles deberían ser las competencias y obligaciones de los poderes públicos más allá del cumplimiento de la legalidad. La evaluación comenzaba con la capacidad de las instituciones a controlar el gasto, se relacionaba fundamentalmente con la programación, seguimiento y ejecución presupuestarios y con las auditorías del gasto, seguimiento y control económico-financiero. Le seguía la evaluación de la calidad de los servicios que cada administración ofrece a los ciudadanos y la inspección de los mismos, desde las perspectivas de control del cumplimiento de las normas, hasta la evaluación de la eficacia y la calidad de los servicios prestados, el seguimiento de objetivos y el control de los riesgos.

Dentro de la calidad del servicio, el informe destaca los ámbitos en los que las administraciones públicas deben poner el foco:

1. Labor cultural, formativa y de comunicación para la “socialización” de la evaluación.
2. Compartir esfuerzos en el desarrollo de un marco metodológico, consensuar un bloque mínimo de criterios de valor y mejorar los sistemas de información para la evaluación.
3. Intercambiar experiencias sectoriales.
4. Desarrollar evaluaciones de políticas, más allá de la evaluación de proyectos o programas, con especial referencia a las políticas transversales caracterizadas por afectar a varios sectores.

⁹ Informe Comisión para el Estudio y Creación. Agencia Estatal de Evaluación de la Calidad de los Servicios y de las Políticas Públicas. Publicado el 04 de octubre de 2004 en la página web del Ministerio de las Administraciones Públicas.

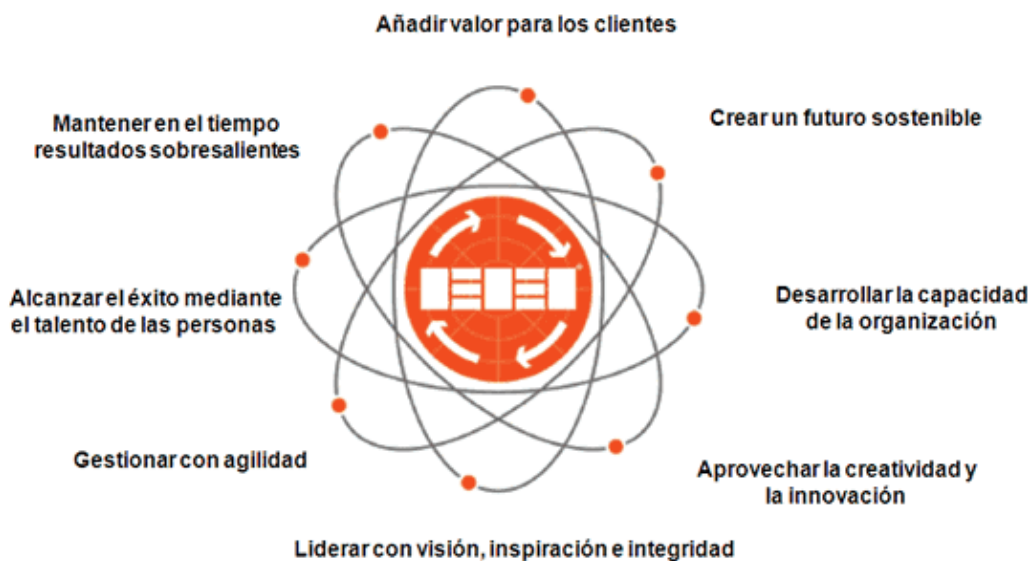
http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/agencia/Informe_comision_expertos_esp.pdf

5. Potenciar los efectos y resultados de las evaluaciones, incluyendo el análisis del impacto de los indicadores.
6. Impulsar la relación con organismos internacionales relacionados con la evaluación y su metodología.

Otro ámbito que consideraba la evaluación de las entidades públicas se refiere a las aportaciones de instituciones públicas y privadas, como los trabajos de las Sociedades de Evaluación, los institutos de investigación, las universidades, y las diversas instituciones que promueven estudios sobre la materia (Consejo Económico y Social, servicios de estudios de fundaciones, ...). En definitiva, la cooperación público-privada que promovieran las entidades públicas.

El modelo de referencia en el que está basada esta evaluación propuesta para la excelencia de las entidades públicas es el Modelo EFQM de Calidad y Excelencia; un modelo de calidad definido por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, una fundación sin ánimo de lucro y con sede en Bruselas que definió el modelo EFQM de Calidad y Excelencia como vía para la autoevaluación y la determinación de los procesos de mejora continua en entornos empresariales tanto privados como públicos.

Conceptos fundamentales de la Excelencia utilizados como referencia por el modelo EFQM serían los que recoge la siguiente gráfica:



Fuente: Modelo EFQM Excelencia y Calidad en la Gestión Empresarial. Recuperado de <http://www.efqm.es/>

Este modelo recoge 8 criterios para ayudar a las Instituciones Públicas a crear valor sostenible para sus grupos de interés clave. A través de la autoevaluación de dichos criterios, que tomando como ejemplo la gestión de la reputación de las empresas podríamos agrupar en 4 valores de reputación; Sostenibilidad (económica y medioambiental), Calidad del servicio (optimizando tiempos de respuesta y agilizando los procesos), Innovación (a través de la creatividad para añadir valor a los stakeholders) e Integridad y ética. El modelo pretende una gestión más eficaz y eficiente para mejorar el desempeño institucional y, a su vez, lograr un mayor reconocimiento de los públicos de interés a través de los siguientes atributos:

- Orientación hacia los resultados
- Orientación al cliente
- Liderazgo y coherencia
- Gestión por procesos y hechos
- Desarrollo e implicación de las personas
- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora
- Desarrollo de alianzas
- Responsabilidad social de la organización

Finalmente, la propuesta de crear una herramienta de evaluación rigurosa basada en la evidencia para la modernización de la administración española se disolvió sin ninguna justificación (Rivera, 2018). El Real Decreto 769/2017, de 28 de julio, estableció en su disposición adicional novena la disolución de la AEVAL, cuyas funciones serían asumidas por la Secretaría de Estado de Función Pública.

Canel (2018), recoge los diferentes valores propios de la Administración Pública que han propuesto distintos autores¹⁰ y expone en un cuadro resumen la identificación de los

¹⁰ Para la identificación de los valores propios de la Administración Pública, María José Canel se apoya en un trabajo previo “Reflexiones sobre la reputación” y en la propuesta de valores que sugiere J.I. Martín Castilla, “Valor y valores de una administración al servicio público”, Auditoría Pública: Revista de los Órganos Autónomos de Control Externo, (38), 2006, pp. 25-34 y B. Bozeman, Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism, Georgetown University Press, Georgetown, 2007; B. Bozeman, y J. Johnson, “The political economy of public values. A case for the public sphere and progressive opportunity”, The American Review of Public Administration, 45(1), 2015, pp. 61-85; y T. Jørgensen, y B. Bozeman, “Public values an inventory”, Administration & Society, 39(3), 2007, pp. 354-381.

atributos que se relacionan con cada una de las diferentes características de la Administración Pública y según el valor que prestan a sus stakeholders; sirve a la comunidad; ayuda a implementar las decisiones del gobierno que dirige; presta servicio público; tiene una estructura orgánica espacial y organizada; necesita de autoridad para cumplir su fin y está financiada por la comunidad para la comunidad.

La lista de atributos propuestos no es exhaustiva (Canel, 2018), pero da buena cuenta de lo que sería lógico resaltar en las identidades de las Administraciones Públicas -según sea su objetivo o según quién sea el destinatario del mensaje.

A continuación, se muestra el cuadro que recoge Canel (2018) con la selección de los valores añadidos para cada stakeholder y los atributos que se asocian a dichos valores:

CUADRO XVII.3. Mapa de atributos de la Administración Pública según ámbitos de relación

<i>Ámbito del valor</i>	<i>Atributos</i>	
Relación intraorganizacional	Innovación Productividad Eficacia Eficiencia Utilidad Competitividad Adaptabilidad	Atemporalidad Sistematización Entusiasmo Preparación para el riesgo Solidez Sistematización Profesionalidad
Relación entre funcionarios y políticos	Lealtad política Rendición de cuentas	Responsabilidad Jerarquía o subordinación preservando la autonomía de la administración
Relación entre funcionarios y sus entornos/ <i>stakeholders</i>	Escucha Apertura Imparcialidad Objetividad Neutralidad Apartidismo	Compromiso Competitividad/cooperación Equilibrio de intereses Accesibilidad Diálogo Consenso
Relación entre funcionarios y ciudadanos	Representatividad Receptividad Implicación ciudadana Protección de derechos individuales Equidad Justicia	Legalidad Credibilidad, fiabilidad Honestidad, veracidad Conforme a estándares morales Con conciencia ética Integridad
Relación entre funcionarios y sociedad en general	Contribución al bien común, al interés público Cohesión social, solidaridad Altruismo Sostenibilidad	Estabilidad Con misión Visión de futuro Responsabilidad social En sintonía

Fuente: Canel, M. J. (2018). La comunicación de la administración pública: para gobernar con la sociedad. México D.F, FCE - Fondo de Cultura Económica. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/universidadcomplutense/105783?page=371>.

Tras el análisis de los diversos valores y atributos de reputación que se relacionan con las instituciones públicas propuestos por diferentes autores, identificamos aquellos con los que todos los autores coinciden y que recogen la esencia de los elementos configuradores de la reputación de la Administración Pública. Estos valores y variables, que son comunes entre muchos teóricos, forman la base del modelo de evaluación de la reputación de las instituciones públicas que se muestra a continuación:

VALORES DE REPUTACIÓN INSTITUCIONAL	VARIABLES/OBJETIVOS
Innovación	Agilidad en los procesos
	Eficiencia
	Digitalización y uso de las tecnologías
Calidad del Servicio	Eficacia
	Valor añadido al ciudadano
	Control de riesgos
Integridad	Transparencia
	Ética
	Cumplimiento normativo
Sostenibilidad financiera	Control del gasto
	Gestión presupuestaria
Cooperación	Acuerdos de cooperación público-privados
	Participación ciudadana
	Cooperación inter-institucional
Contribución al territorio	Sostenibilidad Medioambiental
	Bienestar social
	Visión a future
Talento	Gestión de brechas intra-institucionales
	Productividad
	Plantilla comprometida

A continuación, se ofrece la definición de cada uno de estos valores y variables propuestos para la óptima gestión de la reputación de las instituciones públicas. Note el lector que estos elementos no están jerarquizados por orden de importancia, sino que la reputación consiste en el equilibrio de la gestión de cada uno de ellos.

6.c.i. Innovación como valor de reputación institucional

La definición de innovación, según el informe de seguimiento de la actividad de los Ministerios en relación con los Programas del Marco General para la Mejora de la Calidad de la Administración General del Estado durante 2012, es “la introducción de un nuevo (o significativamente mejorado) producto o servicio, de un proceso, de un nuevo método

de prestación de servicios o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de gestión de los órganos u organismos, la organización del lugar de trabajo o las relaciones externas”.

La innovación en la Administración Pública se refiere -según el mismo informe- a las mejoras en las infraestructuras, la incorporación de tecnologías para mejorar el servicio a la ciudadanía y las innovaciones en los procesos y métodos de trabajo para agilizar los tiempos de respuesta en los servicios prestados.

Para Moore et al, (1997) la innovación se traduce en la novedad y el grado de cambio en relación con la organización: “Una innovación es cualquier cambio razonablemente significativo en la forma en que una organización opera, se administra o define su misión básica”. Para Mulgan y Albury (2003) son “nuevas ideas que funcionan. La innovación exitosa es la creación e implementación de nuevos procesos, productos, servicios y métodos de entrega que dan lugar y se traducen en mejoras significativas en los resultados de eficiencia, eficacia y calidad”. Según Koch y Hauknes (2006) La innovación en el sector público radica en “hacer algo diferente y deliberadamente con el fin de lograr ciertos objetivos o bien, cambios deliberados en el repertorio de acciones o comportamientos con un objetivo específico en mente”. National Audit Office – NAO UK (2006) dice que la innovación se basa en tener ideas nuevas, desarrollando las mejores y aplicándolas de tal manera que hay (al menos) una buena probabilidad de que van a mejorar los métodos con los que opera la organización y/o realiza sus actividades. Currie et al (2008) detalla que la innovación supone “la búsqueda de soluciones creativas, inusuales o nuevas a los problemas y necesidades, incluyendo nuevos servicios y formas de organización y mejora de los procesos”.

De la síntesis de las citadas definiciones podemos colegir que la innovación en la Administración Pública se relaciona con tres categorías:

1. Innovaciones de proceso: se relacionan con la implantación de métodos de prestación de servicios o de producción de bienes que sean nuevos o mejorados significativamente en comparación con los procesos existentes en la organización.
2. Innovaciones de organización: se refieren a la implantación de nuevos métodos para organizar o gestionar el trabajo o un rediseño de los programas, que difiere significativamente de los métodos existentes en la organización.

3. Innovaciones de producto o servicio: se refieren a la introducción de un servicio o un producto nuevo o significativamente mejorado –en cuanto a sus características, su facilidad de uso o en cuanto al uso al que se destina—en comparación con los servicios existentes.

En definitiva, la innovación es el proceso por el cual las administraciones deben producir mejores resultados, y mayor valor público. Según el *Department of Business, Innovation and Skills* – BIS, UK (2010) la innovación es el proceso de identificación, verificación, aplicación y difusión de ideas que agreguen valor al servicio que prestan las instituciones.

Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) la innovación de las administraciones se ha convertido en un factor clave para su supervivencia. La propia Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas Españolas se refiere a “apostar por la innovación en la gestión mediante la dotación de infraestructuras y la incorporación de instrumentos y tecnologías orientadas a la ciudadanía” señalando que “se dotará a las organizaciones de infraestructuras normativas y gerenciales que impulsen las innovaciones y creatividad aplicando las técnicas y herramientas más novedosas, aprovechando al máximo las nuevas tecnologías de la información y comunicación y compartiendo conocimientos y recursos. Todo ello desde una perspectiva de acercamiento de los servicios a la ciudadanía y de mejora de la gestión (...)” (Ramirez-Alujas, 2012).

En este caso, se atribuye la innovación a la herramienta que mejorará la eficiencia de las administraciones. Siguiendo la definición que nos propone Manene (2010), “eficiencia es la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo”. Es decir, la eficiencia se consigue cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. No debemos confundir la eficacia con la eficiencia. La eficacia tiene que ver con resultados, está relacionada con lograr los objetivos. La eficiencia, en cambio, se enfoca a los recursos, la habilidad de las instituciones en utilizarlos de la mejor manera posible para asegurarse la sostenibilidad de los mismos. “El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia. Los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas” (Manene, 2020). Si bien es cierto, como ya hemos mencionado anteriormente, que el objetivo de las Administraciones

Públicas no es ganar dinero, se necesitan instituciones eficientes capaces de maximizar los servicios minimizando los costos de mantenimiento y de producción.

Para ello, las instituciones públicas deben innovar en sus procesos, servicios y organización del trabajo, eliminando la regulación ineficiente que interrumpe la flexibilidad y eficiencia de las instituciones públicas (Sebastián, 2019). Son necesarias políticas de competitividad que aspiren a incrementar modelos ágiles de atención y comunicación a los ciudadanos, agilidad que se entiende como el ahorro de tiempo en los procesos y la accesibilidad a la información relevante para la toma de decisiones. Para ello, es necesario “incrementar el desarrollo de estrategias de gobierno y/o administración electrónica; impulsar la aplicación de sofisticados dispositivos y modelos de gestión para rediseñar procesos y simplificar procedimientos; diseñar y poner en marcha enfoques de gobierno abierto con énfasis en la apertura, disponibilidad, accesibilidad y reutilización de datos públicos, el fomento de espacios participativos y el uso de redes sociales, lo que se suma a las variadas formas de colaboración masiva y generación de nuevas aplicaciones tecnológicas de carácter ciudadano potenciando el cultivo del capital social y facilitando los procesos de gestión del conocimiento entre los diversos actores” (Sebastián, 2019).

Para conseguir esa mayor agilidad y eficiencia las Administraciones han de seguir apostando por la digitalización. Según el estudio de digitalización de las Administraciones Públicas¹¹ realizado por Vodafone en 2017, “las Administraciones Públicas tienen claro que los cambios digitales les harán ser más eficientes en sus procesos de gestión, y conseguirán mejorar y hacer más ágil la atención y comunicación a los ciudadanos”. El estudio muestra que todas las instituciones consultadas consideran que la digitalización les ayuda a mejorar la eficiencia de procesos y la gestión de las organizaciones. Esta eficiencia se traduce, según el citado estudio, en:

- Mayor eficiencia de los procesos/tareas
- Mayor eficiencia en la gestión
- Mejor atención al ciudadano/usuario

¹¹ El Observatorio Vodafone de la Empresa. Administraciones Públicas. Estudio sobre el estado de digitalización de las empresas y Administraciones Públicas españolas para el cual se realizaron 10 entrevistas abiertas en profundidad y un total de 404 entrevistas a distintos niveles de las Administraciones Públicas durante el periodo del 26 de abril al 2 de junio de 2017 por Advice Strategic Consultants.

- Ahorro de tiempo/agilidad
- Mayor satisfacción de los usuarios
- Reducción de los gastos
- Incremento de la rentabilidad
- Accesibilidad a la información/ documentación

6.c.ii. Calidad del servicio como valor de reputación institucional

El concepto de calidad es complejo ya que admite diferentes acepciones. Por ejemplo, podemos definir calidad como atributo, haciendo alusión a las diferentes características entre un producto u otro, entre un servicio u otro. La calidad del servicio público podría vincularse, en este sentido, a la igualdad de trato entre los usuarios sin tener en cuenta los costes del servicio. Otra acepción de calidad se vincula a la conformidad con una especificación, es decir, la adecuación del producto o servicio a una lista predeterminada de requisitos. La filosofía de este concepto de calidad está más ligada a la idea de prevenir problemas que a la de aplicar un procedimiento de calidad. Calidad también se refiere al grado de adecuación del servicio a los objetivos y expectativas de las personas a los que va dirigido, o la capacidad de satisfacer las necesidades declaradas o implícitas de los usuarios del servicio.

La definición aceptada por la Organización Europea para el Control de la Calidad para el sector público se refiere a la satisfacción completa de las expectativas del usuario. Por lo tanto, para ofrecer un servicio de calidad, es necesario que las administraciones públicas conozcan las expectativas de los ciudadanos para poder adecuar a éstas el servicio. A tal efecto, los órganos y organismos de la Administración General de Estado integran, entre otros¹², el Programa de Análisis de la Demanda y Evaluación de la Satisfacción (AD/ES)

¹² El Real Decreto 951/2005, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado integra de forma coordinada y sinérgica seis programas para impulsar la mejora continua de los servicios públicos en la Administración General del Estado, mediante la participación de los distintos actores interesados: decisores políticos y órganos superiores, gestores y sociedad civil:

1. **Análisis de la demanda y satisfacción de los usuarios:** programa orientado a la identificación de las expectativas y necesidades y a conocer la percepción de usuarios con respecto a los servicios prestados por las organizaciones.
2. **Cartas de servicios:** Documentos que informan a los ciudadanos sobre los servicios de las organizaciones, sobre los derechos que les asisten y sobre los compromisos de calidad en su prestación.

cuya finalidad es obtener información, a partir de estudios y técnicas de investigación social, tanto cualitativas como cuantitativas, sobre lo que los ciudadanos esperan y sobre lo que perciben acerca de los servicios recibidos.

Algunos criterios de calidad que han arrojado las opiniones de los usuarios de los servicios públicos a partir de estos análisis de la demanda incluyen:

1. La certidumbre de la prestación (que implica regularidad y conformidad con la demanda).
2. La disponibilidad del personal que ha de prestar el servicio (que supone competencia profesional y presteza, e incluso cortesía en las relaciones establecidas).
3. La accesibilidad al servicio que implica proximidad y sencillez del contacto.
4. Las posibilidades de comunicación que implica que el usuario pueda informarse en un lenguaje comprensible.
5. El conocimiento por parte del prestador del servicio de las expectativas del usuario para que no queden frustradas inicialmente.

Sin embargo, la opinión pública critica la ineficacia de la Administración, especialmente su lentitud de respuesta, o su falta de reflejos para atender las nuevas demandas de la sociedad, o su propensión a tejer un entramado burocrático en sus relaciones con el ciudadano (Zafrilla y Laencina, 2012).

La calidad del servicio será tanto mejor cuanto más eficaz sea. Manene (2020) define eficacia como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia, en este sentido, hace referencia a la capacidad de las instituciones para alcanzar sus objetivos y mide sus resultados en función de la consecución de los objetivos que se han propuesto. Para

-
3. **Quejas y sugerencias:** Mecanismos para la recogida y tramitación de las manifestaciones de insatisfacción de los usuarios con los servicios, así como de las iniciativas o propuestas para mejorar la calidad de los mismos.
 4. **Evaluación de la calidad de las organizaciones:** Diagnóstico organizativo de la gestión y resultados de las organizaciones conforme a modelos de Excelencia.
 5. **Reconocimiento:** Certificación por AEVAL del nivel de Excelencia de las Organizaciones y Los Premios a la Calidad e Innovación en la Gestión Pública.
 6. **Observatorio de la calidad de los servicios públicos:** Análisis periódico y uniforme de la calidad de los servicios públicos y de la percepción ciudadana sobre los mismos.

Agencia de Evaluación y Calidad. Ministerio de Hacienda y Función Pública. Gobierno de España.

Recuperado de http://www.aeval.es/es/la_agencia/normativa/marco_calidad/index.html

Manene, “mayor eficacia se logra en la medida que las distintas etapas necesarias para arribar a esos objetivos, se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prioridad e importancia” (Manene, 2020).

Las Instituciones Públicas deben ser eficaces en producir con su gestión un impacto positivo, distribuyendo equitativamente, protegiendo a los grupos más vulnerables, y favoreciendo la mejora continua de la gestión mediante el impulso, desarrollo y seguimiento de programas de calidad que “establezcan un equilibrio general entre legitimidad, eficacia y eficiencia” (González Barroso, 2009).

La calidad en las organizaciones públicas mide sus objetivos de eficacia con relación a la capacidad del sistema para satisfacer las demandas y necesidades sociales. Para ello han de valorarse conceptos como: Eficacia y receptividad; eficiencia y valores democráticos; responsabilidad pública; calidad, e implementación y evaluación de políticas. En definitiva, todos aquellos conceptos que ofrecen un valor añadido al ciudadano y a otros grupos de interés.

En este contexto, los ciudadanos perciben que es responsabilidad de la Administración pública ofrecer los servicios propios del Estado de bienestar: sanidad, educación, vivienda, transportes, pensiones, etc. Pero también contribuyen a su bienestar políticas menos visibles como políticas de redistribución de renta, promoción de la igualdad, regulación de los mercados financieros, defensa de la competencia, garantía de depósitos, etc. Además de políticas de conservación del medio ambiente, seguridad ciudadana, fomento de la cultura, todas estas políticas inciden de forma más o menos directa en el bienestar de las personas y que son las que realmente añaden un valor extra al servicio ofrecido por las administraciones públicas (González Barroso, 2009).

El conocimiento de las políticas y servicios que son consideradas como un valor añadido para los ciudadanos requiere de una buena receptividad por parte de la Administración con respecto a sus stakeholders, y esta receptividad puede convertirse en elemento de eficacia para los poderes públicos.

Además de los elementos mencionados anteriormente, la satisfacción de las demandas del ciudadano viene ligada a la capacidad de resolución de problemas de la Administración

y, sobre todo, el control de sus riesgos y la capacidad de gestión y reacción en los momentos de crisis.

Para un óptimo control de los riesgos asociados a las Instituciones Públicas, el Comité del Sector Público de la Federación Europea de Expertos Contables establece que es necesario un fortalecimiento de los sistemas de control interno y de los programas de promoción de la integridad y enumera tres principios fundamentales que los gobiernos de las instituciones deben gestionar con especial cuidado; la transparencia, la integridad y la rendición de cuentas. La mejora del control interno “reducirá efectivamente la posibilidad de ocurrencia de actos corruptos desde un enfoque preventivo, disciplinado y sistemático”¹³.

La estructura del control interno que la Administración Pública debería albergar incluye, según Luis Barrio, Director de Auditoría Interna de la Universidad de Cádiz, epígrafes relacionados con la estructura de la administración, incluyendo un Comité de Auditoría que garantice los principios de buen gobierno (Barrio, 2008):

- Liderazgo orientado al cumplimiento de los objetivos y al servicio de los distintos grupos de interés.
- Compromiso de todo el personal mediante una política de comunicación que sirva para una buena orientación de los participantes.
- Integridad en la administración de los fondos públicos, garantizada por las actuaciones basadas en la honestidad y en la objetividad.
- *Accountability* responsable con una apropiada rendición de cuentas, definiendo claramente quién es el responsable de cada actuación, por qué lo es, ante quién y cuándo.
- Transparencia, con un sistema de comunicación completo y seguro para otorgar confianza en la gestión a los diversos grupos de interés.
- Integración, con una visión holística de todos los elementos del gobierno corporativo.

¹³ Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público, Auditoría Especial de Tecnologías de Información, Comunicaciones y Control, Dirección General de Auditoría y Evaluación a los Sistemas de Control Interno, Auditoría Superior de la Federación, Cámara de Diputados México, D.F., 2015, 41 pp. Recuperado de http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_mex_ane_64.pdf

Además, debería existir un mecanismo de Control de riesgos que permita la identificación y evaluación de riesgos, incluidos aquellos asociados a los cambios continuos del entorno, con las herramientas adecuadas. “La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar a la consecución de los objetivos para determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados” (Barrio, 2008).

Es necesario que estos sistemas de control se diseñen con la intención de evaluar periódicamente los riesgos contemplando todas las tipologías¹⁴ asociadas al sector público, así como proponer sistemas de gestión y prevención de los mismos. Además, los resultados del control y la gestión de los riesgos, así como el cumplimiento de las políticas que se hayan definido para dicho propósito, deben comunicarse de forma transparente.

6.c.iii. Sostenibilidad como valor de reputación institucional

La gestión de la reputación no tiene otro objetivo que crear valor para las organizaciones. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) promueve que la creación de valor en las Instituciones Públicas -la creación de “valor público”- se ha convertido en un factor clave para el crecimiento y el desarrollo de las economías. Contar con instituciones competitivas es hoy un imperativo para su sostenibilidad a largo plazo. Los países con una Administración Pública poco competitiva tienen graves deficiencias en la organización del Estado, lo que afecta negativamente a la sociedad civil, condiciona de forma relevante el funcionamiento de la economía y su eficiencia y empeora la distribución de la renta y la igualdad de oportunidades (Sebastián, 2019).

En las economías industrializadas, cuyas sociedades se caracterizan por un notable nivel educativo y con un elevado poder adquisitivo, el sector público debe satisfacer las demandas de unos ciudadanos que tienen un elevado grado de exigencia ante los gestores públicos. Demandan que éstos asignen sus recursos, establezcan programas de redistribución de la renta acordes con sus preferencias sociales e instrumenten políticas

¹⁴ La tipología de riesgos asociados a las Instituciones Públicas puede agruparse, según el informe de control interno en la Administración Pública, en cuatro categorías: 1) Riesgos operativos: personal, procedimientos, información, fraude... 2) Riesgos financieros: riesgos de mercado, riesgos de crédito, de tipos de interés y de tipos de cambio. 3) Riesgos propios de la actividad, que son los específicos de cada entidad. 4) Riesgos estratégicos y de gobierno corporativo: estructura organizativa, riesgos reputacionales, entorno regulador.

de estabilización, más o menos automáticas, ante las fluctuaciones económicas (Sebastián, 2019). Por tanto, y dado que el volumen de recursos públicos es limitado, es prioritario actuar con un mayor grado de eficiencia y productividad, gestionando bien los recursos, enfrentándose de la manera más efectiva a las restricciones presupuestarias.

Para garantizar la sostenibilidad financiera de los recursos públicos, se promueve la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera (LOEPSF) con el fin de limitar el déficit público de carácter estructural y limitar la deuda pública al valor de referencia del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea. Se consigue con esto una mayor claridad de la Ley y transmite una idea de igualdad en las exigencias presupuestarias, de responsabilidad y lealtad institucional entre todas las Administraciones Públicas.

El órgano encargado de velar por la fiscalización de la actividad económica-financiera del sector público es el Tribunal de Cuentas. Éste ejerce una labor de control del presupuesto estatal que permite conocer en qué se han gastado las Instituciones los impuestos de los ciudadanos, a partir de la edición del informe sobre la Cuenta General del Estado que presenta al Parlamento, pero, aunque teóricamente incluye en su ámbito las administraciones autonómicas, doce comunidades autónomas se han dotado de entidades propias que realizan las funciones fiscalizadoras en el sector público de su territorio. La descentralización de funciones requiere una mayor coordinación entre los organismos y una mayor homogeneidad en la organización y realización de auditorías que no siempre se consigue pues no entran en el análisis de la gestión del ente fiscalizado desde el punto de vista de la eficiencia y la eficacia (Sebastián, 2019).

Una Institución reputada debe demostrar no solo que gestiona los fondos públicos de acuerdo con el principio de la legalidad, sino también de acuerdo con los principios de eficacia y eficiencia. Para ello, debe contar con personal técnico que tenga las habilidades contables necesarias para la gestión eficaz y eficiente de los presupuestos, pero también para el análisis de datos de índole estadístico -y de cierta sofisticación- que pueda realizar la valoración eficiente de sus gastos velando por la sostenibilidad de las cuentas públicas.

Es importante contar un programa de gasto que incorpore una base de datos donde se registren las recomendaciones y el análisis del cumplimiento del control presupuestario de acuerdo con las Entidades Fiscalizadoras para mantener un seguimiento detallado y

sistemático del cumplimiento fiscal, así como de la aplicación de las recomendaciones teniendo una opinión fundada sobre la racionalidad (desde el punto de vista de la eficacia y la eficiencia) de los programas y políticas presupuestarias, puesto que si no existen registros, no se rinden cuentas. El registro pormenorizado de las cuentas ayuda a garantizar la prevalencia de los criterios técnicos, abandonando la escasa transparencia que se da hoy en muchos procedimientos y evitando la exclusión del personal técnico en la toma de decisiones (Sebastián, 2019).

6.c.iv. Integridad como valor de reputación institucional

Una Institución reputada es aquella que se pone al servicio de la sociedad, y no la que considera que la sociedad está a su servicio. En el informe Administración 2030: Una visión transformadora, Catalá y Cortés (2019) proponen que la administración del futuro:

“Deberá centrarse en lo básico, en los servicios que garanticen derechos y que difícilmente el mercado pueda ofrecer. Deberá proporcionar estabilidad, seguridad y continuidad en situaciones de incertidumbre. Tendrá que reconvertir el músculo actual en más inteligencia. Deberá ser sostenible y facilitar el desarrollo económico y social. Habrá de ir por delante e incorporar una serie de atributos como proactividad, flexibilidad, inteligencia, humildad, amabilidad, responsabilidad, sostenibilidad, sencillez, diversidad o accesibilidad. En definitiva, la Administración de 2030 tendrá que ser íntegra y centrada en el ciudadano. Con una burocracia más líquida que la haga ágil en sus respuestas. Digital, profesional y con talento. A un coste razonable y continuamente evaluado”. (Pág. 8)

¿Qué se entiende por integridad en el sector público?

La integridad del sector público -o integridad pública- se refiere al uso de poderes y recursos confiados a las administraciones públicas de forma efectiva, honesta y para fines públicos (Integridad y Ética. Módulo 13). Se espera que las instituciones públicas se rijan bajo unos estándares éticos como la transparencia, rendición de cuentas, eficiencia y competencia. El concepto de integridad pública también ha sido definido en términos más

amplios como “la alineación consistente y la adhesión a los valores, principios y normas éticos compartidos para mantener y priorizar el interés público sobre los intereses privados en el sector público” (OECD, 2017. Pág. 7).

Las organizaciones públicas han de garantizar su legitimidad, y para ello deben ser esencialmente íntegras. La legitimidad del servicio público, además, depende de la confianza de los ciudadanos -los ciudadanos consideran que la prestación de servicios públicos es un proceso legítimo-, y la legitimidad se vincula a comportamientos que promuevan la justicia, equidad, transparencia, dar respuesta a las necesidades de los ciudadanos y cumplir con las leyes, las regulaciones y los estándares de calidad pertinentes (Integridad y Ética. Módulo 13)

La OCDE propone construir la integridad de las administraciones públicas reforzando su compromiso ético a partir de establecer marcos -formales o informales- que recojan las medidas legales, culturales, organizativas, etc., que la institución esté dispuesta a tomar de manera transversal como, por ejemplo, definir el código ético y de conducta de la institución, o abrir un canal de denuncia para el conjunto de los stakeholders. Otra manera de construir la integridad estaría basada en el fomento de una cultura o ambiente ético en el conjunto de la sociedad, la política y la administración favoreciendo la meritocracia en el acceso al servicio público, la transparencia en la aplicación de los marcos de integridad, así como una adecuada sensibilización, formación y asesoramiento. La existencia de comisiones de ética que sirvan de referencia empieza a ser habitual. Por último, el tercer eje que propone la OCDE para construir una administración íntegra se centraría en la rendición de cuentas, incluyendo entre otras medidas de control y prevención de riesgos y la ejecución de las infracciones puestas de manifiesto.

En España ya existen instituciones que disponen de un Código Ético y de Conducta para los cargos públicos, e incluso incorporan una Comisión de Ética Pública, o una Comisión para la Prevención de Irregularidades y Malas Prácticas (la Comunidad Autónoma Vasca, Navarra, la Comunidad Valenciana, Aragón, la Comunidad de Madrid o Castilla y León son buenos ejemplos de administraciones que incorporan marcos de Integridad Pública). Luego han seguido otras instancias territoriales (comunidades autónomas, universidades públicas, entidades locales, organismos reguladores, etc.), que también han desarrollado modelos de integridad institucional, algunos incluso con pretensiones de transformarse en sistemas holísticos o de carácter integral, como ha sido el caso de la Diputación Foral de Guipúzcoa.

Sin embargo, para la transformación ética de las instituciones no basta con redactar códigos y aprobar comisiones como apunta Rafael Jiménez Asensio (2007), sino que hay que insertar la voluntad ética y de integridad en los códigos y *darles vida*. Es necesario cambiar hábitos, integrar una cultura de mejora continua desarrollando nuevas formas organizativas y de gestión y apostar por otra manera de hacer política (Jiménez-Asensio, 2007).

Un sistema de integridad institucional debe configurarse de forma holística de manera que preserve a las instituciones de corrupción, y para ello es indispensable establecer mecanismos transparentes de evaluación y rendición de cuentas. Además, un alto nivel de transparencia en las decisiones públicas reduce la posibilidad de incurrir en conductas irregulares y facilita el ejercicio de rendición de cuentas. También aumenta la confianza de los ciudadanos en su sistema de gobierno y reduce la incertidumbre (Sebastián, 2019)

Para que exista transparencia, es fundamental que las instituciones pongan a disposición de los ciudadanos todos aquellos datos que sean de su interés de forma clara, accesible y entendible, e igualmente las instituciones deben facilitar toda aquella información que soliciten los ciudadanos de forma clara y veraz (Sebastián, 2019). De hecho, la Ley de Transparencia¹⁵ aprobada en España en 2013 dice que todos los organismos públicos tienen obligaciones de transparencia.

Sin embargo, esta ley es confusa ya que no todas las Instituciones están obligadas a cumplirla del mismo modo ni todos los organismos tienen las mismas obligaciones de transparencia puesto que las Comunidades Autónomas tienen la libertad de emitir sus propias leyes de transparencia. En este sentido, algunos no tienen obligación de responder a las solicitudes de información, y otros no tienen obligación de publicar proactivamente la información; dependiendo de la naturaleza de la información los dirigentes institucionales podrán acogerse al artículo 14 de la Ley en el que quedan detallados las limitaciones a la Ley y da libertad a los gobiernos a decidir qué documentos pueden y deben ser publicados. Antes esta situación, los ciudadanos, en muchas ocasiones, tienen que recurrir al Consejo de la Transparencia y Buen Gobierno (CTBG), el órgano competente de velar por el cumplimiento de la Ley de Transparencia, para ejercer su

¹⁵ Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. Publicado en: «BOE» núm. 295, de 10/12/2013. Entrada en vigor: 10/12/2014 Departamento: Jefatura del Estado. Referencia: BOE-A-2013-12887. Permalink ELI: <https://www.boe.es/eli/es/l/2013/12/09/19/con>

derecho de estar informados porque en muchas ocasiones las solicitudes de información han sido denegadas o simplemente no se han tramitado (Sebastián, 2019).

En definitiva, la situación de transparencia en las instituciones públicas españolas es deficiente, tal y como queda demostrado por la mala calificación que recibe España en el Open Government Index de 2020; en Europa solo tiene por detrás a Italia, Grecia y los cinco países excomunistas más atrasados (otros, como la República Checa, Polonia y Estonia, están por encima).

PwC y ESADE en su informe *‘Administración 2030: Una visión transformadora’*, proponen cinco políticas centradas en el ciudadano para mejorar la integridad y transparencia de las instituciones:

Cinco propuestas para una Administración íntegra y centrada en el ciudadano

- 1. Pasar de una transparencia de manual a una transparencia real que haga más comprensible el trabajo de la Administración.** La calidad institucional mejorará si la transparencia se entiende como ofrecer a la ciudadanía una información que sea útil y comprensible, simple y clara. No se trata de *infoxicar* –publicando grandes cantidades de información con un lenguaje incomprensible–, o atender un trámite administrativo. Se trata de ser transparentes de verdad.
- 2. Fortalecer el Consejo de Transparencia y Buen Gobierno como órgano independiente,** dotándolo de recursos legales y organizativos adecuados para que su acción de fiscalización de las políticas de transparencia sea plenamente efectiva y no simplemente testimonial.
- 3. Comprometer a los empleados públicos en la apertura de la Administración,** sensibilizándoles y potenciando sus competencias en gobierno abierto. Dotarles de medios y capacidades para incorporar a sus funciones la escucha a los ciudadanos, la receptividad y una mejor respuesta a sus propuestas así como el diseño y la implementación de procesos participativos.
- 4. Elaborar una Estrategia Nacional por la Integridad en el Sector Público y la Lucha contra la Corrupción,** que permita a todas las Administraciones trabajar coordinadamente en la construcción de una infraestructura de integridad pública que aborde la implantación de sistemas, cultura y mecanismos de rendición de cuentas en línea de los existentes en los países más avanzados de nuestro entorno.
- 5. Incentivar el uso de los datos abiertos para que sean verdaderamente un instrumento de generación de valor.** Se trata de reforzar la cultura de los datos haciendo más hincapié en la calidad y el valor de los *datasets* publicados que en la cantidad fomentando espacios de colaboración institucionalizados con comunidades de usuarios que sirvan para que los catálogos de datos abiertos sean útiles para máquinas, expertos y sociedad civil en general.

Fuente: Informe Administración 2030: Una visión transformadora. Propuesta para la próxima década

A pesar de los esfuerzos legislativos promulgando leyes de buen gobierno para mejorar la integridad de las instituciones públicas, la falta de claridad y la inestabilidad política minoran la eficacia de estas. Los políticos y gobernantes empujan la promulgación de leyes y normas sin analizar si dichas normas han alcanzado sus objetivos o, ni siquiera, si se han cumplido (Sebastián, 2019). La preparación de las nuevas piezas legislativas es, por lo general, atropellada y pocas veces se basan en estudios rigurosos que justifiquen el articulado de la ley (Sebastián, 2019). Además, la discusión en comisión es pobre y apenas están basadas en datos y en un análisis riguroso de los mismos. Están más bien impregnadas de intereses no explícitos que defienden de forma poco transparente los distintos grupos (Sebastián, 2019).

Bajo esta realidad, continúa Carlos Sebastián (2019), no es de extrañar que la tendencia de las Instituciones españolas apunte al incumplimiento de leyes y normas y que existan frecuentes fraudes de ley, con irregularidades en las que se incurre para favorecer a beneficiarios de la “política clientelar”. Esto, obviamente, afecta negativamente la reputación de las instituciones, convirtiéndolas en “ineficaces y burocráticas, corruptas y poco transparentes, deficitarias de imparcialidad y resistentes a la innovación”.

Es necesario una auto regulación basada en objetivos de buen gobierno y mejora de la reputación que se gestione estableciendo objetivos que correspondan a hechos concretos y, lo más importante, que se asienten las bases de un compromiso real de rendición de cuentas para con los stakeholders, puesto que una gestión con perspectiva de *reporting* transparente y rendición de cuentas, asentará las bases para una mejora real del desempeño institucional.

6.c.v. Cooperación como valor de reputación institucional

Ya hemos destacado la innovación como uno de los valores fundamentales para la creación de la reputación institucional y la necesidad de crear nuevos marcos conceptuales y analíticos que ayuden a las instituciones a diseñar nuevos modelos de gestión y gobernanza para crecer en reputación y acercarse a sus stakeholders. Dicho de otro modo, la administración pública, como entidad prestadora de servicios al ciudadano, necesita integrar en el centro de sus estrategias y actividades a sus stakeholders. No en vano, en el debate y la práctica de innovación pública empiezan a aparecer conceptos y

modelos nuevos de gobernanza que incluyen ideas como co-creación, innovación abierta, inteligencia colectiva y pensamiento de diseño (Ramírez-Aluja, 2012).

En palabras de Ramírez-Aluja (2012), estos conceptos no se les relacionaba en nada, o en muy poco, con el sector público hasta hace unos pocos años atrás. “Se entendía de facto que las posibilidades de innovar en las administraciones públicas era una quimera en la que no valía la pena perder el tiempo ni menos invertir recursos”. Hoy los servicios públicos incorporan nuevas formas de gobierno, nuevos modelos de gestión electrónica impulsan nuevos procesos de trabajo y diseñan, al menos en contadas ocasiones, gobiernos abiertos dispuestos a facilitar la “disponibilidad, accesibilidad y reutilización de datos públicos”, según el citado autor. Además, los gobernantes empiezan a comprender la importancia de fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones de políticas que conciernen a la sociedad. Necesitan estrechar los vínculos con sus stakeholders que cada vez se muestran más desencantados con el desempeño institucional.

Para conseguir la involucración ciudadana y mejorar la confianza en las instituciones, las administraciones necesitan un mayor compromiso por parte de la sociedad que, por otra parte, es más activa, más observadora y más crítica con la gestión institucional. Una forma de conseguir el reconocimiento de los públicos de interés -como decimos- es innovando en las formas en las que las instituciones se relacionan y comunican con sus stakeholders, y para ello es indispensable fomentar su participación y co-gestionar las políticas sociales que les atañen directamente, incorporando nuevos modelos de gobernanza.

“Los ciudadanos son los controladores sociales más eficaces para innovar y cambiar el modelo social y económico al ser capaces de diseñar un nuevo contrato social que elimine privilegios e iguale oportunidades”. (Molina, J y Mayor, J.M. 2019. Pág. 2). Molina y Mayor proponen un modelo de innovación en gobernanza basado en los siguientes pilares: un gobierno abierto, una administración transparente con los ciudadanos y una mayor ética pública.

En lo que respecta al gobierno abierto, este “se asocia a la mejora de la transparencia, la apertura de datos y el control social por parte de los ciudadanos”. (Molina, J y Mayor, J.M. 2019. Pág. 2). Es el modelo que adquieren las administraciones para rendir cuentas a los ciudadanos, de manera que facilitan el acceso de los datos y ofrecen la posibilidad a la sociedad de escrutar abiertamente la información ofrecida de forma transparente para

que la sociedad pueda conocer esos datos y fusionarse con las instituciones en el diseño e implementación de políticas públicas. De esta manera, las instituciones adquieren el compromiso ético de:

1. Promover el bienestar y eliminar barreras de desigualdad tanto económicas como sociales, políticas, de género, étnicas o culturales.
2. Rendición de cuentas de todos los actos de la administración pública, es decir, en las decisiones, agendas y control del gasto público.
3. Plataformas participativas transversales de ciudadanos, asociaciones e instituciones que configuren una sociedad participativa y ética.
4. Gobiernos colaborativos, eficientes e innovadores. (Molina y Mayor, 2018)

De esta forma, aplicando la innovación tecnológica y haciendo uso de plataformas digitales, los gobiernos pueden crear plataformas de escucha al ciudadano, preguntar y conocer de primera mano los asuntos que más importan a la sociedad, detectar los retos y desafíos a los que han de enfrentarse las administraciones y tomar en cuenta las posibles soluciones y proposiciones que aportan los ciudadanos aprovechando el conocimiento colectivo para diseñar políticas y estrategias más acordes a las necesidades e inquietudes reales de la sociedad a las que prestan servicio.

Para que estas plataformas participativas funcionen y consigan el objetivo de acercar las administraciones a sus stakeholders, primero se tiene que romper el hastío por parte de los ciudadanos a participar con su tiempo y energía en estas plataformas interactivas causado por una tradición de experiencias negativas en su interacción con las instituciones. (Gray, 1989; Ansell y Gash, 2008). La sociedad ha aprendido que cuando las instituciones públicas llaman a los ciudadanos a interactuar con ellas, es porque éstas tienen una necesidad de intercambiar o poner en común recursos e ideas para resolver problemas políticos urgentes (Sorensen y Torfin, 2011), y que estas interacciones no siempre resultan en el desarrollo de políticas para mejorar sus servicios.

Cuando estos modelos de gobernanza colaborativa esperan la participación indiscriminada de todos los agentes para todos los asuntos, se cae en el peligro de pedir un esfuerzo a los grupos que puede que no tengan un interés específico en ellos o, incluso peor, las instituciones pueden conformarse con soluciones menos acertadas con el fin de

evitar conflictos y caer en el error de contentar a la mayoría aún a riesgo de que esa mayoría no esté tomando en consideración los principios de eficacia y eficiencias necesarios para la sostenibilidad de las propuestas.

Para impulsar el proceso de nuevas formas de gobernanza colaborativa desde la interacción con todos los grupos de interés, es necesario plantear un liderazgo igualmente colaborativo y una gestión de la innovación desde dicho liderazgo (Sorensen y Torfin, 2011). Para el éxito de los procesos de innovación colaborativa, estos autores proponen la figura de un facilitador o líder orgánico conectado y familiarizado con las necesidades de cada uno de los stakeholders.

En este escenario, mientras que la función de la institución será la de centralizar, legitimar, facilitar el acceso a la información y a la participación y dar respaldo a la organización de las consultas participativas, la función del equipo de gobierno institucional será la de convocar y alzar las consultas, así como motivar el compromiso de los stakeholders para que tornen en actores activos de esta cooperación. Los gerentes deben actuar, además, como mediadores para crear o aclarar interdependencias, gestionar los procesos de manera ordenada y escalonada, estableciendo las fases necesarias para la toma de decisión final, generando confianza y resolviendo cualquier conflicto de interés con los diferentes grupos, construyendo marcos comunes y eliminando barreras a la colaboración (Straus, 2002; Crosby y Bryson, 2010).

Estos espacios de gobernanza colaborativa deberán usarse también para encontrar las sinergias necesarias y proponer fórmulas que fomenten la colaboración público-privada que ayuden a afrontar los retos sociales, económico y de gobernanza a los que se enfrentan tanto las empresas como las instituciones públicas (Alsina y González, 2019).

Además, para dar respuesta a las necesidades sociales, es necesario también que las instituciones no solo cuenten con la participación ciudadana, sino que deben buscar las oportunidades emergentes del sector privado, aprovechando las sinergias de ambos actores para aumentar las herramientas y recursos, compartir riesgos y trabajar conjuntamente por la innovación fomentando la colaboración público-privada. Los proyectos para la mejora del bienestar social y la evolución de los territorios suponen un alto impacto en el gasto público. La necesidad de las Instituciones Públicas de optimizar su sostenibilidad financiera pasa por la necesidad de establecer “mecanismos de coordinación eficaces entre los diferentes actores públicos y privados que intervienen, así

como la aplicación de técnicas de planificación y diseño previo adecuados o toma de decisiones basadas en criterios coste-beneficio”. (Catalá y Cortes, 2019)

En esencia, la colaboración público-privada resulta por la necesidad del sector público a usar la gestión del sector privado, ya sea a través de la privatización o la subcontratación, por resultar ésta más competitiva en costes y recursos para alcanzar el fin último de prestar un servicio eficiente al ciudadano. La combinación del uso de recursos privados bajo el liderazgo público responde, por lo tanto, al objetivo de las instituciones públicas de prestar un servicio público y de manera eficiente mediante el “despliegue flexible de recursos, empleados y diseños organizacionales privados” (Sorensen y Torfing, 2012).

Para resolver problemas complejos, obtener economías de escala eficientes, aprovechar las ideas innovadoras y aprender de las mejores prácticas las Instituciones Públicas han de comprometerse a fomentar la colaboración con el sector privado, como acabamos de señalar, pero también con otras instituciones gubernamentales y administraciones públicas con el fin de fomentar redes de conocimiento y establecer protocolos de trabajo eficientes e interconectados. Para esto los diferentes equipos de gobierno interinstitucionales han de ser capaces de organizarse en estructuras y procesos organizativos ágiles, establecer nuevos modelos de prestación de servicios aprovechando las bondades y fortalezas de cada uno de los organismos involucrados y estar abiertos a nuevos marcos regulatorios que flexibilicen los procesos. (Ramirez-Alujas, 2012)

6.c.vi. Talento como valor de reputación institucional

Atender a las necesidades de modernización e innovación del sector público para hacer frente a las necesidades de una sociedad cada vez más compleja no se logrará al menos que la transformación institucional vaya de la mano de una gestión del talento correcta.

A tal efecto, Álvaro V Ramírez-Alujar (2012) adelanta que las instituciones deberán romper con la cultura burocrática, la aversión al riesgo, las prácticas arraigadas y los procedimientos actuales que merman la capacidad para el aprendizaje y disponibilidad de las plantillas para hacer frente a reformas estructurales. Estas reformas, por su parte muy necesarias, deberán promoverse desde el interior de los organismos, contando con perfiles profesionales que acrediten tener las capacidades y competencias necesarias para adaptarse a entornos cada vez más digitales e innovadores. Los funcionarios públicos

deberán ser flexibles para aprender y desaprender constantemente, para generar y gestionar el conocimiento y para fluir de manera adecuada frente a los cambios en la gestión institucional, y las instituciones, por su parte, deberán ser capaces de atraer el talento necesario para afrontar la transformación, conseguir plantillas comprometidas con la organización y ser proactivas a la hora de romper los modelos burocráticos heredados del siglo XX tan desfasados e incapaces de resolver la complejidad de los problemas públicos de ahora.

“El sector público tiende a estructurarse en silos separados con altos muros divisorios que se replican y reproducen organizacionalmente: entre servicios, departamentos, organismos y hasta cuerpos profesionales. Ello no contribuye a generar espacios de genuina colaboración y proyectos transversales innovadores” (Ramírez-Alujar, 2012). Tampoco contribuyen a la innovación la resistencia propia del sector público a incorporar nuevas formas de trabajo, los diferentes intereses de las partes, la fragmentación de la plantilla, la falta de acuerdo sobre las prioridades y los objetivos que ha de perseguir la institución, la falta de líderes, la falta de capacitación. Y a esto se le unen los cambios de criterio político y estructural cada vez que cambia el gobierno y los confrontamientos que surgen a raíz de estos cambios entre los directores que experimentan constantes pérdidas de control y responsabilidad y se genera una pugna por definir territorios de competencia e influencia (Ramírez-Alujar, 2012).

Las funciones del empleado público están descritas y delimitadas por decreto. El Real Decreto Legislativo 5/2015, del 30 de octubre, recoge el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público y en él se especifican las bases del régimen estatutario de los funcionarios públicos, así como las normas aplicables al personal laboral, los fundamentos de actuación referentes a las condiciones laborales de los empleados, las funciones que corresponden a cada clase de funcionario dependiendo del puesto y la jerarquía que ocupe. Sin embargo, los estatutos no evitan que cuando entra un nuevo equipo de gobierno, se reanimen las pugnas entre políticos y funcionarios por definir territorios de competencia e influencia, poniéndose de manifiesto una precaria cooperación interna entre los actores involucrados, aumentando las dificultades de coordinación intergubernamental (Ramírez-Alujar, 2012).

A este escenario se añade el hecho de que el empleado público no trabaja con la flexibilidad o la libertad de aportar nuevas ideas para solucionar viejos problemas si estos no se encuentran dentro de su ámbito de trabajo diario. Para conseguir un cambio de

cultura en el empleo público, consiguiendo organizaciones más productivas y con empleados más motivados, las instituciones deberían realizar un Análisis de Impacto Regulatorio. Según el catedrático Sánchez Morón (2011), este análisis pondría de manifiesto, primero, la evidencia de una falta de planificación estratégica de los recursos humanos de las administraciones, dando lugar a plantillas sobredimensionadas en algunos servicios e insuficientes en otros, con poca posibilidad de reclutar perfiles según las necesidades específicas del puesto de trabajo, dado que se hace a través de exámenes estándar o a través de concurso de méritos, tan formalizado que resulta igualmente ineficaz. En segundo lugar, destacaría la menguada productividad administrativa sobrevenida por la garantía de inamovilidad en el empleo y en el puesto de trabajo, el reconocimiento de privilegios no asociados a la productividad ni al mérito y al poco espacio real para el desarrollo profesional individual que fomenta la Ley Básica actual.

Es preciso garantizar a los empleados públicos posibilidades de reconocimiento de su esfuerzo, no solo en el corto plazo a través de las condiciones contractuales, sino también en el largo plazo a través de planes de carrera profesional. El informe de la Comisión para el Estudio y la Preparación del Estatuto Básico del Empleado Público (2005) propone crear un grupo profesional directivo, controlando el acceso del personal eventual de confianza política, que gestione y dirija equipos de trabajo más flexibles, implantando metodologías y sistemas de trabajo que permitan el trabajo por proyectos y la movilidad horizontal, introduciendo una carrera profesional de tipo horizontal —sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo o por categorías o escalones profesionales— basada en el mérito y no en la antigüedad.

Además, la propuesta de la Comisión de sustituir los tradicionales sistemas de provisión de puestos de trabajo —concurso y libre designación— por otros más flexibles pero igualmente con garantías de ascenso por méritos, generalizando mecanismos efectivos de evaluación del desempeño y flexibilizando las pruebas de acceso al empleo público para adecuar los perfiles al desempeño real del trabajo pero garantizando de manera firme la objetividad e imparcialidad de los órganos de selección conseguiría también un impacto en el compromiso de los empleados públicos. “Para recuperar el prestigio funcional, es necesario involucrar a los empleados públicos en la mejora del servicio” (Rivero, R. 2012), mejorar la planificación de recursos humanos y la movilidad interna e interadministrativa, así como permitir a los empleados hacer propuestas de mejora y aceptar sus sugerencias sobre eficiencia, productividad, innovación, control del gasto, etc.

Para ello, los planes de carrera deben, necesariamente, incluir programas de formación dirigidos al desarrollo del trabajo por proyectos y a las nuevas funciones a desarrollar en cada caso. Además, tal y como apunta la Comisión para el Estudio, los programas de formación influyen de modo directo en el mejor desempeño y son uno de los signos distintivos de las organizaciones más avanzadas y eficientes. Dichos programas pueden ser la vía para incrementar la motivación del personal, difundir la cultura y promover los valores institucionales a toda la plantilla institucional, incluyendo funcionarios, empleados técnicos, personal laboral y políticos para la mejor cohesión de los equipos de trabajo.

Ramírez-Alujas (2012), fundador del Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas (GIGAPP), señala que la investigación empírica sobre la innovación en las organizaciones y servicios públicos ha puesto de manifiesto conflictos internos entre políticos y empleados públicos. En parte, dice Ramírez-Alujas, “estos conflictos reflejan los diferentes puntos de vista y perspectivas de las personas que operan en los diferentes niveles jerárquicos”. Mientras que los políticos son más proclives a promover cambios a través de la reestructuración de las organizaciones y el empleo de nuevas herramientas buscando la eficiencia de la organización, los empleados públicos tienden a centrarse en la mejora de la calidad del servicio (Ramírez-Alujas, 2012). Esta falta de alineación en los objetivos estratégicos de las instituciones, ligada a las asimetrías de información, conocimiento, experiencia y *modus operandi* presentes en ambos grupos constituyen un problema de relación profesional entre ellos y dando pie a constantes conflictos internos y brechas entre grupos y niveles de trabajo.

El conflicto entre rangos y departamentos es un elemento natural de todas las organizaciones. El problema es cuando este se convierte en estructural y desequilibra la armonía entre los actores convirtiéndose en patológico y mermando la productividad y el compromiso de los trabajadores. Es imperativo que las instituciones públicas trabajen proactivamente en aminorar sus conflictos internos entre los diferentes grupos de trabajo. La incorporación de un comité de dirección de proyectos que incluya a un representante de cada área de trabajo o sector y que gestione el conflicto de manera que se templen y calmen las tensiones manteniendo el foco en la consecución de objetivos comunes, despersonalizando las competencias y aunando los logros, lo que es fundamental para el buen desempeño de la organización.

La innovación en los procesos de trabajo daría lugar a un mejor rendimiento institucional, lo que, según Carles Ramió (2019) beneficiaría a la gestión del talento institucional fomentando a su vez la innovación, la eficacia y la eficiencia de los servicios públicos.

.....

6.d. Palabras y conceptos clave

Valores de reputación: “Son los fundamentos de la reputación de una institución, los cuales deben traducir los objetivos estratégicos o criterios institucionales sobre los que se basa el proyecto de gobernanza de la institución. En no pocas ocasiones esos criterios institucionales que rigen la estrategia de gestión son los mismos que los propios valores de reputación; eso lo decide el gobierno de la institución y es función del consultor adoptarlos en su literalidad, cuando existe una alta coincidencia, o traducirlos a valores de reputación que supongan una traslación de su sentido dentro de la estrategia institucional.

En términos de gestión institucional, nunca se deben confundir los valores de reputación con los valores institucionales.

Cada valor de reputación, independientemente de que sea un valor canónico, o un valor de reputación específico de una institución, es difícilmente evaluable debido a su generalidad y, en consecuencia, difícil de gestionar, por lo que es necesario desagregar los valores de reputación en variables u objetivos de reputación, y estos a su vez en indicadores, los cuales para ser válidos deben estar respaldados por una métrica que permita su evaluación y ulterior gestión”. (Villafañe, J. et al, 2020)

Objetivos de reputación: Es la noción intermedia de la triada conceptual de la reputación: los valores, las variables u objetivos de reputación y los indicadores de reputación. En estadística se emplea mucho más el término variable, pero al hablar de reputación no siempre resulta sencillo diferenciar un valor de una variable, por lo que es recomendable —siendo nociones equivalentes— emplear el término objetivo de reputación en lugar de variable de reputación. La integridad suele ser un valor canónico de la reputación institucional; una de las variables, u objetivos de reputación, puede ser la transparencia y,

finalmente, como indicador de dicho objetivo -por ejemplo-, entre otros más, se puede emplear el ITA (Índice de Transparencia de los Ayuntamientos).

Indicadores de reputación: se refieren a aquellos instrumentos que proveen información sobre el estado, la consecución o no de los objetivos de reputación. Es decir, los índices basados en datos cuantificables que hacen posible la medición de la reputación. Determinan, por tanto, las condiciones que han de darse para el logro de una buena reputación. Los indicadores representan la relación entre variables. Establecen el punto de comparación entre lo óptimo y lo pésimo en la gestión de los valores de reputación institucionales y facilitan la implementación de iniciativas de mejora.

Prioridades institucionales: las metas monitorizables que establecen las instituciones en el plan estratégico a medio/largo plazo para lograr el posicionamiento institucional deseado.

Gobernanza Colaborativa o gobernanza abierta es una propuesta de “hacer política” desde los gobiernos, que nace con la ambición de cambiar la forma de relación entre la política y la sociedad, la forma de relación a la que nos han habituado las democracias representativas. El concepto de GOBERNANZA implica algo más que la acción de gobernar o de dirigir la actuación de las instituciones de gobierno; es más bien, una manera concreta de ejercerla que tiene en cuenta a los ciudadanos y a las organizaciones. Se basa fundamentalmente en el intento de acercar las instituciones públicas a los ciudadanos a través herramientas digitales puestas a disposición de la ciudadanía para fomentar una mayor participación ciudadana y distintas redes de grupos de interés en la toma de decisiones y políticas públicas.

Etorkizuna Eraikiz es el modelo de gobernanza abierta y colaborativa diseñado e impulsado por el gobierno de la Diputación Foral de Guipúzcoa, que tiene unos fundamentos, una lógica, unas propiedades y unas pautas de funcionamiento propias para orientar, impulsar, gestionar y apoyar el desarrollo de Etorkizuna Eraikiz.un nuevo modelo de gobernanza.

“El propósito de Etorkizuna Eraikiz es detectar colectivamente los retos futuros del territorio de Gipuzkoa, diseñar la manera de afrontarlos, experimentar posibles respuestas

en entornos reales con la colaboración de distintos agentes y aplicar los resultados a las políticas públicas de la Diputación Foral de Gipuzkoa”¹⁶.

Sociedad organizada: El término «sociedad civil organizada» tal y como se recoge en el glosario de términos de la Web Oficial de la Unión Europea se aplica a las estructuras organizativas cuyos miembros sirven al interés general a través de un proceso democrático y que actúan como mediadoras entre los poderes públicos y los ciudadanos. Algunos ejemplos de estas organizaciones -según la Web- son: interlocutores sociales (sindicatos y patronales); organizaciones no gubernamentales (por ejemplo, de protección del medio ambiente o de los derechos de los consumidores); organizaciones de base (por ejemplo, movimientos juveniles o asociaciones familiares).

¹⁶ Página institucional de la Diputación Foral de Guipúzcoa.
<https://www.gipuzkoa.eus/es/web/etorkizunaeraikiz/modelo>

7. Metodología

Para llevar a cabo esta investigación, se ha tomado como base la metodología planteada por Justo Villafañe en su Plan Estratégico de Reputación Corporativa (PERCO)¹⁷ y se ha adaptado siguiendo la metodología del Estudio de Caso, que no es otra cosa que una herramienta de investigación que aplica el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a conocer, comprender y distinguir cómo funcionan las partes y las relaciones con el todo. (Stake, 1998)

Louis Smith, uno de los primeros etnógrafos educativos, definía el caso como un “sistema acotado”. Para Stake (1998), el caso es un sistema integrado en el que los sucesos y los procesos nos vienen dados. El caso, según su naturaleza, nos puede presentar una problemática única, individual, no presentar cuestiones generales de las que queramos aprender, sino que el interés está intrínseco en el caso. Otras veces nos encontraremos con una situación paradójica que nos crea la necesidad de comprensión general, y consideraremos que podemos entender la cuestión mediante el estudio de un caso particular. Otras, por el contrario, desearemos analizar un conjunto de casos relacionados entre sí para comprender la problemática de una manera más compleja. Dependiendo del origen y las características del caso en sí y la problemática analizada en cuestión, Stake (1998) define tres tipos de estudios de caso:

- *Intrínseco*, cuando el objeto de estudio es particular y es en sí relevante, o cuando se realiza para atender una necesidad expresa para obtener información directa de su aplicación, sin que esta contribuya a la comprensión de otros casos o de alguna problemática más general.
- *Instrumental*, cuando se necesita indagar en cuestiones más generales y se espera que el estudio de un caso particular aporte elementos de análisis interesantes para entender una problemática más amplia que el caso del estudio en cuestión.
- *Colectivo*, cuando se realizan simultáneamente varios casos con la misma problemática, pero en diferentes objetos de estudio (en este caso, si se hubieran estudiado varias instituciones simultáneamente como instrumentos de análisis para conocer la situación de la reputación de las instituciones públicas en España en su conjunto).

¹⁷ Metodología propuesta por Justo Villafañe para la gestión estratégica de la reputación corporativa publicada en Villafañe, J. (2014). La recuperación de la confianza: Casos de estudio sobre la gestión de la recuperación de las empresas españolas. Ed. GEDISA. Madrid

Dado que la realización del programa de reputación para la Diputación fue un encargo *ex profeso* por parte de la propia Diputación para conocer el estado de su reputación y el reconocimiento que hacían los stakeholders de la institución, y poder así plantear un plan de mejora de su reputación, se concluye que esta investigación entra dentro del grupo de estudios de caso intrínsecos, según la clasificación de Stake.

Otros autores (Hernández, Fernández y Baptista, 2007) lo clasificarían como estudio de caso *no experimental transeccional*, ya que implica estudiar un caso en un momento determinado durante un periodo de tiempo determinado. En este caso, el programa se realizó durante los meses octubre 2019 a mayo de 2020.

El objetivo del estudio de un caso no es meramente descriptivo, sino que se realiza a partir de una recogida de pruebas sistemática, se estudia la relación entre las variables y se planifica metódicamente la indagación. (Bell, 2005). En este sentido, y dado que esta investigación no es una investigación de muestras -no se pretende alcanzar una representatividad de casos-, el objetivo primordial será comprender el caso de la Diputación Foral de Guipúzcoa en particular que, a su vez, resultará ilustrativo porque nos ofrece la máxima rentabilidad para lo que queremos analizar. La Diputación Foral de Guipúzcoa ha mostrado un interés genuino por la gestión proactiva de su reputación, la disponibilidad de los actores y la predisposición de estos a la hora de informar y proporcionar la documentación necesaria para los análisis hará que la investigación sea ágil y accesible, características necesarias para este tipo de estudio en profundidad (Stake, 1998).

A partir de este análisis en profundidad del caso concreto se indagará en las particularidades de la situación reputacional de la entidad pública para, desde la observación, poner énfasis en la interpretación cuali-cuantitativa del análisis -como se describe más adelante en la metodología- y tratar así de formular generalizaciones que puedan ilustrar la realidad de otros casos institucionales.

Esta investigación -como cualquier investigación a partir del estudio de un caso- se ampara en la interpretación fundamentada de los datos cualitativos a partir del conocimiento y la experiencia con otras instituciones públicas de diferente naturaleza, teniendo en cuenta la aseveración de hallazgos determinados basados en la evaluación de datos relativamente escasos. No obstante, se hace hincapié en la calidad de las fuentes de

información, así como de la recolección de datos necesarios para la interpretación y la comprensión de los criterios y contextos analizados.

Además, los datos descriptivos se complementan con el rigor de una investigación cuantitativa que soporta la validación de la interpretación argumental de esta tesis, a la que se une lo que Stake llama el proceso de “revisión de los interesados”. Los resultados analíticos de la investigación se han presentado al equipo de gobierno de la Diputación Foral de Guipúzcoa para su revisión y aprobación, y la retroalimentación del informe final de la investigación no ha sido, en principio, refutada.

7.a. Diseño de la metodología

A continuación, se presenta de manera esquemática el planteamiento del estudio completo desarrollado para esta investigación doctoral:

Diseño de la investigación				
Programa de gestión de la reputación para la DFG				Marco teórico referencial
Fases y Desarrollo del programa				Estudio y Análisis del marco teórico
Definición de la reputación aspiracional de la Diputación	Identificación y jerarquización de los stakeholders. Creación del mapa de stakeholders más relevante para la reputación de la diputación	Identificación de los objetivos de reputación por stakeholders. Creación del mapa de objetivos	Diagnóstico de reputación y estudio de la valoración por parte de los stakeholders	
Investigación cualitativa interna Análisis del discurso	Encuesta interna	Análisis de la gabinete y valoración del desempeño en objetivos. Investigación cualitativa interna Análisis de datos de información secundaria	Investigación cualitativa y cuantitativa	
Estudio del caso y Recopilación de la información				Evidencia teórica de las hipótesis formuladas
Análisis de la información y Hallazgos obtenidos de la investigación				
Resultados y Aportaciones				

Para el desarrollo del diseño metodológico del programa de gestión de la reputación realizado para la DFG se han llevado a cabo las siguientes tareas:

1. Definición de la reputación aspiracional de la DFG:

Revisión del plan estratégico 2019-2023 de la DFG que recoge las prioridades institucionales y la iniciativa Etorkizuna Eraikiz, que define las nuevas formas de hacer política en la institución y plantea las metas estratégicas en el corto y medio plazo.

Para entender y definir la idoneidad de las políticas públicas actuales de la DFG y su valoración por parte de sus grupos de interés es necesario realizar una aproximación analítica al proyecto institucional a partir de la revisión de los informes sobre el impacto de sus políticas (plan estratégico, sociómetros y otras investigaciones socio-políticas realizadas por la DFG) y la realización de entrevistas en profundidad al gobierno de la DFG. En esta primera fase se realizaron un total de 11 entrevistas en profundidad a todo el equipo de gobierno que integran los Diputados y Diputadas de la DFG. A partir de tres cuestiones fundamentales se obtuvieron las metas aspiracionales que los rectores de la DFG tienen sobre la reputación de la institución, así como los comportamientos institucionales sobre sus metas. Esas cuestiones son:

- a) Qué criterios estratégicos y políticos considera más importantes el gobierno de la Diputación para alcanzar esa meta, en función de los cuales se va a jerarquizar a sus grupos de interés de acuerdo a su influencia en el logro de dicha meta.
- b) Identificación y jerarquización de acuerdo a los criterios anteriores de los valores de reputación más importantes de la institución.
- c) Identificación de los grupos de interés más importantes de acuerdo a los criterios anteriores.

Perfil de las personas entrevistadas: Diputada de Proyectos estratégicos; Diputado de Medio Ambiente y Obras hidráulicas; Responsable de Estrategia e Investigación y Asesor del Diputado General; Diputado de Cultura, Juventud, Cooperación y Deportes; Diputado de Hacienda y Finanzas; Diputado de Promoción económica, Medio rural y Turismo; Diputada de Gobernanza; Diputada de Infraestructuras viarias; Diputado General; Diputada de Política Social y Diputada de Movilidad y Ordenación del territorio.

2. Identificación y jerarquización de los stakeholders estratégicos

A partir de las respuestas de las entrevistas preliminares se construye un listado con todos los stakeholders relevantes para la reputación de la Diputación y se pasa un cuestionario

online a 30 trabajadores de la propia DFG que tengan contacto directo con los grupos de interés clave y la sociedad organizada para que puntúen, según su propio conocimiento de la Diputación y de los stakeholders, la importancia que cada uno tienen para la construcción de la reputación institucional.

Con la obtención de todos los resultados, se diseña un mapa de stakeholders clave.

3. Identificación y jerarquización de los objetivos de reputación y valoración de su cumplimiento por parte de la Diputación

En la tercera fase del programa se concretan y priorizan los objetivos de reputación específicos de la DFG para los principales grupos de interés. Para ello se realizaron un total de 12 entrevistas en profundidad a los mandos intermedios y personal de contacto con los agentes externos ya que son los que mejor conocen las expectativas de los agentes claves para la Diputación a los que se les preguntó por los objetivos de reputación específicos que la DFG si plantea con cada uno de sus grupos de interés.

Perfil de las personas entrevistadas: Jefe de Servicio del Área del Diputado General; Director general de Estrategia; Directora General de Comunicación; Secretario Técnico de Promoción Económica, Turismo y Medio Rural; Directora General de Régimen Jurídico y Gestión de Personas; Jefe de Servicio de Defensa y Asesoramiento Jurídico; Secretaria Técnica del área de Proyectos Estratégicos; Director General de Hacienda; Coordinadora de Proyectos Estratégicos en el área de Hacienda y Finanzas; Director General de Planificación e Inversiones del área de Políticas Sociales; Secretaría Técnica de Políticas Sociales y Jefe de Sección de Albergues e Infraestructuras Infantiles y Juveniles.

Los objetivos de reputación obtenidos en las entrevistas se jerarquizaron posteriormente mediante una nueva encuesta online a 30 trabajadores de la propia DFG que tenían contacto directo con los grupos de interés clave y la sociedad organizada. El objetivo de esta actividad no fue otro que comprobar las prioridades reales de toda la institución en cuanto a la mejora de su reputación para poder contrastar, posteriormente, tanto el grado de cumplimiento de dichos objetivos por parte de la DFG como el grado de alineamiento entre dichas prioridades y las inquietudes y necesidades de sus grupos de interés.

4. Diagnóstico de reputación y valoración por parte de los stakeholders clave

Por último, en la fase 4 de esta investigación, a través de un análisis exhaustivo de toda la documentación existente sobre la realidad institucional y el grado de reconocimiento por parte de sus grupos de interés y la sociedad organizada se definió el grado de cumplimiento de los objetivos de reputación por parte de la Diputación y mediante una investigación cuali-cuantitativa a todos los grupos de interés de la Diputación se averiguó el reconocimiento que sus grupos de interés hacen del desempeño de la institución y se contrastó con las expectativas que tienen hacia la Diputación para conocer el grado de implicación y la confianza que tiene cada grupo de interés en la Diputación como institución pública a su servicio.

Investigación cualitativa a los jóvenes de Gipuzkoa

Dado que los Diputados y Diputadas de la Diputación identificaron a este agente como el más relevante para la reputación de la Diputación y se observó que era también el que más se desconocía, se llevaron a cabo 4 focus groups en los que participaron un total de 24 jóvenes de ambos sexos de entre 18 y 25 años procedentes de seis municipios de la provincia (Irún, Hondarribia, Donostia, Rementería, Iruna y Tolosa).

Esta investigación cualitativa posibilitó la identificación de los temas más relevantes para este grupo, su opinión sobre las prioridades estratégicas de la Diputación e indagar en la interpretación que realiza este agente de las prioridades de la Diputación y su vinculación con las mismas.

Investigación cuantitativa al resto de grupos de interés prioritarios para la reputación de la Diputación.

Se realizaron un total de 314 encuestas de forma o presencial (dependiendo de las características propias del grupo de interés y su nivel de accesibilidad), con un error muestral aproximados de un 5,5% a las siguientes muestras de población:

AGENTES EXTERNOS	Muestra real
Jóvenes	39
Pymes	34
Ayuntamientos	29
Universidades	28
Tercer sector	30
Centros de formación profesional (FP)	26
Sector industrial	24
Mujeres	22
Sector terciario	16
Agencias comarcales	16
Emprendedores/autónomos	18
Sindicatos	19
Medios de comunicación	13
TOTAL	314

La distribución de la muestra que se expone en la tabla atendía a la jerarquización realizada por los diputados y diputadas de la DFG. Esta investigación cuantitativa buscaba determinar la importancia que le asigna la sociedad organizada a los objetivos de reputación identificados por la Diputación y conocer el grado de cumplimiento de los objetivos de reputación de acuerdo con la satisfacción de expectativas de los agentes consultados.

El análisis de los datos obtenidos en la investigación, así como la lectura documental de las teorías de reputación mencionadas en el apartado “Estado de la Fórmula” de este documento sobre las teorías de reputación, las teorías de evaluación de la realidad institucional y teorías de evaluación del reconocimiento institucional concluyen en una propuesta de gestión para la mejora de reputación de la Diputación Foral de Guipúzcoa en particular y una aproximación a los requisitos que cualquier institución debe cumplir en el ejercicio de la gestión de su reputación, teniendo en cuenta que dicha mejora de la reputación debe incluir tanto indicadores de realidad como de reconocimiento y que estos deben siempre adecuarse a la naturaleza y objetivos estratégicos particulares de cada institución.

7.b. Límites de la investigación

Un modelo de gestión lleva implícito, necesariamente, herramientas de medición y evaluación del desempeño reputacional. Este trabajo plantea únicamente una propuesta metodológica de la gestión de la reputación que tiene como objetivo resaltar dónde se debe poner el foco para la gestión eficaz de los intangibles reputacionales y para recuperar así la confianza y el compromiso de todos los stakeholders.

Plantea, por lo tanto, una aproximación a las dimensiones y atributos necesarios para una correcta gestión de la reputación institucional pero no se ahonda -en esta ocasión- en las políticas de actuación específicas del desempeño y la mejora de la realidad institucional de cada una de las dimensiones propuestas.

Quedarán fuera de esta investigación, entonces, políticas y comportamientos institucionales relativos a gestión interna y externa de las instituciones públicas; procesos y gestión gubernamental, políticas de gestión del talento, actuación sostenible y políticas sociales, procesos en innovación, políticas de servicio y gestión de calidad.

Tampoco es objetivo de esta investigación definir y analizar los elementos del reconocimiento que van más allá del *engagement*, la confianza o la implicación de los stakeholders con las instituciones públicas. No se tomarán en cuenta, por lo tanto, las acciones de comunicación institucional, comunicación en redes, comunicación política de los gobernantes ni otras formas y/o estrategias del reconocimiento.

8. Resultados y Discusión

8.a. Definición de la reputación aspiracional de la DFG:

8.a.i. Contexto de la DFG

Para entender el contexto en el que la DFG puede ser gestionada, es imprescindible definir antes las características propias de las instituciones públicas, la composición y el funcionamiento de los poderes del Estado español, así como los principales procedimientos legislativos y la estructura del Gobierno.

España es un Estado social y democrático de derecho cuya forma de gobierno es la monarquía parlamentaria. Quiere decir esto que el jefe de Estado es el Rey, quien arbitra y modera el funcionamiento regular de las instituciones y asume la más alta representación del Estado español en las relaciones internacionales.

El Poder Legislativo está constituido por el Congreso de los Diputados y el Senado, que es a su vez la Cámara de representación territorial.

A nivel nacional, el Gobierno es el órgano constitucional que encabeza el Poder Ejecutivo y dirige la Administración General del Estado. Depende políticamente del Congreso de los Diputados a través de la investidura o censura de su presidente, conforme al sistema parlamentario de España.

Se considera que España es uno de los países más descentralizados de Europa. A pesar de que la Constitución española asume la unidad de España, reconoce también el derecho a la autonomía de las nacionalidades y regiones que la forman, así como de las Entidades que configuran la Administración Local.

Territorialmente este sistema de descentralización se organiza con 17 Comunidades Autónomas; 2 ciudades con estatuto de autonomía - Ceuta y Melilla-; y 8.125 entidades Locales cada una dirigida por sus respectivas instituciones de gobierno.

Las Comunidades Autónomas tienen autonomía política y financiera. Esto supone la atribución de competencia para aprobar leyes en las materias en las que sus Estatutos así lo reconocen, así como realizar tareas ejecutivas que los mismos Estatutos les asignan.

Sus instituciones de autogobierno principales son dos: la Asamblea Legislativa y el Consejo de Gobierno. En la mayor parte de las Comunidades, este marco institucional se completa con instituciones propias y similares a otras del Estado, singularmente el Defensor del Pueblo, el Tribunal de Cuentas, el correspondiente órgano de consulta jurídica y el Consejo Económico y Social. Dependiendo de sus Gobiernos, las Comunidades Autónomas cuentan con los correspondientes órganos administrativos, que pueden ser centrales o territoriales. Igualmente, y al igual que ocurre en el ámbito de Estado, las Comunidades Autónomas cuentan con Administraciones propias, organizadas en Consejerías o Departamentos.

Las Comunidades Autónomas tienen, según las materias, competencias legislativas y ejecutivas. En un sentido estricto, las Comunidades tienen cuatro tipos de competencias que les habilitan para realizar las siguientes acciones:

1. Competencias legislativas y ejecutivas exclusivas. Es el caso, entre otros de servicios sociales, agricultura y ganadería, pesca interior, industria, comercio, turismo, juventud o deportes.
2. Competencias para el desarrollo de la legislación básica del Estado, así como para la puesta en marcha de esta legislación. Es el caso de medioambiente, política económica, protección de los consumidores, educación, asistencia sanitaria o salud pública.
3. Competencias para la ejecución de la legislación aprobada en exclusiva por el Estado. Es, sobre todo, el caso de empleo y formación profesional.
4. Competencias legislativas y ejecutivas, si bien indistintas de las que tiene el Estado en la misma materia, de modo que ambos niveles administrativos pueden llevar a cabo las mismas acciones e iniciativas. Es el caso especial de cultura.

Las Comunidades Autónomas cuentan con autonomía financiera, si bien sus ingresos dependen en parte del Estado y en parte de recursos propios, sus propios tributos o una parte de los obtenidos por impuestos del Estado en la Comunidad Autónoma. Este sistema se arbitra mediante un sistema de participación en los ingresos del Estado recaudados con cargo a los principales tributos¹⁸.

¹⁸ Ver <https://www.mptfp.gob.es/>

De las 17 Comunidades Autónomas que integran España, algunas de ellas tienen un origen histórico, es decir, que ya estaban en el mapa de las regiones españolas anterior a la Constitución de 1978 con una construcción política propia. Entre estas comunidades está el País Vasco, que cuenta incluso con el reconocimiento de autonomía política durante la II República (1931-1936).

El Estatuto de Autonomía Vasco o Estatuto de Gernika, aprobado el 18 de diciembre de 1979, es la norma institucional básica que otorga al País Vasco la capacidad de autogobierno como Comunidad Autónoma. Este marco jurídico, reconocido en la Constitución Española y cuya raíz puede encontrarse en los históricos Fueros Vascos, refrenda su autonomía política y financiera, así como ciertas competencias legislativas y ejecutivas.

El Estatuto otorga libertad en aspectos tan esenciales como el tributario y fiscal, la sanidad, la seguridad ciudadana, la educación o la organización territorial interna, una gestión compartida con el Estado en determinadas materias, y otras no transferidas, como Legislación Penitenciaria, Legislación laboral, Puertos y Aeropuertos, Defensa y Fuerzas Armadas, etc.

Otra de las características propias y únicas de los territorios vascos, dentro de la organización institucional y administrativa de la Comunidad Autónoma del País Vasco, son las Diputaciones Forales (Diputación Foral de Álava, Diputación Foral de Bizkaia y Diputación Foral de Gipuzkoa).

La Diputación Foral es un órgano ejecutivo de cada uno de los tres Territorios Históricos, que a su vez depende de las Juntas Generales, que son el órgano legislativo. Cada Diputación cuenta con una Asamblea Legislativa que vota el presupuesto y elige al ejecutivo que gobernará el Territorio Histórico, el denominado Diputado General.

Estas instituciones gozan de alta autonomía y abarcan amplias competencias, entre ellas la recaudación de los impuestos, el urbanismo, carreteras y obras públicas, medio ambiente, patrimonio cultural o bienestar social.

La asociación entre estas instituciones y el Gobierno Vasco convierte a la Comunidad en una organización de corte confederal.

La DFG es el órgano de gobierno del territorio histórico de Guipúzcoa que ejerce tanto las competencias propias de las diputaciones provinciales de cualquier provincia como competencias específicas del Estatuto del País Vasco que se derivan de ser un territorio histórico autonómico. Es decir, que además de las competencias que se especifican en la Dirección General de los Servicios Jurídicos expuestos en la Federación Española de Municipios y Provincias¹⁹, la DFG adquiere también las competencias en temas de hacienda, urbanismo y sociedad.

La Diputación está gobernada por las Juntas Generales y dirigida por el Diputado General que es elegido por el resto de los diputados que conforman las Juntas Generales. Estas tienen potestad normativa, aprueban presupuestos y controlan e impulsan toda la actividad de la Diputación Foral. Tienen, por lo tanto, autonomía financiera y organizativa. Llamamos Juntas Generales al Parlamento de Gipuzkoa, que constituye el Órgano máximo de representación y participación popular del Territorio Histórico Gipuzkoa²⁰.

Al frente de la DFG está Markel Olano Arrese, político español del País Vasco nacido en Guipúzcoa en 1965, miembro del Partido Nacionalista Vasco y Diputado General de la Diputación Foral de Guipúzcoa desde el 23 de junio de 2015. Olano fue investido Diputado General con el voto favorable de los junteros de PNV y PSE-EE, con quien forma actualmente un gobierno de coalición²¹.

¹⁹ Las competencias y estatutos municipales se pueden consultar en el siguiente enlace: <http://femp.femp.es/files/3580-829-fichero/LAS%20COMPETENCIAS%20Y%20FUNCIONES%20DE%20COORDINACION%20DE%20LAS%20DIPUTACIONES%20PROVINCIALES%20%202.pdf>

²⁰ Información obtenida de <https://www.baserrisarea.com/es/eskualdea/41-beste-erakundeak/732-gipuzkoako-foru-aldundia>

²¹ Información obtenida de <https://archive.ph/20120630062530/http://www.elcorreodigital.com/alava/20070706/mas-actualidad/politica/guipuzcoa-200707061930.html>

En cuanto a la reputación de Gipuzkoa, que ha adquirido -en parte- gracias a la gestión de la DFG (entre otras instituciones públicas), destaca por ser un territorio cuya mayor fortaleza es contar con una sociedad civil organizada; su liderazgo, vitalidad y la capacidad con la que ha contribuido al desarrollo económico y social del que goza el territorio y que se resume en el cuadro que se muestra a continuación:

Fortalezas y capacidades consolidadas	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad con altos niveles de cohesión económica y social (GINI 15% mejor que media EU-28) • Responsabilidad y solidaridad para con el reparto de riqueza • Activación de la persona y la ciudadanía • Capital social y riqueza de la sociedad civil organizada (>30.000 personas voluntarias; >1.000 organizaciones del Tercer Sector) • Sociedad formada (43% de la población con estudios profesionales/medios/ superiores) 	<ul style="list-style-type: none"> • Industria competitiva (PIB industrial 28% - UE 24,5%) e iniciativa empresarial diversa, como parte de una economía abierta y avanzada • Modelo cooperativo único en el mundo (33.500 personas empleadas, 11% de población ocupada) • Ecosistema empresarial-industrial-innovador-tecnológico de referencia: red de empresas, clústeres y agentes científico-tecnológicos (Gasto I+D/PIB 2,38% - media UE 2,06%)
SOCIEDAD	ECONOMÍA
TERRITORIO	POLÍTICA
<ul style="list-style-type: none"> • Equilibrio territorial y especialización comarcal (Donostia-San Sebastián 45% de la población; más del 30% en ciudades medias y núcleos >10.000 habitantes) • Completa red de infraestructuras naturales y construidas (viarias, gestión de residuos, servicios sociales, culturales y deportivas, científico-tecnológicas...) • Patrimonio natural y ambiental (territorio eminentemente forestal) 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias exclusivas • Soberanía (parcial) en tributos y finanzas gracias al Concierto Económico y Estatuto de Autonomía • Fortaleza del sistema institucional y las políticas públicas construidas desde el rigor y la vocación de atención a las necesidades de personas y empresas • Apuesta por nueva cultura política • Colaboración interinstitucional y cocreación y cogestión con la iniciativa social

Fuente: Plan Estratégico de la DFG 2020-2023

8.a.ii. Posicionamiento actual de la DFG

Para conocer el desempeño de la gestión de la Diputación se ha partido de una revisión de los informes institucionales que pudieran ofrecer una aproximación analítica al proyecto institucional y dar pistas sobre el impacto de las políticas en sus grupos de interés. El objetivo de este primer análisis era conocer el proyecto institucional, obtener la información necesaria de su gestión y sus prioridades para poder enfocar con conocimiento de causa las entrevistas en profundidad al gobierno de la DFG que se

realizarían posteriormente. De estas entrevistas, como veremos, se obtienen las metas aspiracionales que los rectores de la DFG tienen sobre la reputación de la institución.

A partir de la revisión de los documentos institucionales que proporcionó la Diputación y que recogen sus prioridades estratégicas (Plan estratégico 2020-2023, Sociómetro Gipuzkoa: abril 2019, noviembre 2018, junio 2018, Estudio sobre política social en Gipuzkoa. Abril 2018, Encuesta sociopolítica en Gipuzkoa. Noviembre 2019 y Web institucional), así como la iniciativa del nuevo modelo de gobernanza Etorkizuna Eraikiz se obtuvo una aproximación a los criterios estratégicos y políticos que el gobierno de la Diputación considera más importantes para alcanzar sus metas, en qué valores de reputación se apoya actualmente la institución para lograr sus objetivos y que grupos de interés considera tiene en cuenta a la hora de gestionar sus políticas.

Atendiendo a la meta aspiracional que detalla en su último Plan Estratégico, la DFG ha adquirido el compromiso de convertirse en la comunidad de personas con menores niveles de desigualdad de Europa, a partir de la gestión de 4 prioridades institucionales:

1. FUTURO

Entender los retos venideros y hacerles frente trabajando en ellos de manera inmediata.

2. COMPETITIVIDAD Y EMPLEO DE CALIDAD

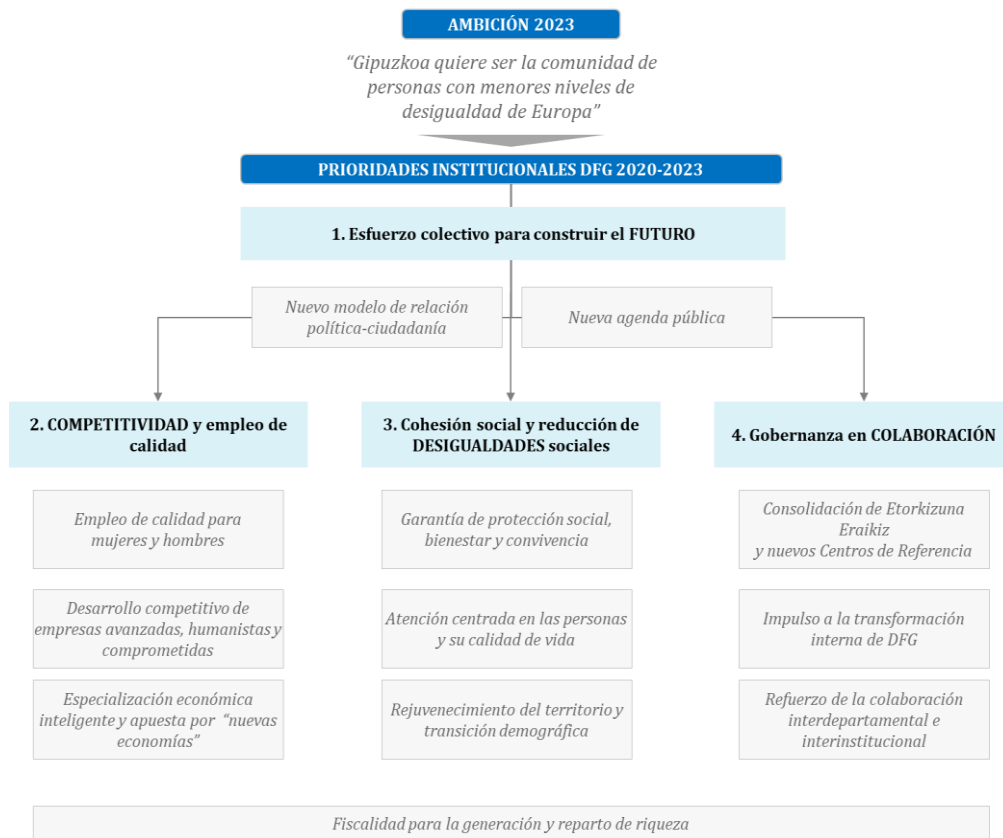
Apostar por la modernización de la industria a través de la especialización inteligente poniendo en valor la empresa como agente principal de la creación de empleo y riqueza.

3. COHESIÓN E INTEGRACIÓN SOCIAL Y REDUCCIÓN DE DESIGUALDADES

Garantizar la protección social, el bienestar y la convivencia comunitaria, considerando la evolución de las necesidades sociales y la provisión eficiente de prestaciones y servicios de la competencia foral.

4. GOBERNANZA COLABORATIVA

Consolidar el modelo de gobernanza colaborativo que permita la colaboración y co-creación de las políticas públicas consiguiendo la colaboración entre todos los agentes internos y externos.



Fuente: Plan Estratégico 2020-2023

Este propósito, y todos los retos que se desprendan de él, la DFG plantea abordarlos a partir de la gestión de tres vías recogidas en el Plan Estratégico 2020-2023.

CONSTRUCCIÓN COMPARTIDA del FUTURO			
	2020	2020-2023	Largo plazo
1. MODELO	Presupuesto Orientado a Resultados POR-EBA Herramienta de planificación y gestión presupuestaria vinculada al Plan Estratégico y a sus objetivos.	Plan Estratégico (PE) Instrumento principal para el derrotero y dirección de la acción del gobierno foral para la nueva legislatura.	Etorkizuna Eraikiz (EE) Compromiso de DFG para la participación y la cooperación de distintos actores sociales en la reflexión y elaboración estratégica de la agenda pública.
2. OBJETIVOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vincular presupuestos y PE. 2. Diseñar los presupuestos con un enfoque centrado en los objetivos y resultados a alcanzar. 3. Buscar coherencia e integración entre las herramientas de planificación de DFG. 4. Fortalecer los procesos de evaluación y reporte de cuentas. 5. Redefinir el rol y la responsabilidad de los actores. 	<ul style="list-style-type: none"> . Dirigir la acción del nuevo gobierno. . Servir de marco de priorización y actuación. . Funcionar como herramienta de apoyo a la operativa interna. . Vincular el PE con la dinámica de trabajo establecida. . Actuar como herramienta de planificación, seguimiento y control para los órganos de gobierno. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar retos de futuro. 2. Cooperar en el diseño y experimentación de las políticas públicas. 3. Construir colectivamente la agenda pública. 4. Impulsar la transformación de DFG.
3. ÁMBITOS TEMÁTICOS PRIORITARIOS	<p>Despliegue por departamentos (10) y programas presupuestarios.</p> <p>Actividad sectorial, orientada al cumplimiento de la visión, con perspectiva transversal y de forma compartida</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Esfuerzo colectivo para construir el futuro . Competitividad y empleo de calidad . Cohesión social y reducción de desigualdades . Gobernanza colaborativa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competitividad y atracción 2. Bienestar social 3. Gobernanza colaborativa 4. Territorio Sostenible y movilidad
4. HERRAMIENTAS y ESPACIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto POR-EBA 2020 y su despliegue por programas presupuestarios <i>"DFG ejecuta, materializa e invierte"</i> • Aplicativo MIDENET <i>"DFG evalúa y ajusta"</i> 	<ul style="list-style-type: none"> . Documento PE 2020-2023 y su despliegue de objetivos, líneas de actuación y acciones. <i>"DFG planifica y prioriza"</i> . Informes anuales de evaluación <i>"DFG evalúa y ajusta"</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Gipuzkoa Taldean <i>"Gipuzkoa delibera y propone"</i> • Gipuzkoa Lab <i>"Gipuzkoa experimenta y aprende"</i>
5. GOBERNANZA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consejo de Gobierno DFG 2. Dirección General de Presupuestos 	<ul style="list-style-type: none"> . Consejo de Gobierno DFG . Dirección General de Estrategia . Comisiones departamentales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consejo de Gobierno DFG 2. ZB Zuzendaritza Batzordea 3. PB proiektuen Bulegoa 4. Dirección General de Estrategia 5. Departamento de Proyectos Estratégicos
Comisión interdepartamental			
6. PROCESOS DE SOPORTE	Seguimiento, evaluación, ajuste y rendición de cuentas		
	Socialización		
	Comunicación		
	Vinculación		

Fuente: Plan Estratégico 2020-2023

A pesar de que se mencionan de forma explícita tanto el propósito como los retos, el Plan Estratégico mezcla un sinnúmero de metas, retos, objetivos, áreas de interés, valores y compromisos que desdibujan y debilitan el mensaje contundente asociado a su propósito. Este se intuye, pero no consigue destacar. Se observa este primer hallazgo como una característica común de la comunicación de las instituciones públicas; en el afán de comunicar a los ciudadanos la totalidad de sus planes, sus propósitos, los retos, los objetivos, los valores que defiende el equipo de gobierno institucional y las políticas a desempeñar, se genera una sobrecarga de información poco estructurada que desemboca en una falta de posicionamiento estratégico definido.

8.a.iii. Modelo de gobernanza colaborativa de la Diputación Foral de Guipúzcoa: Etorkizuna Eraikiz

Etorkizuna Eraikiz una iniciativa implementada por la Diputación Foral de Gipuzkoa entre 2015-2019 que surge al ampliar los escenarios de deliberación política para crear escenarios más abiertos y colaborativos, fomentando el fortalecimiento organizado de la sociedad para integrar propuestas compartidas de agentes públicos y privados en la agenda política de la institución. La propuesta nace con el compromiso de abordar los retos socioeconómicos y políticos del territorio Guipuzcoano en un escenario político en el que es necesario encarar los desafíos que proponen conceptos como el “buen gobierno”, la “gobernanza abierta”, la “gobernanza interactiva” o la “gobernanza colaborativa” (Barandiarán, 2018) que plantean la necesidad de entablar conversaciones y aproximar a los agentes externos a la Institución en las propuestas y políticas que son necesarias para la competitividad y el futuro del territorio a la vez que gestionan las crisis de legitimidad y la pérdida de confianza en las administraciones públicas.

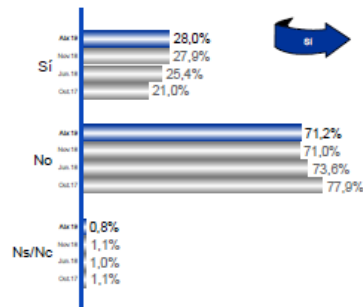
El objetivo de Etorkizuna Eraikiz es establecer una nueva cultura de gobernanza, fomentando redes asociativas y de colaboración entre la sociedad civil y la cooperación público-privada para enfrentar los retos de futuro del territorio desde dos ideas básicas: la modernización de Gipuzkoa a través de nuevos proyectos económicos, sociales y culturales; el diseño de los ámbitos estratégicos de futuro que deberán ser abordados por Gipuzkoa en colaboración con la sociedad civil y los principales agentes e instituciones territoriales; y construir un modelo de gestión público abierto, transparente y colaborativo (Barandiarán, 2018).

Actualmente la Diputación quiere dar a conocer este nuevo modelo de gobernanza entre la ciudadanía y la sociedad organizada guipuzcoana y trabaja para que sea defendido por la ciudadanía y reconocido internacionalmente.

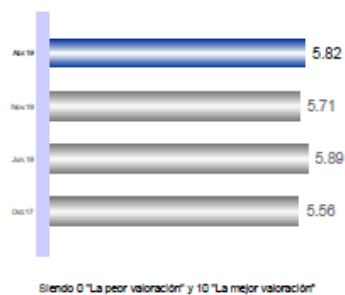
Sin embargo, las investigaciones realizadas a la sociedad demuestran que este esfuerzo de cooperación, co-creación y gobernanza colaborativa no está siendo reconocido por los ciudadanos. El último sociómetro elaborado por la DFG revela un alto índice de

desconocimiento (71.2%) y un aprobado entre aquellos que conocen la iniciativa (5.82). Una evolución que mejora tímidamente desde octubre de 2017.

P7.- Ha oído hablar de la iniciativa ETORKIZUNA ERAIKIZ de la Diputación Foral de Gipuzkoa



P8.- Valoración de la iniciativa ETORKIZUNA ERAIKIZ



Fuente: Sociómetro Gipuzkoa - Abril 2019

8.a.iv. Valores en los que se apoya la DFG

Los valores que más se repiten en la documentación institucional, aunque no se nombran específicamente como valores pero que la investigadora recoge como tal debido a que se presentan como el conjunto de cualidades por los que la institución quiere ser valorada, son la preocupación por el futuro del territorio, la igualdad y la gobernanza colaborativa, y se expresan a nivel de compromisos:

- Comunidad
- Construcción del futuro entre todos
- Economía Avanzada
- Cohesión social

- Reducir las desigualdades sociales

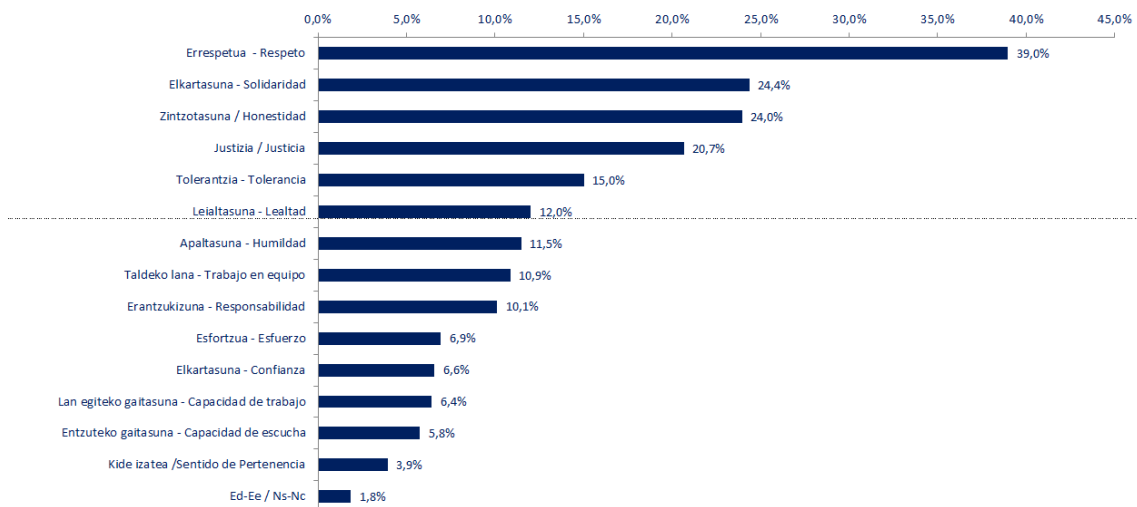
Estos compromisos, que pretenden aglutinar todo el posicionamiento reputacional de la institución, no se jerarquizan en función de su importancia en la consecución del propósito, ni la relevancia para los diferentes agentes de la DFG.

La Diputación, además, define otros valores que se mencionan de forma esporádica en el Plan Estratégico pero que se recogen con mayor intensidad en la página web de la DFG y que merece la pena mencionarse por su relevancia, puesto que dan pistas sobre los comportamientos en los que la Diputación se quiere apoyar. Estos son:

- Transparencia
- Ética
- Honestidad
- Integridad institucional

Estos últimos se encuentran mucho más cercanos a los valores prioritarios que tienen los ciudadanos. Según la Encuesta sociopolítica de noviembre 2019, el respeto es el principal valor para un 39% de las personas que respondieron a la encuesta, seguido de la solidaridad (24,4%) y la honestidad (24%).

**G.6 Hurrengo zerrendatik aukeratu beharko bazenu: Zein izango lirateke zure bi balio nagusiak?
P.6 Si tuviera que elegir entre la siguiente lista: ¿Cuáles serían sus dos principales valores?**



Fuente: Encuesta sociopolítica de Gipuzkoa. - noviembre 2019

8.a.v. Agentes más relevantes de la DFG

En el análisis de los informes internos de la DFG en los que se detallan las líneas estratégicas y políticas a desarrollar para los próximos 4 años, se mencionan los siguientes agentes:



AGENTES EXTERNOS

Si bien es cierto que a lo largo de la revisión de la documentación institucional se hace mención a varios agentes externos como los principales a tomar en cuenta para desarrollar el modelo de gobernanza de Guipúzcoa, cuando se detallan las políticas y los retos a abordar a partir de la gestión institucional, todas las estrategias y acciones parecen estar

dirigidas a un único agente final; la ciudadanía. Cuando se menciona al resto de los agentes, se hace considerándolos elementos necesarios para construir el objetivo final, centrado nuevamente en la ciudadanía, alrededor del que gira prácticamente todo el plan estratégico.

AGENTES INTERNOS

El Plan Estratégico 2020-2023 hace referencia a brechas internas que han quedado pendiente de resolución en el plan anterior:

“Superación de “brechas” organizativas: si bien las dinámicas de trabajo asociadas al Plan y el nuevo modelo de gobernanza han favorecido la colaboración y la transversalidad interna, se constata con preocupación la existencia de una serie de “brechas”: entre la sociedad y el Sector Público Foral; entre cargos políticos y personal técnico; entre Departamentos; o entre niveles del personal funcionario.

El reto es seguir trabajando con el nuevo modelo de gobernanza y extender la nueva cultura de trabajo, de manera que incluyan cada vez a más personas y más niveles de la organización, favoreciendo la progresiva transformación de las formas de hacer y de colaborar de la institución, y la superación progresiva de las brechas identificadas”.

Fuente: Plan estratégico 2020-2023

Dada la relevancia para la gestión de la reputación de la Institución y sensibilidad de este stakeholder, en la investigación a través de las entrevistas en profundidad a los Diputados se abordaron las preguntas sobre el clima laboral de forma independiente para indagar así en las brechas mencionadas.

Dentro de los agentes internos, se incluyen los siguientes perfiles de trabajadores públicos: Diputados y Diputadas, Directores y Directoras, Jefes y Jefas de servicio o Funcionarios/as de alto nivel, Resto de personal.

Agentes Internos	Diputados
	Directores
	Jefes de servicios / funcionarios de alto nivel
	Resto de personal

8.a.vi. Situación actual de la DFG

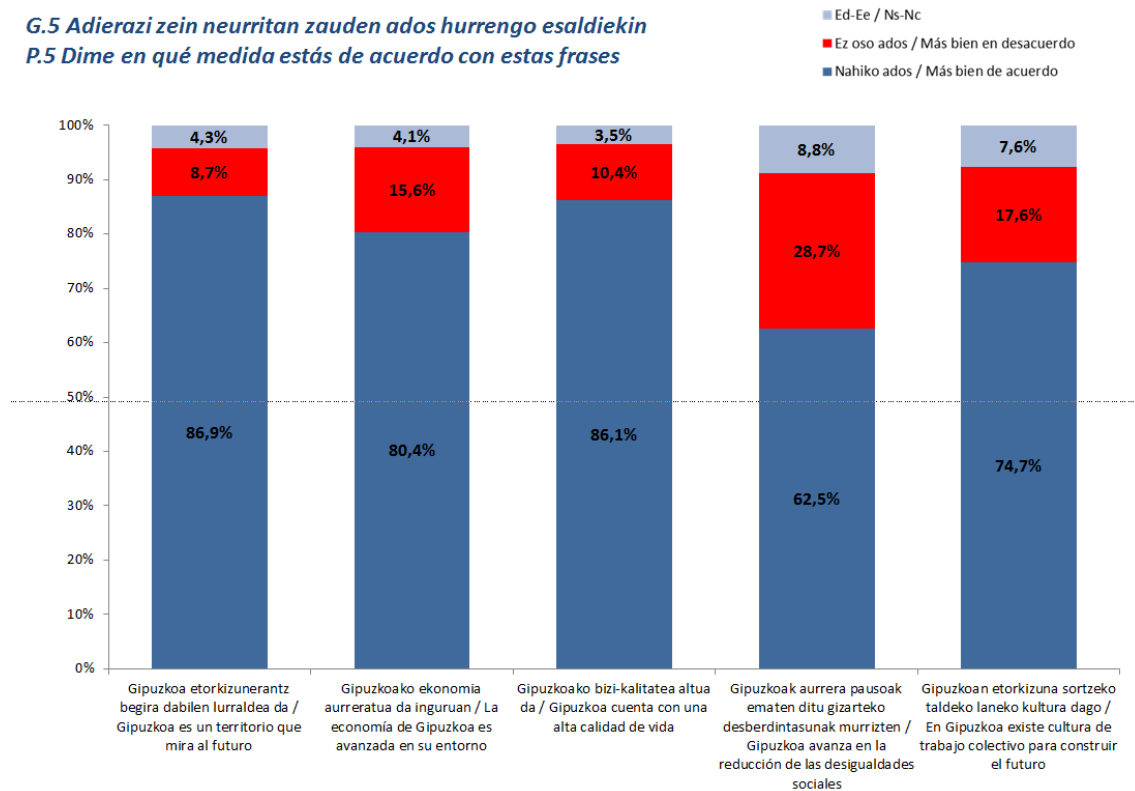
A fecha de esta investigación, se observa cómo la DFG tiene un camino recorrido en cuanto a la implementación de las políticas y modos de gobernanza que se han venido implementando desde la legislatura anterior 2015-2019. Y, en este sentido, la DFG reconoce en el nuevo Plan Estratégico contar con una serie de fortalezas, muchas de ellas vinculadas al propio Territorio, que se enumeran a continuación.

FORTALEZAS

- Cultura de colaboración de los ciudadanos que los hace más abiertos y receptivos al modelo Gipuzkoa.
- Territorio con enorme cohesión social, por las empresas (inclusivas) y por la sociedad (responsabilidad y solidaridad social).
- Territorio con Economía avanzada y con una intensa cultura Industrial apoyada por un ecosistema empresarial-industrial-innovador-tecnológico de referencia que consigue una competitividad económica destacable.
- Ha alcanzado un desarrollo importante en el balance Creación de riqueza – Reparto de riqueza.
- Valores de colaboración, confianza comunitaria y justicia social que influyen en la articulación de la vida social, económica y política de Gipuzkoa.
- La voluntad declarada de la Diputación de querer "abrir las puertas y las ventanas" de las instituciones para impulsar y mejorar la comunicación con la sociedad.
- La honestidad en la gestión de los asuntos públicos y la seriedad, la honradez, la solidaridad y el trabajo como forma de ser como Territorio y como pueblo.
- El Sistema de Integridad Institucional para afianzar la ética pública y la ejemplaridad como señas de identidad.

Estas fortalezas se comprueban en la Encuesta sociopolítica de Gipuzkoa.

G.5 Adierazi zein neurritan zauden ados hurrengo esaldiekin
P.5 Dime en qué medida estás de acuerdo con estas frases



Fuente: Encuesta sociopolítica de Gipuzkoa. - Noviembre 2019

Una amplia mayoría de ciudadanos encuestados (el 86,9%) está de acuerdo o muy de acuerdo en que Guipúzcoa es un territorio que mira hacia el futuro, el 86,1% considera que Guipúzcoa cuenta con una alta calidad de vida y el 80,4% considera que la economía de Guipúzcoa es avanzada en su entorno.

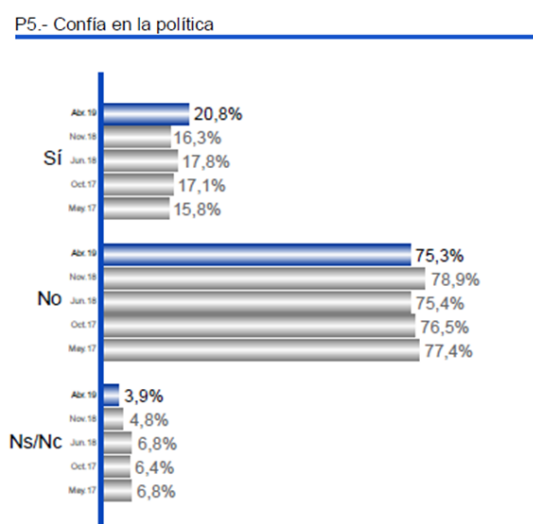
DEBILIDADES

Por el contrario, las principales debilidades que afectan a la DFG son la falta de confianza de los ciudadanos en la política y la incertidumbre que genera el futuro, pero también:

- La desafección política originada por una democracia erosionada por intereses partidarios y la espectacularización de la política.
- Las brechas existentes entre cargos políticos y personal técnico; entre Departamentos; o entre niveles del personal funcionario.

- La lógica de la inmediatez que choca con la burocratización propia del sector público.
- La dispersión de mensajes emitidos por la DPG en cuanto a retos, iniciativas, objetivos, inquietudes, compromisos que desdibujan el compromiso real de la Diputación y dispersan los objetivos más relevantes.

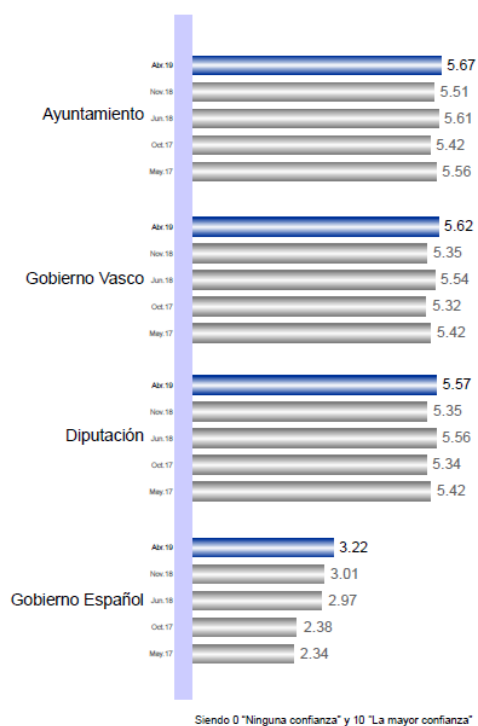
Tal y como se aprecia en los gráficos que se muestran a continuación existe una alta desafección hacia la política en general, el 75,3% de las personas encuestadas en abril de 2019 reconoce que no confía en la política.



Fuente: Sociómetro Gipuzkoa - Abril 2019

Asociado a esta desafección, la ciudadanía muestra un índice de confianza bajo para todas las instituciones públicas en general y para la DFG en particular, que con una puntuación media de 5.57 puntos sobre 10, solo recibe una puntuación inferior el Gobierno Español entre las instituciones por las que se preguntó en el estudio.

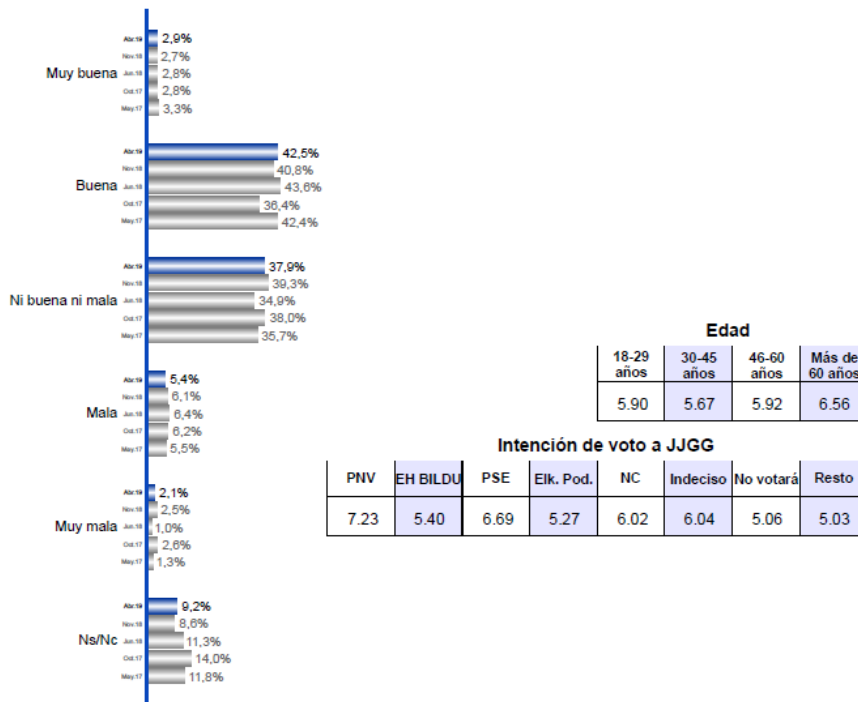
P6.- Valoración de la confianza que le inspiran las instituciones



Fuente: Sociómetro Gipuzkoa - Abril 2019

En cuanto al gobierno de la Diputación, este recibe un reconocimiento medio (42,5 buena / 37.9 ni mala, ni buena) de la sociedad, valoración que aumenta según la edad de los encuestados. A mayor edad, mejor valoran el gobierno de la DFG. Se percibe, por tanto, una desafección mayor entre la población más joven de la sociedad.

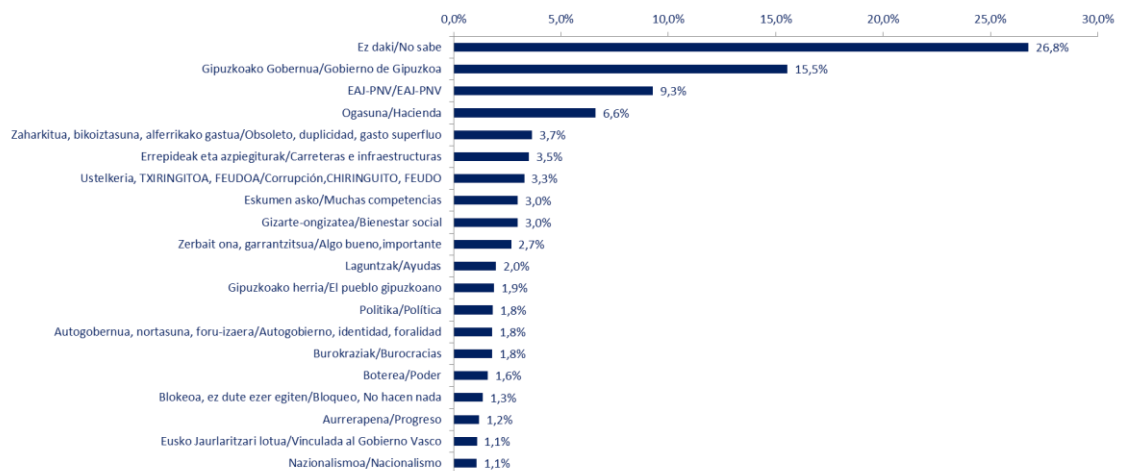
P22.- Imagen que tiene del Gobierno de la Diputación Foral de Gipuzkoa y de su actuación



Fuente: Sociómetro Gipuzkoa - Abril 2019

La encuesta pone de manifiesto también un alarmante desconocimiento de la Diputación por parte de la ciudadanía. El 26,8% de los encuestados reconocieron no saber nada acerca de la DFG y el resto de las personas consultadas, la asociaban, sobre todo, con el gobierno y los partidos políticos (15,5% y 9,3% respectivamente) y con Hacienda (6.6%).

G.19 Zerekin identifikatzen duzu Gipuzkoako Foru Aldundia?
P.19 ¿Con que identifica a la Diputación Foral de Gipuzkoa?



Fuente: Encuesta sociopolítica de Gipuzkoa. - Noviembre 2019

8.a.vii. Políticas de la DFG y demandas de la ciudadanía

Actualmente la DFG, en su nuevo Plan Estratégico, plantea una serie de retos a abordar para conseguir posicionar a Gipuzkoa como la comunidad de personas con menores niveles de desigualdad de Europa. Los objetivos que desgana el Plan estratégico 2020-2023 se distribuyen a lo largo de todos los departamentos de trabajo y que se resumen en los siguientes:

Diputación General

2 objetivos para esta legislatura (hasta 2023):

- Encauzar el apoyo a la economía y el tejido empresarial del territorio y
- Acercar la Diputación Foral de Gipuzkoa a la ciudadanía.

Promoción Económica, Turismo y Medio rural

2 objetivos principales:

- El desarrollo de la economía de Gipuzkoa y
- La gestión y protección del entorno natural

Cultura, Cooperación, Juventud y Deportes

4 grandes áreas:

- Cultura, acercándose a los ciudadanos e impulsando las industrias culturales como fuente de riqueza y empleo;
- Deporte, como instrumento de cohesión e igualdad;
- Juventud, con el fin de reforzar la presencia social de los jóvenes y aumentar sus opciones; y
- Cooperación, como pauta de convivencia solidaria entre personas para ayudar a construir un mundo más justo e igualitario.

Gobernanza

Hacer de la buena gobernanza la seña de identidad de la Diputación Foral constituye el principal objetivo del departamento, tanto en su dimensión externa como interna, con las siguientes líneas de acción:

- Potenciar los recursos humanos y técnicos de la Diputación, apostando por el empleo público y el relevo generacional;
- Garantizar una atención y un servicio a la ciudadanía moderno, ágil y eficiente, impulsando la desburocratización, la apertura de datos y el gobierno en red;
- Garantizar una interacción permanente con la ciudadanía y los agentes económicos y sociales de Gipuzkoa en la planificación, desarrollo y evaluación de las políticas públicas, incluyendo nuevos canales de participación ciudadana; y
- Desarrollar una estrategia de internacionalización que contribuya a situar Gipuzkoa en el mapa, además de reforzar la colaboración transfronteriza.

Todo ello de forma transversal, ya que la mayor parte de estas políticas impregna la actuación del resto de los departamentos.

Movilidad y Ordenación del territorio

2 objetivos principales:

- Fomentar la movilidad sostenible, el uso del transporte público y la intermodalidad,
- La ordenación y la cohesión territorial.

Hacienda y Finanzas

Más allá de ser una mera máquina recaudatoria, tiene por objetivo ser una herramienta para la redistribución de riqueza y la promoción económica.

Infraestructuras viarias

Le corresponden las siguientes áreas de actuación y funciones:

- Planificación de la red de carreteras y
- Construcción, conservación y explotación de la red viaria del Territorio.

Políticas sociales

Su labor se sustenta sobre 4 ejes de actuación:

- Protección a la infancia y adolescencia,
- Inserción social,
- Víctimas de violencia machista y

- Atención a la dependencia,

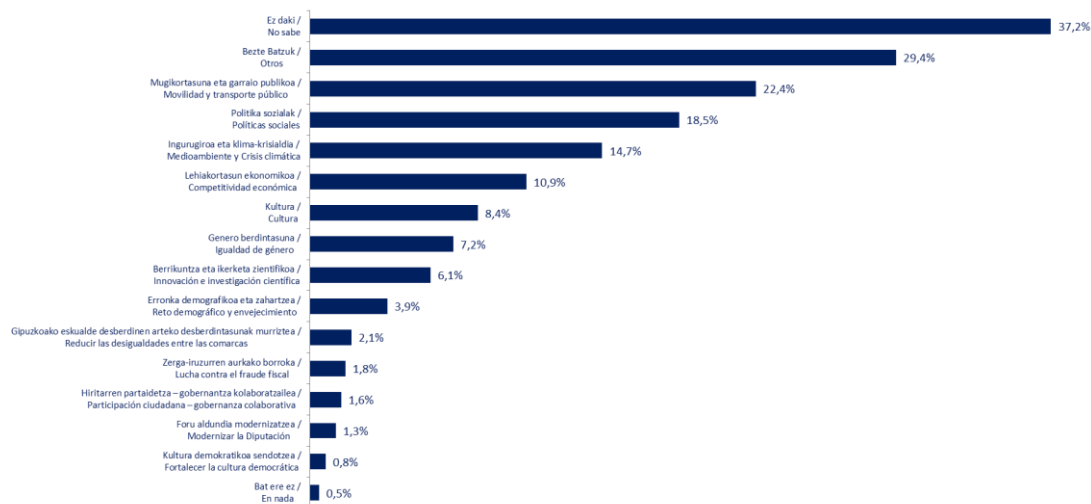
Siempre con la persona como eje central de todas sus actuaciones y con la colaboración del voluntariado, muy desarrollado en Gipuzkoa.

Medio ambiente y Obras públicas

Avanzar hacia una economía verde es la obligación ética y de solidaridad que se han impuesto desde el Departamento de Medio Ambiente. No sólo para salvaguardar el futuro del planeta sino también como una oportunidad económica de futuro, de crecimiento y de empleo. Para ello, se apoyarán en las buenas prácticas, las sinergias y la cooperación entre empresas e instituciones.

En general, la ciudadana manifiesta un alto desconocimiento hacia la labor de la DFG con respecto a estos retos y las áreas de trabajo que está abordando la Institución para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Entre aquellos temas o áreas de trabajo donde más reconocen su esfuerzo están la movilidad y el transporte público, las políticas sociales, los temas medioambientales y en menor medida la competitividad económica.

G.20 Zuk dakizunagatik, zein dira Gipuzkoako Foru Aldundiak gaur egun lantzen dituen gai garrantzitsuenak?
P.20 Por lo que conoce ¿Cuáles son las áreas o temas más importantes en los que trabaja actualmente la Diputación Foral de Gipuzkoa?

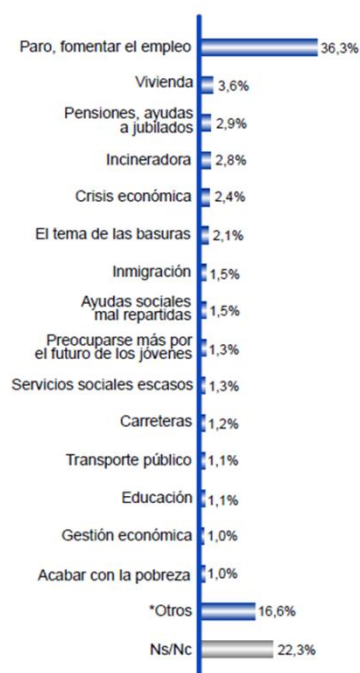


Fuente: Encuesta sociopolítica de Gipuzkoa - noviembre 2019

Al indagar sobre las principales problemáticas que existen actualmente en Guipúzcoa, la mayoría de la ciudadanía coincide en que el paro es lo que más les preocupa (36.3%), seguido de la Vivienda (3,6%) y el envejecimiento de la población (2.9%).

P14.- Principales problemas existentes en Gipuzkoa

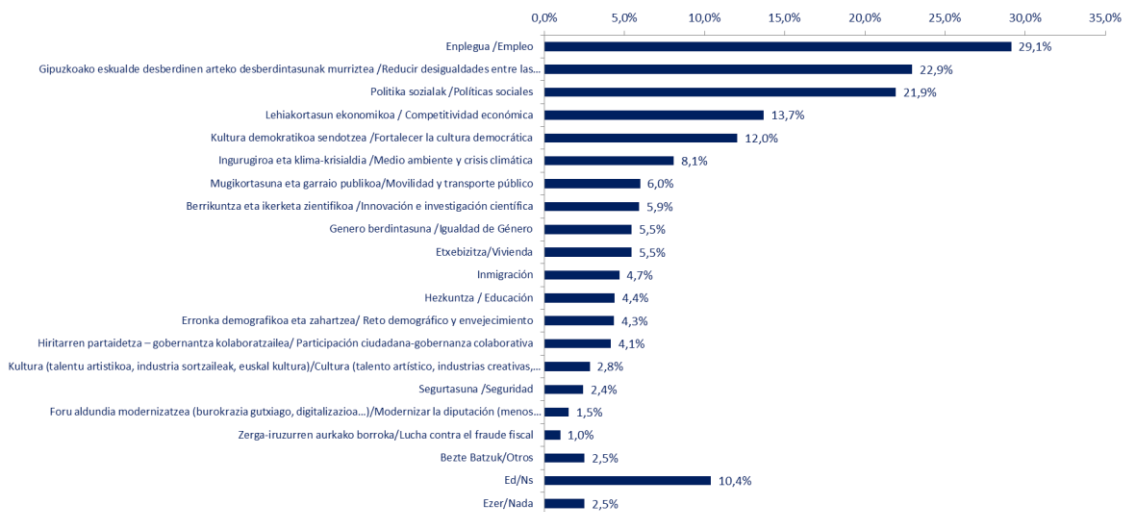
Respuesta espontánea



Fuente: Sociómetro - abril 2019

El estudio pone de manifiesto una correlación directa entre las preocupaciones sociales y qué esperan de la Diputación en cuanto a los retos a los que debe hacer frente. Las expectativas de los Guipuzcoanos con respecto al trabajo de la Institución se centran, sobre todo, en hacer frente al reto de empleo (29.1%) seguida de reducir desigualdades entre las comarcas de Guipúzcoa (22,9%), las políticas sociales (21,9%) y, en cuarto lugar, la competitividad económica (13,7).

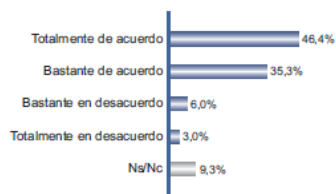
G.12 Zure ustez, zein dira Gipuzkoaren lehentasunak? Aurre egin behar dizkien erronkak... Besteren bat gehiago?
P.12 En su opinión, cuales son las prioridades de Gipuzkoa. Los retos a los que debe hacer frente... ¿alguno más?



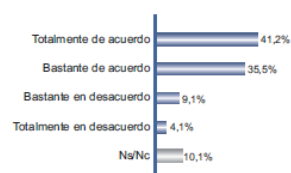
Fuente: Encuesta sociopolítica de Gipuzkoa - noviembre 2019

Vinculado al tema del empleo la ciudadanía opina que para reducir las desigualdades se considera más efectivo el garantizar un empleo frente a las ayudas en metálico.

P22.5.- Grado de acuerdo con que si las empresas ofrecieran más y mejor empleo no habría tantas personas que necesitarían acceder a las ayudas sociales en metálico



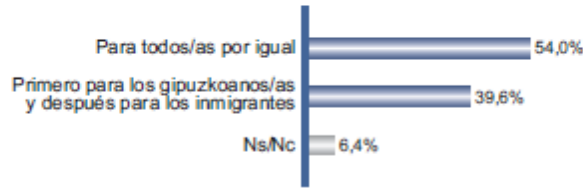
P22.6.- Grado de acuerdo con que para evitar la pobreza, las instituciones públicas no deben ofrecer prestaciones económicas, sino garantizar el derecho a un empleo



Fuente: Estudio sobre política sociales - Abril 2018

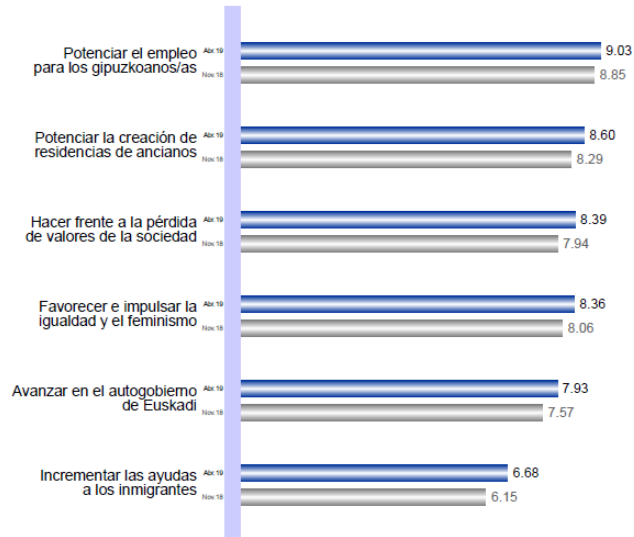
Otro aspecto relevante es la apreciación de una actitud xenófoba que, según los estudios, viene creciendo paulatinamente ya que un gran porcentaje de la sociedad afirma que las ayudas sociales y el empleo debe priorizar a los guipuzcoanos frente a los inmigrantes.

P13.- Las ayudas sociales deben ser para todas las personas por igual en función de su necesidad, o primero para los gipuzkoanos/as y después para los inmigrantes



Fuente: Estudio sobre política sociales - abril 2018

P39.- Grado en el que le parecen importantes y se deberían potenciar los siguientes temas desde la política de Gipuzkoa:



Fuente: Sociómetro - abril 2019

8.a.viii. Valoración del Diputado General

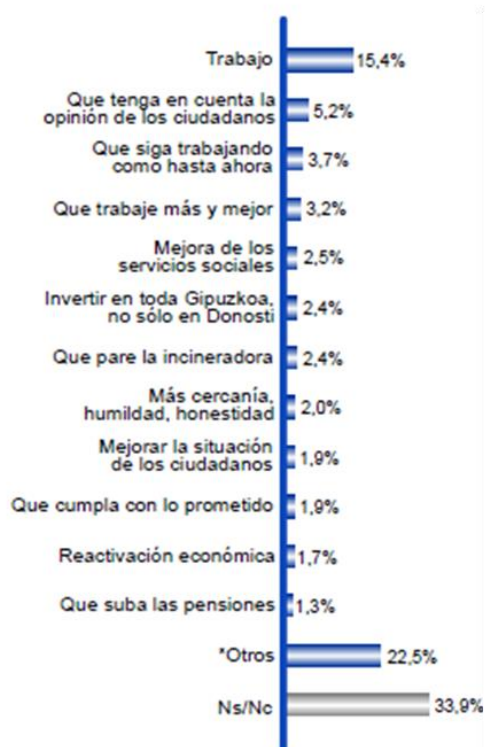
Según el sociómetro de abril 2019, el Diputado General Markel Olano tiene unos niveles medios de conocimiento espontáneo (59,1% dice conocer al Diputado General de forma espontánea). Este conocimiento baja 5,4 puntos con respecto al año anterior. De los que dicen conocerle, su valoración es buena con respecto a valores como la honestidad (6,36 puntos), trabajador (6,29 puntos) y defensor de los valores de Gipuzkoa (6,28). Sin embargo, baja su puntuación cuando se pregunta por la cercanía a los ciudadanos (5,83

puntos). Se vislumbra pues la necesidad por parte del político de un mayor esfuerzo en su capacidad de relación con los ciudadanos.

En cuanto a qué se le pide al Diputado General en la próxima legislatura, Markel Olano debería potenciar los mensajes en torno al trabajo.

P27.- Peticiones al Diputado General Markel Olano como principal tarea para la próxima legislatura

Respuesta espontánea



Fuente: Sociómetro - abril 2019

8.a.ix. Claves extraídas del análisis de gabinete

Según el análisis de la documentación institucional revisada, la DFG pretende convertirse en un actor clave para impulsar el desarrollo del Territorio, eliminar los niveles de desigualdad y convertirse en un referente europeo.

Bajo esta premisa sustenta su Plan estratégico 2020-2023 en cuatro prioridades institucionales: el Esfuerzo Colectivo para Construir el Futuro, la Competitividad y Empleo de Calidad, la Cohesión social y Reducción de desigualdades y la Gobernanza en Colaboración. Si comparamos estas prioridades institucionales con las variables de

reputación necesarias para la construcción de la reputación de las instituciones públicas, vemos que están muy alienadas:

Prioridades institucionales de la DFG	Valores de reputación institucional
<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo Colectivo para Construir el Futuro • Competitividad y Empleo de Calidad • Cohesión social y Reducción de desigualdades • Gobernanza en Colaboración 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribución al territorio y Cooperación • Contribución al territorio y Calidad del servicio • Implica la Sostenibilidad Financiera • Cooperación

Para construir reputación, y de acuerdo a la investigación del marco teórico de esta tesis, la DFG debería hacer referencia también a las políticas en Innovación y hacer hincapié poniendo en valor la cultura de Integridad que fomenta y protege la Diputación.

La consecución del Plan se apoya fundamentalmente en su modelo de gobernanza Etorkizuna Eraikiz, que fomenta la participación y cooperación entre los diferentes agentes de Gipuzkoa pero que aún tiene un alto índice de desconocimiento entre la sociedad guipuzcoana (recordemos que el sociómetro elaborado por la DFG en abril de 2019 revelaba que el 71,2% de la sociedad no conocía el modelo). A pesar de que la Diputación está trabajando para que sea asumido por la ciudadanía, y reconocido internacionalmente, todavía este modelo de gobernanza colaborativa tiene un reconocimiento incipiente por parte de la ciudadanía de Gipuzkoa.

Como institución pública todo el plan gira en torno a la ciudadanía. No obstante, existen más de una veintena de agentes externos fundamentales para el cumplimiento de los retos que se marca el plan.

A nivel interno es necesario continuar trabajando en las brechas organizativas, que se arrastran del Plan Estratégico anterior, dado que no se puede gestionar a nivel externo si los agentes internos no están 100% alineados. Sin embargo, no parece que haya un programa específico para solventar esta situación.

En general, la ciudadanía considera que la DFG es una institución fundamental enfocada al futuro (el 73.6% de las repuestas lo consideran así frente al 16.5% que opina lo contrario), pero existe un elevado nivel de desconocimiento y críticas hacia su gestión. Según queda reflejado en el siguiente cuadro, el 66,6% de las personas encuestadas “Sienten que no conocen la Diputación”.

G.21 Adjektiboen pare batzuk irakurriko dizkizut. Esan, arren, bietako zeinek deskribatzen duen hobeen Gipuzkoako Foru Aldundiarekiko dituzun sentazioak
P.21 Le voy a leer pares de adjetivos, por favor, dime cuál de los dos describe mejor tus sensaciones frente a la Diputación Foral de Gipuzkoa

		Ez daki - No sabe		
Es una institución fundamental	73,6%	9,9%	16,5%	Es una institución que sobra
Enfocada en el futuro	67,2%	14,6%	18,3%	Si perspectiva de futuro
Su acción me beneficia	57,4%	27,2%	15,4%	Su acción me perjudica
Me inspira confianza	56,5%	16,2%	27,3%	Me inspira desconfianza
La sientes como algo propio	48,5%	6,1%	45,4%	La sientes como algo ajeno
Cercana a la ciudadanía	41,5%	11,2%	47,3%	Lejana a la ciudadanía
Impulsa la participación social	36,1%	19,1%	44,8%	No impulsa la participación social
Es eficaz y profesional en el funcionamiento	31,0%	21,6%	47,4%	Es burocrática y farragosa
Sientes que la conoces	28,2%	5,2%	66,6%	Sientes que no la conoces

Fuente: Encuesta sociopolítica en Gipuzkoa - Noviembre 2019

8.a.x. Posicionamiento aspiracional de la Diputación. Análisis del discurso de las entrevistas realizadas al equipo de gobierno de la Diputación.

El posicionamiento aspiracional de reputación de una Institución parte siempre del comportamiento o desempeño en los valores de reputación por los que quiere ser reconocida. Por esta razón, la investigación de esta tesis parte de las mismas prioridades institucionales que la Diputación ha mencionado en su Plan Estratégico y se analiza el ámbito de la realidad y el comportamiento de la Diputación en torno a dichas prioridades para después valorar el reconocimiento por sus agentes clave.

Tras las 11 entrevistas en profundidad realizadas a los Diputados y Diputadas se puede avanzar la interpretación de los principales ejes discursivos que, aunque poseen una naturaleza cualitativa, se pueden considerar científicamente válidos ya que las informaciones recogidas garantizan el cumplimiento de los principios de redundancia y de cierre categorial exigidos a las técnicas de análisis cualitativo. Estas son las

interpretaciones de los ejes principales del discurso del equipo de gobierno de la Diputación.

Existe una plena identificación con el nuevo Plan estratégico por parte de todos los diputados y diputadas, aunque reconocen que es una apuesta ambiciosa hacia el futuro:

El equipo de diputados y diputadas en su totalidad se muestra identificado con el nuevo Plan estratégico que ha lanzado la Diputación Foral de Gipuzkoa. Todos coinciden, de forma rotunda y clara, en que el Plan está enfocado en el bienestar futuro de toda la sociedad pero que esta apuesta estratégica del territorio se construye abordando los problemas del presente, trabajando en el logro de la igualdad y rompiendo con las inercias de las políticas del pasado que ralentizan el abordaje de los nuevos desafíos.

“Me identifico al 100% con el plan estratégico. En las reflexiones que hemos hecho con el Consejo de Gobierno, primero había una confluencia muy relevante en las conceptualizaciones que hacíamos y en los objetivos que planteábamos”

“Sí, nosotros hablamos de la importancia del futuro pero luego tenemos por ejemplo en nuestras políticas públicas cosas que tienen que ver con mucho pasado y mucha inercia pues, evidentemente, estamos distorsionando eso”

“Cuando pensamos en cohesión social y competitividad no estamos pensando solo en términos de presente. Más bien estamos pensando en cómo lograr ser competitivos mañana y como dar la sostenibilidad necesaria a las políticas públicas que tenemos en estos momentos”

“Me identifico plenamente con su orientación al futuro. La capacidad de anticiparse. La capacidad de entender qué es lo que pasa y hacia dónde tenemos que ir”

“Con algo además que se identifica la propia institución y la propia identidad del territorio es que aquí, permanentemente, estamos pensando en ¿esto cómo lo podemos mejorar? ¿esto hacia dónde tiene que ir? Y yo creo que esa es una característica que nos posiciona de cara a futuro”

“Uno de los principales retos de futuro es que sigamos teniendo el mismo nivel de bienestar social. Y para ello, es necesario que seamos capaces de seguir financiando los servicios públicos que lo sustentan”

“Nosotros en principio no tenemos problemas, tenemos muchos interrogantes sobre el futuro, un futuro que nos inquieta porque no sabemos resolverlo y las olas que vemos que vienen yo creo que nos dan un poco de miedo”

“Esta Diputación, y la pasada también, creo que destaca por no ser cortoplacista, por mirar con las luces largas, y para mí eso es importante porque tenemos por lo menos la aspiración y en eso sí que somos bastante ambiciosos de querer detectar cuáles son los cambios sociales que van a impactar en el futuro”

Los Diputados y Diputadas reconocen que el modelo de gobernanza Etorikizuna Eraikiz, aún debe cuajar internamente en la Diputación para demostrar que la apuesta de futuro es real

El nuevo modelo de gobernanza colaborativa que, en línea con el Plan estratégico, se fundamenta en la colaboración público–privada y en el empoderamiento comunitario a largo plazo, se presenta como un gran reto para la Diputación ya que su encaje, según los diputados y diputadas, en un momento de desconfianza e incluso de rechazo social por parte de todo lo que venga de la política y del servicio público, precisa en primer lugar de la interiorización y empuje a nivel interno para poder lograr la implicación de la ciudadanía.

“Se le ha ido dando forma en la legislatura anterior pero cada uno lo tenemos que interiorizar también, hacer la digestión porque para empujar verdaderamente las cosas hay que crearlas y hay que vivirlas”

“En el momento en que se establece una estrategia novedosa, evidentemente el encaje que tiene en el corpus directivo de una institución, en este caso la Diputación, suele ser progresivo y trabajoso”

“Etorkizuna Eraikiz puede ser un maravilloso instrumento, muy bien orientado pero que exige también al mismo tiempo que tenga en su seno varias marchas. Una, la primera, es tener a nuestra gente muy estimulada”

“No puede participar solamente la sociedad organizada sino la propia institución y los departamentos concernidos”

“En la medida en que la máxima dirección establece una nueva vía que impacta, evidentemente, en la gestión diaria y en los departamentos, pues se produce en primer lugar una dificultad de comprensión y luego también resistencias, inercias que hacen que sea difícil que se despliegue”

“Uno de los retos es que en ese mecanismo de reflexión participen los departamentos porque se juegan la vida en ello. El futuro de los departamentos, los retos y las prioridades futuras se pensarán en ese ámbito, con lo cual es importante que los departamentos reflexionen y participen en esa reflexión, que hagan suyo Etorkizuna Eraikiz”

“Su materialización, es una materialización difícil y nos estamos encontrando con muchísimos problemas y eso va a ser una tarea de años”

Todos los entrevistados son conscientes de que están participando en un proyecto de largo recorrido...

“No va a ser tarea ni de un gobierno, ni de una dirección política ni de un color político”

“Una gobernanza colaborativa necesita un periodo largo y hay que hacerlo para que algún día podamos decir que hemos sido capaces de empoderar algo más a nuestra ciudadanía”

“Eso sólo se verá dentro de 10 años o a largo plazo, estas son cosas de largo plazo”

“Yo creo que sí marca un camino. Un camino que va más allá. Y me voy a explicar, si tú lo haces todo con el horizonte de cuatro años hay muchas cosas que no vas a abordar, si yo no lo voy a inaugurar no lo voy a iniciar. Hay que romper ese esquema. Y Etorkizuna Eraikiz lo que hace es posicionar al territorio y sobre todo posicionar a la política en el futuro”

“En décadas. 10, 20, 30. Lo que hagamos no podemos aspirar a ver los resultados. Se podrá hacer alguna lectura a partir de 10 años. Dentro de 10 años sabremos si nos hemos equivocado, pero no lo vamos a ver ni en 2, ni en 3, ni en 4”

... y reconocen que para sentar las bases de futuro y lograr su verdadera implementación de Etorkizuna Eraikiz es fundamental:

- Lograr una buena experiencia con todos los agentes sobre la base del esfuerzo y la experimentación.

“Es un modelo de experimentación y conocimiento, creo que es un tándem de conceptos que la gente lo entiende perfectamente. Además cuando tengo que experimentar, ensayo-error; hay también mucho de valentía, de asumir que ese futuro lo tengo que gestionar que puede haber en algunas partes de la sociedad una cierta comodidad a que me hagan otros ese esfuerzo y no lo haga yo”

“Lo que más me preocupa de la gobernanza colaborativa es la experiencia del usuario, la experiencia de participar porque si las primeras experiencias no son buenas, no va a volver otra oportunidad”

“Estamos dedicando muchísimos esfuerzos, muchísimo tiempo en trabajar en red, salir de nuestros cajones competenciales para trabajar con los ayuntamientos, con el tercer sector con las empresas, para compartir la mirada y trabajar y aprender juntos”

“Todavía evidentemente tenemos retos, tenemos que profundizar mucho más en eso, sobre todo para despertar la ilusión o la responsabilidad por parte de la ciudadanía, la importancia que tiene la participación”

- Superar resistencias internas.

“Somos bastante incapaces de incorporar, de inyectar lo que pensamos en la acción diaria de las políticas públicas. Ese es un reto muy importante y un problema muy serio que tenemos en esta casa”

“Ya no se trata de una estructura cerrada, con compartimentos cuasi estancos, cada uno con su propia responsabilidad sino, al haber un objetivo, la casa de un modo funcional, de un modo pragmático establece que responsables tienen que cooperar para llegar a sus objetivos”

“Falta cultura de la transversalidad para que funcione el proyecto de la Diputación”

- Contar con un equipo preparado, que alcanza según el discurso directivo a todos los estamentos de la Diputación.

“Una institución que quiere liderar procesos necesita autoridad y necesita un grupo político mucho más preparado. Y esa es la primera debilidad”

“Estamos en un proceso de rejuvenecimiento de la Diputación. Una parte muy importante de los funcionarios que se van a jubilar a corto plazo, con lo cual llegará en poco tiempo un rejuvenecimiento y eso va a implicar también que vamos a tener cada vez más capacidad para funcionar por objetivos que es lo que básicamente significa Etorikizuna Eraikiz”

- Y asumir que Etorikizuna Eraikiz es, también, un instrumento de gestión.

“Etorkizuna Eraikiz y la gobernanza colaborativa es un medio, no es un fin en sí mismo y para mí, insisto, el medio puede ser tan importante como el fin en este caso pero habría que priorizar”

“La gobernanza colaborativa es instrumental, para que en el futuro tengamos cohesión social, tenemos que tener competitividad y tenemos que trabajar ese futuro desde la perspectiva de la gobernanza colaborativa”

“Yo creo que en el hacia dónde vamos no hay debate, otra cosa es en el cómo. En el cómo seguro, sí lo hay”

Los jóvenes son reconocidos como el agente externo más importante de la Diputación pero no existe una política específica de juventud

En el discurso de los diputados y diputadas, los jóvenes se mencionan como el agente externo fundamental para el logro de las prioridades institucionales que recoge el Plan estratégico.

“Los jóvenes son el futuro. Eso es evidente. Por lo tanto, tenemos que trabajar con ellos”

“Una cosa que hemos hecho siempre; pensar en el mañana antes que en nosotros mismos, en las nuevas generaciones y en el futuro”

“La sociedad organizada tiene un nivel de capilaridad social mucho mayor que el de las instituciones y lo que pretendemos, lo que queremos es conectar con la gente joven haciéndola participe de esa experimentación activa”

No obstante, existe unanimidad entre los entrevistados al reconocer que actualmente la gestión con este agente es una debilidad de la Diputación Foral de Gipuzkoa al no existir ninguna política dirigida a los jóvenes, no contar con mecanismos de participación y escucha reales y no haberse planteado su abordaje de forma estratégica.

“Esta es nuestra gran debilidad. Primero nosotros tenemos la convicción de que tenemos que incorporar a los jóvenes a la deliberación pública, que tenemos que cuidar a los jóvenes, que nuestra pirámide demográfica está tan invertida que tiene que ser una política absolutamente prioritaria. Pero nuestro deseo y nuestro objetivo político no se corresponden luego en nada con nuestras actividades políticas públicas”

“Nosotros no entendemos a los jóvenes. No entendemos porque no los escuchamos, porque no estamos con ellos, de tal manera que no tenemos un diálogo con la juventud. Y cuando hacemos programas para los jóvenes en el fondo vamos y les ofrecemos esos programas desde una visión clásica”

“Necesitamos co-crear con los jóvenes. No podemos ir a donde están los jóvenes a explicar lo que pasa, sino qué necesitamos co-crear y establecer más políticas que hoy no hacemos”

“Creo que este debate tampoco lo hemos tenido entre nosotros”

“En la cuestión de la juventud nos tenemos que poner las botas para embarrarnos y establecer planes, acciones, diálogo con la parte más joven de la sociedad, lo tengo claro”

“Mire donde mire estoy viendo en todos los ámbitos que necesitamos apuntalar a la juventud, invertir en la juventud”

Todos coinciden en que para sentar las bases de la participación ciudadana del futuro es fundamental involucrar a los jóvenes. En este sentido precisan que esta implicación real pasa por la definición de una política de juventud que necesariamente deberá ser transversal a todos los departamentos.

“Yo creo que no hay una política concreta pero creo que las políticas de integración de la juventud, como todo en la vida, tienen que ser transversales”

“En el fondo si somos consecuentes con esa consideración que hemos hecho entre todos, esa política debería ser prioritaria y transversal al conjunto de los departamentos y creo que es a lo que deberíamos de aspirar”

“Nos falta capacidad de trabajo transversal, pero desde luego en Juventud yo sería partidario de hacer un ensayo a fondo sobre políticas de juventud integradas”

“Trabajar de forma coordinada y transversal las políticas de juventud y con ello conformar, por ejemplo, una estrategia. Y vuelvo a la pregunta que me has hecho al inicio ¿Existe una política concreta como tal? Pues yo creo que no”

“No sé si la estrategia más adecuada es enfocar estas cuestiones específicamente de cara a la juventud, o es mucho mejor incorporar a la juventud en todas las estrategias”

La falta de una mirada transversal en el interior de la Diputación es otro de los retos que tiene la legislatura actual para poder lograr una participación eficaz

Según los diputados y diputadas, la fragmentación política, una cultura estanca y la estructura tan jerarquizada son algunas de las barreras que actualmente frenan la implementación de procesos participativos reales entre los departamentos.

“No hay empaste, la cosa no fluye porque hay intereses políticos. No digo partidistas, pero sí políticos, que también hay que tener en cuenta a la hora de poner en marcha políticas públicas”

“Dentro del cuerpo político tenemos dificultades para trabajar en equipo, entre departamentos y entre personas”

“Cuesta hacer las cosas de una manera compartida, porque entre otras cosas nos cuesta mucho escuchar verdaderamente los procesos participativos”

“Hay áreas que son necesariamente transversales y no se trabaja la transversalidad, no se trabaja”

“Ese movimiento choca bastante con la estructura clásica de la Diputación que es muy compartimentada, muy jerarquizada. Entonces, eso va a costar pero, poco a poco, llegaremos a que se establezca la transversalidad”

En este sentido, todos coinciden en la importancia de implementar mecanismos de diálogo, participación y escucha entre los distintos agentes internos de la Diputación... aunque también se aprecia en el discurso directivo un sentido de lo ‘políticamente correcto’ al hablar de los funcionarios.

“Tenemos que tener claro que nosotros (los diputados-as y directores-as) somos aves de paso y verdaderamente tenemos que entender eso continuamente, ¿qué quiero decir con eso? Que cuando nos vayamos, de lo que hemos hecho se quedará lo que quede en la cabeza de las personas que se quedan que son los funcionarios. Todos necesitamos implicarnos, creer. Implicarles es algo más que pedirles cumplir con su labor diaria”

“A mí lo que me gusta es escucharlos, cuál es la lectura que hacen, dónde ven los problemas, y luego yo con toda transparencia digo: eso podemos, eso no podemos, eso toca ahora, eso no toca ahora, y cuando hay ese empaste creo que las cosas fluyen mucho mejor”

“A mí me gustaría que todo ese trabajo de competencias, cada una la suya, porque no es lo mismo la de un secretario técnico que la de un jefe de servicio, que un jefe de sección, se hiciera de una manera dialogante”

“Creo que a ellos debemos de escucharlos cuando cuestionan, porque son muy buenos profesionales y llevan muchísimo tiempo. Son pocos y están acostumbrados como nosotros a trabajar con distintas personas, dentro de distintos gobiernos de distintos colores y creo que deberíamos escucharles más. Porque no es que ellos imposibiliten; yo creo que ellos enriquecen la decisión”

“Esa transversalidad, esa coordinación, se tiene que dar, la estamos ya poniendo en práctica. No es fácil porque hay unas maneras de hacer que es difícil de remodelar, pero yo creo que también es una función nuestra el experimentar con el modelo y poner en práctica un poco los objetivos que de verdad tiene Etorkizuna Eraikiz”

“Las decisiones que vayamos a adoptar que las hagamos de manera más participada, escuchar lo que dicen los funcionarios de la casa. No solamente poner mecanismos de participación sino de escucha real de la opinión que vayan a dar”

“La experimentación activa, la puesta en marcha de proyectos estratégicos y de los centros de referencia son los que nos cambiarán porque nos obligan a trabajar de un modo conjunto”

... pero, más allá de la participación, la visión jerárquica continua vigente en la Diputación Foral de Gipuzkoa.

“Los diputados yo creo que tenemos la función de marcar el rumbo, de marcar una dirección, de tratar de inspirar al conjunto de la casa”

“Los directores tienen que traducir todo eso en una gestión, yo creo que tienen ya una tarea, una función, un papel más gestor”

“En relación a las secretarías técnicas y jefes de servicios les pido conocimiento de la materia, que tengan criterio también”

“El resto del personal lo que tiene que hacer es aplicar, seguir las pautas y las instrucciones de los jefes de servicio”

La persistencia de brechas internas y la falta de compromiso interno son otras de las debilidades de la Diputación que menoscaba la transversalidad, el trabajo en equipo y la eficacia en el desempeño

Actualmente los entrevistados reconocen la existencia de diversas brechas internas que dificultan la implementación de procesos transversales y que son consecuencia de factores como: la excesiva definición de funciones; falta de confianza entre el personal interno; poco reconocimiento de la profesionalidad del funcionariado; percepción de injerencia profesional; poca comunicación e involucración interna, ambición y celos profesionales...

Se les pidió a los Diputados y Diputadas entrevistados que hicieran un esfuerzo por cuantificar en base 100 la localización interna y la importancia que atribuían a las citadas brechas, siendo este el orden de mención y el promedio de cada brecha identificada:

- Entre departamentos, con una importancia estimada de 53.
- Entre políticos-as y jefes-as de servicios/funcionarios-as de alto nivel: 42.5.
- Jefes-as de servicios/funcionarios-as de alto nivel y resto de personal: 33.
- Entre políticos-as y políticos-as: importancia: 31.
- Entre diputados-as y directores-as de los diputados-as:13.

“Tenemos dificultades para conectar con la gente de casa”

“Yo parto de que normalmente las personas quieren participar, pero para ello los tienes que hacer partícipes, no descargando responsabilidad, pero sí teniendo en cuenta lo que te dicen.

Cuando hablamos de brecha yo creo que hablamos exactamente de lo mismo, pero de puertas para adentro. Y para eso nosotros también debemos aprender a escuchar”

“Hay una brecha porque hay una falta de reconocimiento, hablo en general, hay una falta de reconocimiento del papel del funcionariado, del personal técnico de esta casa, de su profesionalidad, de la necesidad que tenemos de ellos”

“La falta de consideración conlleva una falta de respeto (...) tenemos que considerarles, de verdad y para eso como todo en la vida hay que dedicarle tiempo, un mínimo”

“Que la ambición y la ilusión no nos haga perder de vista la gestión de las personas en el día a día dentro de la propia casa”

“Entre los jefes de servicio sí, ahí hay una brecha, y hay una brecha que influye en el resultado del trabajo y que viene determinada por la división competencial que hay”

“Cada departamento es un mundo, muy compartimentado todo. Hay celos profesionales y de todo tipo”

“Un celo excesivo entre departamentos, un celo de protección de las competencias, presupuestarias muy grande y esa es la clave de que no haya unas políticas transversales, de que no haya confianza para trabajar más transversalmente”

Los diputados y diputadas también manifiestan que existe una falta de compromiso a nivel interno; consecuencia, en parte, de lo citado anteriormente y además de no priorizar la comunicación, ni implicar a todos los agentes internos en la estrategia de futuro de la Diputación.

“Hemos priorizado en la comunicación todo lo que tenía que ver de la actividad hacia fuera y no hemos dado suficiente importancia a la actividad interna”

“Vamos a tener un proyecto de socialización interna, además tenemos instrumentos que ya se han puesto en marcha en la pasada legislatura. Por ejemplo, tenemos una comisión interdepartamental en la que participan los técnicos, y además hicimos también un proceso de reflexión compartida con personas de alta cualificación técnica”

“Lo que se les pide además de conocimiento es también un mayor nivel de compromiso, un mayor compromiso con la causa, de compartir”

Además, señalan a los sindicatos como un agente que vulnera el desempeño interno.

“No creo que haya nada que no sea superable pero sí es verdad que ahora mismo, justo en este momento, estamos en un momento delicado”

“Me llamó mucho la atención el nivel de agresividad que tenían”

Poner el foco en la comunicación es fundamental para dar visibilidad al trabajo que realiza la Diputación

Los entrevistados mencionan que la labor de la Fundación no está siendo reconocida, ni valorada porque no se utilizan los canales adecuados para llegar a la ciudadanía y porque, dada la desafección política existente, es necesario trabajar para ganarse la confianza de todos los agentes.

“La diputación es una institución bastante invisible. A pesar de tener competencias tan relevantes, además desde un punto de vista exclusivo, como hacienda o política social, sin embargo, el Ayuntamiento o el Gobierno Vasco tienen una mayor visibilidad porque están mucho más cerca de los ciudadanos”

“Yo creo que hay un desconocimiento público importante sobre qué es la Diputación y qué hace la Diputación”

“Al final lo que ocurre es que hay más transparencia que nunca, hay más información que nunca. Pero esa información no llega y lo que llega no se cree”

“Con que la sociedad nos viera como lo que somos, ganaríamos muchísimo creo que nos explicamos muy mal y no comunicamos”

“Eficacia comunicativa, de explicar correctamente, de dar a conocer, explicar, comunicar. Tenemos unos medios de comunicación que en un momento determinado ya no nos valen como instrumentos de relación con la ciudadanía”

“Enviamos notas de prensa, organizamos eventos pero no estamos comunicando, no estamos manteniendo una relación, un dialogo con la ciudadanía, con los agentes del

territorio. Podemos trabajar con ellos en un momento determinado pero no hay una relación de tú a tú”

“Si fuéramos capaces de que la persona de a pie recibiera en cada momento, situara en cada momento, qué es Diputación y qué impacta en su en su día a día, sería muy importante y eso conlleva quitar ruidos”.

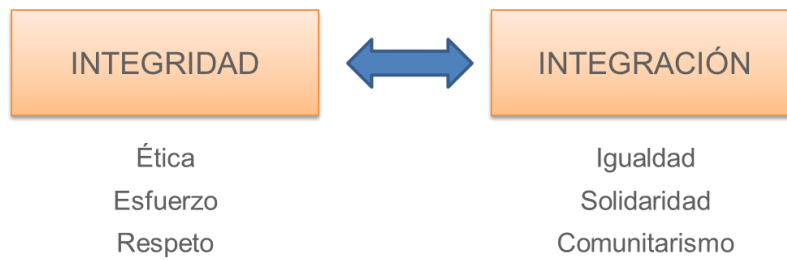
“Tenemos un problema de visibilidad. Yo creo que ahí hay una gran parte, una parte significativa de la población que desconoce dónde están las competencias realmente, dónde acaban las competencias del Ayuntamiento donde empiezan las de la Diputación y ahí tenemos un problema. Y de hecho cuando hicimos el Plan Estratégico constatamos que existía un problema de comunicación y visibilidad acerca de las competencias que tenía la Diputación”

“Lo que tenemos que hacer sobre todo es un trabajo que mejore la confianza”

8.a.xi. Identificación de los valores institucionales de la Diputación Foral de Gipuzkoa

Como veíamos en el análisis de la documentación institucional, la DFG posee un excesivo número de principios y declaraciones axiomáticas que, simplemente por demasía, neutralizan el sentido unos a otros.

Al preguntar a los Diputados y Diputadas de la Diputación Foral de Gipuzkoa por los valores que la institución necesita para ser la comunidad de personas con menores niveles de desigualdad de Europa, el resultado de sus respuestas puede resumirse en dos campos de sentido que están muy próximos y relacionados entre sí y que permiten agrupar, tal como se muestra a continuación, valores arraigados en la cultura de la Diputación y de vital importancia para su desempeño.



Ambos campos semánticos, con sus respectivas agrupaciones de sentido, pretenden recoger la esencia axiológica de la Diputación y también el espíritu del territorio en que está inserta y en el que aspira a construir una gobernanza colaborativa que haga sostenible el futuro del territorio.

“Hay algunas cosas que para nosotros son muy importantes. Y no sé si podría establecer un orden, pero hay una dimensión ética en todo lo que hacemos, y en todo lo que nos gustaría hacer, y en todo lo que nos gustaría que se nos reconociera”

“Tenemos que buscar una confianza. Y para generar esa confianza debemos tener un comportamiento ético que la genere. Y ese comportamiento ético significa honestidad, significa que debemos ser transparentes en nuestra gestión y significa también que tenemos que cumplir unos códigos de buena conducta”

“Gipuzkoa ya tiene una sociedad civil que es dinámica, por lo tanto, creemos en el liderazgo de la comunidad. Nosotros somos parte importante de esa comunidad”

“Somos un territorio, hemos sido un territorio que tiene una marcada orientación al trabajo, al esfuerzo, y todo ello ha derivado en una permanente orientación a la acción”

8.a.xii. Prioridades institucionales de la Diputación Foral de Gipuzkoa para la gestión reputacional

Recordemos que la meta aspiracional que la Diputación se ha planteado en el nuevo Plan estratégico pivota sobre cuatro prioridades institucionales. Tras el análisis de la documentación institucional pareciera que la Construcción del futuro tuviera un rol

relevante sobre el resto, posicionándola como un eje transversal. No obstante, durante la investigación se pidió a los Diputados y Diputadas de la DFG que repartieran 100 puntos entre las cuatro prioridades estratégicas, dando mayor puntuación a las prioridades que consideraran más relevantes para la reputación de la Diputación y menor puntuación - incluso 0 puntos- a las menos relevantes. Con este ejercicio, se halló la media de las valoraciones de todas las respuestas con el fin de jerarquizar las prioridades institucionales según la importancia que tenían para el conjunto del equipo directivo. Tras el análisis del discurso del equipo dirigente de la Diputación, y de la jerarquización de sus prioridades estratégicas, se infiere un mayor peso de las prioridades que se suponen más ancladas en el presente –Cohesión social y reducción de las desigualdades, seguida de Competitividad y empleo de calidad—que las más orientadas hacia el largo plazo: Futuro y Gobernanza colaborativa.

:

Cohesión social y reducción de desigualdades	Competitividad y empleo de calidad	Futuro	Gobernanza colaborativa
"Fortalecer la cohesión social Reducir la desigualdad Promover la igualdad de género, lingüística y cultural"	"Apoyar a las empresas y los proyectos sostenibles y comprometidos Generar nuevo empleo de calidad y mejorar el existente"	"Comprender las necesidades en materia de diversidad, cambio climático.. (FUTURO)"	"Fortalecer la identidad democrática y cívica"
32,0	28,5	20,5	19,0

- Jerarquización de los retos institucionales.

Según el Plan estratégico de la Diputación 2020–23, la Diputación había planteado una serie de retos a conseguir para lograr cada una de las prioridades institucionales. De igual forma que los Diputados y Diputadas jerarquizaron las prioridades, se pidió el mismo ejercicio con cada uno de los retos en los que se descomponían las prioridades. El análisis de jerarquización realizada por los Diputados y Diputadas resultó en el siguiente orden de prioridad de los retos:

	¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE PARA LA COHESIÓN SOCIAL Y REDUCCIÓN DE DESIGUALDADES...?	PROMEDIO
Cohesión social y reducción de desigualdades	Redistribución de la riqueza	19,10
	Hacer frente a la exclusión social	9,91
	Mantener los niveles de aprendizaje, cooperación, colaboración y solidaridad social frente al individualismo y la fragmentación social	9,39
	Fomentar la cooperación como pauta de convivencia solidaria entre generaciones	7,43
	Mantener y desarrollar el incremento de la demanda de protección social	6,98
	Atención a la dependencia	6,66
	Reforzar la presencia de los jóvenes y aumentar sus opciones	6,21
	Apoyar a las víctimas de violencia machista	6,15
	Fomentar la promoción del Euskera	5,76
	Trabajar en el relevo generacional	5,51
	Protección a la infancia	5,39
	Sostenibilidad de los servicios públicos	4,44
	Apoyar al deporte como instrumento de cohesión e igualdad	4,34
	Vencer la cultura de la inmediatez y el consumismo	2,71

	¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE PARA LA COMPETITIVIDAD Y EL EMPLEO DE CALIDAD...?	PROMEDIO
Competitividad y empleo de calidad	Apoyar a la economía local y tejido empresarial	14,40
	Cooperación empresa/instituciones (colaboración público/privada)	13,20
	Apostrar por las empresas avanzadas, humanistas y comprometidas	13,10
	Interacción permanente con los agentes económicos	11,80
	Creación de Empleo de calidad	11,00
	Promoción de las nuevas economías	10,00
	Ayudar a la internacionalización de las empresas	9,00
	Desarrollo de la economía local	5,50
	Fortalecer el empleo público	4,90
	Impulsar las industrias culturales	4,10
	Formar a estudiantes en aquellos sectores en los que hay oferta de empleo de calidad	3,00

	¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE PARA EL FUTURO DEL TERRITORIO....?	PROMEDIO
Futuro	Fomentar la cohesión territorial	16,30
	Conseguir la igualdad entre mujeres y hombres	13,30
	Fomentar la movilidad sostenible	12,20
	Protección del entorno natural	11,80
	Identificar los retos del futuro inmediato para contribuir con las necesidades y preocupaciones fundamentales	10,40
	Fomentar el uso del transporte público	10,10
	Salvaguardar el futuro del planeta	9,70
	Acercar la cultura a los ciudadanos	8,60
	Construcción de carreteras y conservación del y explotación de la red	5,10
	Sostenibilidad del modelo socio-económico	2,50

	¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE PARA LA GOBERNANZA COLABORATIVA...?	PROMEDIO
Gobernanza colaborativa	Aprender a escuchar a la sociedad	16,33
	Interacción permanente con la ciudadanía	13,11
	Incorporar la cultura de gobernanza colaborativa transformando internamente la DFG	11,67
	Modernizar el servicio y la gestión reforzando la colaboración interdepartamental e interinstitucional	11,44
	Acercar la diputación a los ciudadanos	9,78
	Mantener una interacción permanente con los agentes sociales	9,78
	Desburocratizar la gestión	9,22
	Trabajar en contra de la desafección política	6,11
	Entender e interiorizar los contenidos de la nueva agenda política	6,11
	Modernizar las estructuras de dirección política	4,78
Transmitir honestidad, seriedad, eficacia y compromiso por parte de responsables políticos.	1,67	

Cada uno de estos retos que plantea la Diputación como vehículo para gestionar el desempeño de sus políticas, son demasiado genéricos. Recordemos que para cumplir la noción de jerarquía que plantea la Teoría de la Reputación es necesario establecer un orden los valores y los objetivos de reputación, y que estos deben corresponder a hechos concretos y estar sustentados en métricas que permitan evaluar su evolución futura. Por este motivo, cada uno de los retos que se muestran en los cuadros deberá ser traducido a objetivos de reputación, concretos y medibles, para poder gestionar la reputación de la Diputación de una manera eficaz. Pues solo cuando se definen objetivos de forma

detallada y concreta se asientan las bases de un compromiso real para construir planes específicos de mejora. Además, cuando los objetivos son concretos y medibles, no solo pueden transmitirse de forma clara y eficiente, sino que se pueden integrar en un sistema de *reporting* que integre indicadores de cumplimiento para una gestión de la reputación más eficiente con cada uno de los stakeholders, dando cuenta real del desempeño del trabajo institucional y analizando el reconocimiento de los grupos de interés de cada objetivo. Este ejercicio de traducir los retos en objetivos de reputación se realizó en una fase posterior de la investigación y que se detallará más adelante.

8.b. Jerarquización de agentes externos de la Diputación Foral de Gipuzkoa

Una vez jerarquizadas las prioridades institucionales y los retos que dirigen la estrategia institucional de la Diputación, se pidió al equipo de gobierno que jerarquizaran los agentes externos. Para dicha jerarquización, los Diputados y Diputadas repartieron 300 puntos entre el listado completo de stakeholders que se habían mencionado en las entrevistas como relevantes para la construcción de reputación de la Institución en función de la importancia que estos tienen para la satisfacción de cada una de las prioridades institucionales y, en consecuencia, para el cumplimiento del Plan estratégico 2020-23.

La jerarquización resultante que se muestra a continuación —es decir, el peso que tiene cada agente externo en la reputación de la DFG— es el resultado de multiplicar la importancia de cada agente por la importancia que los diputados han otorgado a cada una de las prioridades del plan estratégico y normalizado en base 300.

AGENTES EXTERNOS	Futuro	Competitividad y empleo de calidad	Cohesión social y reducción de desigualdades	Gobernanza colaborativa	PROMEDIO
Jóvenes	34,11	13,50	11,90	23,89	20,85
Pymes	15,50	28,00	12,90	14,22	17,66
Universidades	17,27	17,00	8,34	18,44	15,26
Ayuntamientos	10,50	6,80	27,71	15,44	15,11
Centros de formación profesional (FP)	14,77	18,00	8,34	13,22	13,58
Tercer sector	13,00	9,80	22,50	8,11	13,35
Sector industrial	14,71	16,30	12,10	8,22	12,83
Partidos políticos	11,91	10,20	10,80	17,56	12,62
CEOs y Propietarios	8,50	24,00	6,50	8,89	11,97
Mujeres	12,40	9,00	12,50	13,33	11,81
Sector terciario	13,21	10,90	9,50	8,56	10,54
Agencias comarcales	9,00	10,70	9,40	12,67	10,44
Centros tecnológicos	11,07	13,00	4,40	8,22	9,17
Adultos	7,60	7,00	12,00	10,00	9,15
Emprendedores / autónomos	8,70	11,50	7,90	8,33	9,11
Centros de investigación	12,07	13,00	4,40	6,89	9,09
Miembros del Comité de Dirección	6,50	12,50	7,00	9,44	8,86
Mayores	5,10	3,00	16,00	8,33	8,11
Sindicatos	3,00	14,50	4,60	10,22	8,08
Centros públicos	8,27	6,30	9,44	8,11	8,03
Proveedores de conocimiento	8,94	8,50	5,20	7,56	7,55
Sector agrícola y ganadero	9,21	6,00	6,80	7,11	7,28
Centros privado-concertados	6,17	5,50	8,14	7,56	6,84
Hospitales	5,70	3,00	14,77	3,89	6,84
Ikastolas (enseñanza en Euskera)	6,47	5,50	8,64	6,56	6,79
MMCC	4,30	5,30	5,40	6,67	5,42
Centros de salud	3,50	2,50	6,90	4,44	4,34
Centros de arte, cultura y turismo	5,30	3,00	3,30	5,11	4,18
Centros de mayores	3,30	1,50	7,10	4,56	4,11
Kultur etxea - Casas de cultura municipales	3,60	1,90	4,90	5,56	3,99
Clubs deportivos	2,90	1,30	4,70	6,00	3,73
Polideportivos municipales	3,40	1,00	5,90	2,89	3,30

Tabla de elaboración propia: Agentes externos reconocidos por la DFG ordenados según su importancia para las prioridades del Plan Estratégico 2020-2023, en base 300.

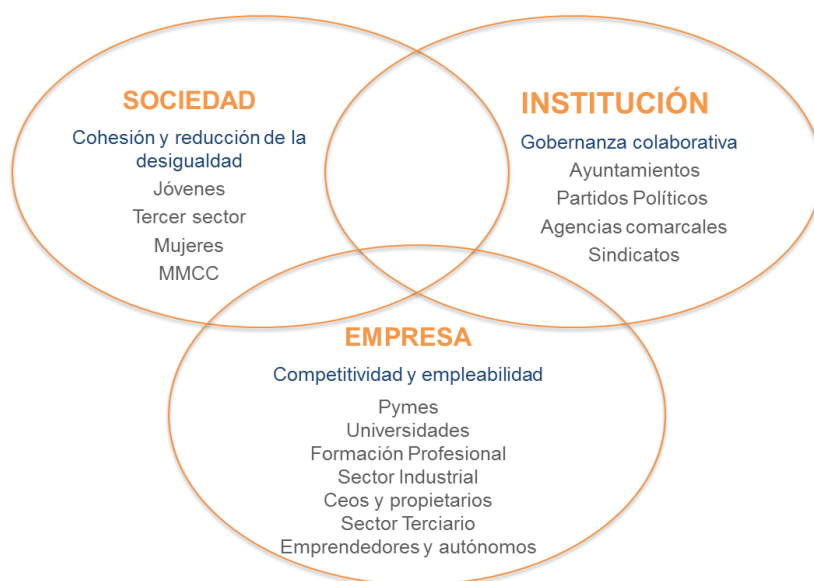
Como se muestra en la tabla, el equipo de gobierno jerarquizó un total de 32 agentes externos. En lo que se refiere a la gestión de la reputación, no resulta eficaz gestionar un número tan elevado de stakeholders sino que se aconseja, por motivos de agilidad, prescindir de aquellos que tienen menor relevancia para la reputación. En este caso, se prescindió de aquellos grupos de interés con un valor inferior al 10% sobre la reputación de la institución. Aunque siguiendo la regla anterior, emprendedores, sindicatos y medios de comunicación quedaban fuera del mapa, pero se consideró que merecía la pena

incluirlos en la estrategia de reputación por la importancia comentada en el análisis del discurso directivo.

Los promedios resultantes de esta matriz se normalizan en base 100. Esta métrica es fundamental porque constituirá un multiplicador de la importancia de cada objetivo de reputación dependiente del agente correspondiente.

AGENTES EXTERNOS	Futuro	Competitividad y empleo de calidad	Cohesión social y reducción de desigualdades	Gobernanza colaborativa	PROMEDIO	PROMEDIO (BASE 100)	Posición
Jóvenes	34,11	13,50	11,90	23,89	20,85	11,05	1º
Pymes	15,50	28,00	12,90	14,22	17,66	9,36	2º
Universidades	17,27	17,00	8,34	18,44	15,26	8,09	3º
Ayuntamientos	10,50	6,80	27,71	15,44	15,11	8,01	4º
Centros de formación profesional (FP)	14,77	18,00	8,34	13,22	13,58	7,20	5º
Tercer sector	13,00	9,80	22,50	8,11	13,35	7,08	6º
Sector Industrial	14,71	16,30	12,10	8,22	12,83	6,80	7º
Partidos políticos	11,91	10,20	10,80	17,56	12,62	6,69	8º
CEOs y Propietarios	8,50	24,00	6,50	8,89	11,97	6,35	9º
Mujeres	12,40	9,00	12,50	13,33	11,81	6,26	10º
Sector terciario	13,21	10,90	9,50	8,56	10,54	5,59	11º
Agencias comarcales	9,00	10,70	9,40	12,67	10,44	5,54	12º
Emprendedores / autónomos	8,70	11,50	7,90	8,33	9,11	4,83	13º
Sindicatos	3,00	14,50	4,60	10,22	8,08	4,28	14º
MMCC	4,30	5,30	5,40	6,67	5,42	2,87	15º

Los 15 agentes externos clave de la DFG se incluyen, de manera natural, en los tres ámbitos concernidos por su Plan estratégico 2020-23: Sociedad, Empresa e Institución, así como a los retos estratégicos de la Diputación para ganar el futuro del territorio.



A continuación se especifica la importancia que la DFG otorga a cada stakeholder en cada una de las grandes áreas del plan estratégico:

Empresa – Competitividad y Empleabilidad

AGENTES EXTERNOS	Futuro	Competitividad y empleo de calidad	Cohesión social y reducción de desigualdades	Gobernanza colaborativa	PROMEDIO	PROMEDIO (BASE 100)	Posición
Pymes	15,50	28,00	12,90	14,22	17,66	9,36	2º
Universidades	17,27	17,00	8,34	18,44	15,26	8,09	3º
Centros de formación profesional (FP)	14,77	18,00	8,34	13,22	13,58	7,20	5º
Sector industrial	14,71	16,30	12,10	8,22	12,83	6,80	7º
CEOs y Propietarios	8,50	24,00	6,50	8,89	11,97	6,35	9º
Sector terciario	13,21	10,90	9,50	8,56	10,54	5,59	11º
Emprendedores / autónomos	8,70	11,50	7,90	8,33	9,11	4,83	13º

Sociedad – Cohesión y reducción de desigualdades

AGENTES EXTERNOS	Futuro	Competitividad y empleo de calidad	Cohesión social y reducción de desigualdades	Gobernanza colaborativa	PROMEDIO	PROMEDIO (BASE 100)	Posición
Jóvenes	34,11	13,50	11,90	23,89	20,85	11,05	1º
Tercer sector	13,00	9,80	22,50	8,11	13,35	7,08	6º
Mujeres	12,40	9,00	12,50	13,33	11,81	6,26	10º
MMCC	4,30	5,30	5,40	6,67	5,42	2,87	15º

Institución – Gobernanza colaborativa

AGENTES EXTERNOS	Futuro	Competitividad y empleo de calidad	Cohesión social y reducción de desigualdades	Gobernanza colaborativa	PROMEDIO	PROMEDIO (BASE 100)	Posición
Ayuntamientos	10,50	6,80	27,71	15,44	15,11	8,01	4º
Partidos políticos	11,91	10,20	10,80	17,56	12,62	6,69	8º
Agencias comarcales	9,00	10,70	9,40	12,67	10,44	5,54	12º
Sindicatos	3,00	14,50	4,60	10,22	8,08	4,28	14º

Hacer esta agrupación y jeraquización de agentes externos en los tres ámbitos concernidos por Plan estratégico 2020-23 era necesario para preparar las entrevistas de identificación de los objetivos de reputación que se realizarían posteriormente.

La identificación de objetivos resultaba de preguntar qué políticas, iniciativas o acciones debería realizar la Diputación para conseguir cada uno de los retos que se incluían en las prioridades estratégicas del Plan, y para la gestión de la reputación es necesario identificar los objetivos para cada uno los stakeholders relevante para cada reto.

Teniendo esta agrupación en mente, para la selección de las personas a entrevistar se pidió a los Directores y Jefes de servicio de la Diputación que indicaran los agentes externos que mejor conocían (marcando con un X en la columna CONOCIMIENTO en la siguiente tabla) y aquellos cuyo trabajo les concernía competencialmente (marcando con un X la columna COMPETENCIA) y de manera directa. De esta manera se pudo elaborar cuestionarios personalizados para cada uno de los entrevistados teniendo en cuenta el stakeholder con el que tenía relación, el grado de conocimiento de los mismos y los retos que debían traducirse a objetivos de reputación, del modo que -por ejemplo- se preguntaría al Jefe de Sección de Albergues e infraestructuras infantiles y juveniles por aquellos objetivos que la diputación debería marcarse con los jóvenes en la consecución del reto “Aprender a escuchar a la sociedad”²²

Agente	Conocimiento	Competencia
Agencias comarcales		
Ayuntamientos		
Centros de formación profesional (FP)		
CEOs y Propietarios		
Emprendedores / autónomos		
Jóvenes		
Medios de Comunicación		
Mujeres		
Partidos políticos		
Pymes		
Sector industrial		
Sector terciario		
Sindicatos		
Tercer sector		
Universidades		

²² Ejemplo de pregunta utilizada: “Aprender a escuchar a la sociedad” es una expresión muy repetida por los miembros del gobierno de la Diputación. Algunos diputados-as dicen, incluso, que el cara a cara en centros de enseñanza, municipios inmersos en alguna infraestructura, etc., son algunos de los canales más eficaces en esta tarea. Por favor dígame, en función de su experiencia, ¿qué prácticas de comunicación considera más útiles para interlocutar con los jóvenes?

Además, la segmentación de prioridades institucionales por stakeholders también resulta útil para la gestión del reconocimiento de la reputación en una fase posterior, pues se podrá elaborar un argumentario de comunicación y diseñar estrategias y planes de comunicación y las acciones de relación con los stakeholders atendiendo a los ámbitos más relevantes para cada uno de los stakeholders. Este ejercicio no se había realizado con anterioridad en la institución, lo que da cuenta que la gestión de la comunicación no se tayloriza en función de los mensajes más relevantes para cada uno de los diferentes grupos de interés de la institución, sino que la información que sale de la Diputación satisface, únicamente, al interés y las necesidades de la propia institución, y no de cada uno de los grupos de interés.

8.c. Identificación y jerarquización de los objetivos de reputación

Como se ha señalado anteriormente, para una correcta gestión de la reputación, es necesario identificar y priorizar los objetivos de reputación específicos para cada stakeholder.

Para la identificación de los objetivos de reputación para cada uno de los agentes clave de la Diputación se realizaron un total de 12 entrevistas en profundidad a los mandos intermedios y personal de contacto con los agentes externos ya que son los que mejor conocen las expectativas de los agentes claves para la Diputación.

Para la preparación de las entrevistas, se advirtió de antemano a los entrevistados la importancia de que cada uno aportará métricas o indicadores numéricos referidos al agente externo por el que se le iba a preguntar y que sería invitado a valorar la importancia de cada objetivo que anunciara, el grado de cumplimiento de la Diputación sobre dicho objetivo y que aportará alguna acción de mejora de esa realidad.

El perfil de las 12 personas a las que finalmente se entrevistó para la identificación de objetivos se muestra a continuación:

Detalle de las entrevistas realizadas

DEPARTAMENTO	CARGO/PUESTO
Área del Diputado General	Jefe de Servicio
Área del Diputado General	DG de Estrategia
Área del Diputado General	DG de Comunicación
Promoción Económica, Turismo y Medio Rural	Secretario Técnico
Gobernanza	DG Régimen Jurídico y Gestión de Personas
Gobernanza	JSV Defensa Y Asesoramiento Jurídico
Proyectos Estratégicos	Secretaria Técnica
Hacienda y Finanzas	DG de Hacienda
Hacienda y Finanzas	Coordinadora de Proyectos Estratégicos
Políticas Sociales	DG de Planificación e Inversiones
Políticas Sociales	Secretaria Técnica
Cultura, Cooperación, Juventud y Deportes	Jefe de Sección de Albergues e infraestructuras infantiles y juveniles

A través de estas entrevistas se identificaron un total de 94 objetivos de reputación. El número de objetivos específicos identificados por cada agente varía según la importancia que los entrevistados le han atribuido al propio agente y a la relación y conocimiento que tienen del mismo. En total, el número de objetivos por cada agente queda distribuido como muestra la siguiente tabla:

AGENTES²³	TOTAL OBJETIVOS IDENTIFICADOS
Jóvenes	23
Pymes	8
Ayuntamientos	8
Centros de formación profesional (FP)	7
Tercer sector	1
Empresas	8
Partidos políticos	1
Mujeres	7
Agencias comarcales	6
Sindicatos	2
MMCC	9
Agentes internos	14

8.c.i. Jerarquización de los objetivos de reputación por cada agente

Una vez obtenido el listado completo con los objetivos de reputación que se identificaron a partir de las entrevistas en profundidad, estos se enviaron a una base de datos de 90 directores/as y jefes/as de servicio que tienen contacto directo con los agentes externos e internos de la Diputación y se les pidió que seleccionaran aquellos agentes con los que tuvieran mayor relación -y por consiguiente, mayor conocimiento- y jerarquizaran los objetivos de reputación planteados para cada uno de ellos. Para dicha jerarquización, se pedía a los directores y jefes de servicio que distribuyeran 100 o 200 puntos -dependiendo del número total de objetivos por stakeholder- entre todos los objetivos planteados para cada grupo de interés según la importancia que le atribuían a cada uno de ellos.

²³ En el caso de los centros de formación y las empresas se ha utilizado el promedio de la importancia de varios agentes pertenecientes a la misma categoría: Centros de Formación = Universidades + Centros de Formación Profesional y Empresas = Sector industrial + CEO's y propietarios + Empresas

Se obtuvieron un total de 30 respuestas con las siguientes jerarquizaciones:

AGENTE SOBRE EL QUE RESPONDEN	TOTAL RESPUESTAS RECIBIDAS
Jóvenes	28
Pymes (incluye pymes y emprendedores)	26
Empresas (incluye Empresas industriales, empresas del tercer sector y CEOs y propietarios)	25
Centros de formación (incluye Universidades y Centros de formación profesional)	28
Ayuntamientos	27
Agencias comarcales	24
Partidos políticos	21
Mujeres	25
Tercer sector	19
Sindicatos	23
Medios de comunicación	28
Agentes internos	29

8.c.ii. Mapa institucional de objetivos de reputación de la DFG

Una vez jerarquizados los objetivos de reputación por los/as directores/as y jefes/as de servicios de la Diputación se establecieron las prioridades para construir el mapa institucional de objetivos de reputación de la DFG.

Para la jerarquización final de objetivos y construcción del citado mapa se realizaron dos acciones fundamentales para homogeneizar los datos y cuyo cálculo es la base de la jerarquización:

1. En primer lugar, se procedió a homogeneizar la base de todas las puntuaciones en base 100.

2. Una vez que todos los objetivos estaban en la misma base, se re-escalaron teniendo en cuenta el número de objetivos medidos para cada agente para poder comparar las valoraciones entre sí. Finalizado este proceso se obtiene el Valor absoluto del objetivo.

A continuación, el valor absoluto del objetivo se multiplicó por la importancia del agente al que le afecta dando como resultado el listado total de los objetivos jerarquizados. Sobre este listado, teniendo en cuenta el promedio de la importancia, se realizó el corte para establecer como prioridad para la Diputación aquellos objetivos que se encuentran por encima de la media. No obstante, siguiendo la regla anterior quedaban fuera del Mapa los objetivos de reputación de agentes como Agencias comarcales, Sindicatos, Medios y Partidos políticos, agentes señalados como relevantes en la primera fase y que, por consiguiente, merecían que sus objetivos estuvieran integrados en la estrategia de reputación.

Para evitar que estos agentes quedarán fuera del Mapa de Objetivos, se volvió al Valor absoluto del objetivo -explicado anteriormente- y se seleccionaron de cada uno de los agentes analizados -aquellos identificados como claves para la reputación de la Diputación- los objetivos que estaban por encima de la media de los valores absolutos de cada grupo de agentes externos. A continuación, se multiplicaron estos objetivos por el peso que el agente correspondiente tiene en la construcción de la reputación de la Diputación, obteniendo así el Mapa de Objetivos Institucionales de Reputación de la DFG.

Este Mapa de Objetivos de Reputación, que se detalla a continuación, es el que recomendado para la gestión de la reputación de la Diputación ya que integra a todos los agentes señalados por los diputados y diputadas como claves para la estrategia de la DFG, así como los objetivos seleccionados que se encontraban por encima de la media en cada uno de los agentes externos y ponderados por el peso del agente correspondiente.

Mapa de objetivos instituciones de reputación de la DFG

Agente	Nº de Objetivo	OBJETIVO DE REPUTACIÓN	Valor absoluto de referencia	Importancia del agente	Valor ponderado por la importancia de los agentes externos
JÓVENES	2	Firmar convenios de prácticas con las Universidades y los centros de FP en Gipuzkoa	34,69	11%	3,82
JÓVENES	23	Creación de un proyecto experimental dentro del modelo Etorbizuna Eraikiz que tenga vocación de cooperación interterritorial, dirigido por la Diputación, para impactar en las zonas rurales de la siguiente manera: Sector primario: Proyecto de agricultura ecológica Sector secundario: Proyecto de industria alimentaria Sector terciario: Proyecto de turismo rural y/o gastronomía rural	29,03	11%	3,19
JÓVENES	1	Lograr que los jóvenes conozcan la DFG y lo consideren un lugar atractivo para trabajar	27,59	11%	3,03
JÓVENES	22	Creación de 5 módulos diferentes para la formación de 100 JENAS en un oficio con el objetivo de fomentar su integración al mundo laboral en Gipuzkoa	25,08	11%	2,76
JÓVENES	3	Impartir charlas anuales en los centros de la ESO/Bachillerato y FP en Gipuzkoa para dar a conocer la DFG a los jóvenes, que sepan qué se hace, de qué se encarga	22,89	11%	2,52
AYUNTAMIENTOS	47	Garantizar la solvencia actual del sistema de gestión de los recursos en Gipuzkoa	30,86	8%	2,47
JÓVENES	14	Ofrecer un régimen laboral especial a jóvenes profesionales que satisfagan la demanda profesional de Gipuzkoa definiendo políticas migratorias claras que aseguren el sustento y vivienda para atraer a jóvenes formados de otros lugares diferentes de Gipuzkoa	21,09	11%	2,32
JÓVENES	21	Formación lingüística en Euskera como vehículo de integración de jóvenes no atendidos, MENAS y JENAS	21,04	11%	2,31
JÓVENES	5	Incentivar con 6 meses de subvención de la Seguridad Social a las empresas que contraten a jóvenes para fomentar su entrada al primer empleo	18,02	11%	1,98
JÓVENES	6	Ofrecer ayudas a la movilidad de los jóvenes mediante la financiación del 20% del alquiler durante los 6 primeros meses de empleo para fomentar su entrada al mundo laboral	17,87	11%	1,97
EMPRESAS PYMES	25	Aumentar el número de trabajadores que invierten en acciones empresariales para	21,49	9%	1,93

		garantizar la pervivencia de las pymes con políticas vinculadas al traspaso de propiedad (siguiendo con las políticas similares que ya se están trabajando desde Hacienda)			
AYUNTAMIENTOS	46	Mantener el nivel de ejecución de estrategias público-público y público-privadas que fomentan las iniciativas sociales organizadas, con el Tercer Sector como socio estratégico y el voluntariado como eje de transformación social, para dar servicio a las 30.810 personas que tendrán un grado de dependencia en 2023	23,46	8%	1,88
JÓVENES	4	Encontrar temas de referencia para desarrollar una conferencia y/o seminario al año en las 4 universidades de Gipuzkoa para dar a conocer la DFG a los jóvenes, que sepan qué se hace, de qué se encarga	16,86	11%	1,85
EMPRESAS PYMES	26	Perpetuar el funcionamiento de la empresa incentivando a los/las propietarios/as con hasta un 45% accionario libre de cargas tributarias si dejan la empresa en manos de sus trabajadores cuando se jubilen para garantizar la pervivencia de las pymes con políticas vinculadas al traspaso de propiedad	20,51	9%	1,85
CENTROS DE FORMACIÓN	42	Incentivar la atracción de profesores innovadores, formados en nuevas técnicas educativas, generando entornos educativos de vanguardia para atraer a buenos profesores y que Gipuzkoa se mantenga a la vanguardia en técnicas educativas	21,79	8%	1,74
CENTROS DE FORMACIÓN	41	Promover programas de capacitación a profesores y profesoras con la técnica de enseñanza " <i>thinking based learning</i> " y/u otras metodologías basadas en el desarrollo del pensamiento crítico para fomentar una educación basada en el análisis y pensamiento crítico más allá del meramente memorístico	21,08	8%	1,69
CENTROS DE FORMACIÓN	2	Firmar convenios de prácticas con las Universidades y los centros de FP en Gipuzkoa	20,85	8%	1,67
EMPRESAS PYMES	24	Reducción del 25% de la presión fiscal a mujeres y del 15% a hombres que compren acciones de la empresa donde están trabajando cuando el propietario se jubile para garantizar la pervivencia de las pymes con políticas vinculadas al traspaso de propiedad	18,05	9%	1,62
EMPRESAS PYMES	31	Aumentar un 15% a fecha de 2023 el número de egresados de carreras STEM para que ocupen puestos de gestión y colaboren con startups o con pequeñas y medianas empresas aumentando así la ocupación técnico profesional de Gipuzkoa	17,95	9%	1,62
MUJERES	58	Diseñar un modelo integral para la atención a víctimas de violencia machista	26,65	6%	1,60
EMPRESAS	33	Pasar del 2,38% de PIB en inversión en I+D+i al 2,50% en 2021	26,24	6%	1,57
EMPRESAS PYMES	27	Subvenciones de hasta el 10% de los costes de implantación e instalación de empresas	17,44	9%	1,57

		agrarias de nueva formación y transformación en zonas de baja densidad de población			
EMPRESAS PYMES		Reducción del 20% de la presión fiscal a empresas agrarias de nueva creación, productoras y transformadoras, hasta los 3 primeros años	16,87	9%	1,52
CENTROS DE FORMACIÓN	40	Conseguir que los centros de formación de Gipuzkoa se adhieran a un proyecto de educación tributaria para generar concienciación fiscal a través de una labor didáctica	17,65	8%	1,41
AYUNTAMIENTOS	44	Mantener las cuotas actuales de personas atendidas por los servicios sociales (4,06%) o incrementarlas mínimamente en los próximos años (al 4,12% de atención primaria)	17,14	8%	1,37
AGENCIAS COMARCALS	52	Mantener los niveles de colaboración entre los diferentes agentes (la Diputación, BIC, la Cámara de Comercio de Gipuzkoa, centros de educación, tercer sector) para que se sigan firmando acuerdos de inserción de jóvenes en proyectos de prácticas, colaboración y creación de nuevos puestos de trabajo	21,79	6%	1,31
EMPRESAS	5	Incentivar con 6 meses de subvención de la Seguridad Social a las empresas que contraten a jóvenes para fomentar su entrada al primer empleo	21,71	6%	1,30
EMPRESAS	35	Reducir la tasa de paro a 6,10 en 2020 y rebajarla por debajo del 6% en la legislatura	21,33	6%	1,28
AGENCIAS COMARCALS	53	Elaborar y aprobar en 2020 un proyecto de cooperación interterritorial, dirigido por la Diputación, para impactar las zonas rurales y evitar la despoblación rural que incluya el sector primario, secundario y terciario	21,04	6%	1,26
AGENCIAS COMARCALS	51	Co-diseñar políticas para fomentar el desarrollo del territorio a partir de convenios de colaboración con al menos 100 empresas de hasta 100 empleados al año (aproximadamente el 5% del total de las pymes en Gipuzkoa)	18,42	6%	1,11
MUJERES	24	Reducción del 25% de la presión fiscal a mujeres y del 15% a hombres que compren acciones de la empresa donde están trabajando cuando el propietario se jubile para garantizar la pervivencia de las pymes con políticas vinculadas al traspaso de propiedad y favorecer la propiedad empresarial femenina	17,73	6%	1,06
EMPRESAS	36	Ofrecer deducciones fiscales a aquellas empresas que incrementen la deducción en activos fijos y en inversión en I+D+i para fomentar la cultura de reinversión en la propia empresa, alejándose de la cultura del dividendo	17,44	6%	1,05
AGENCIAS COMARCALS	55	Hacer un estudio de los municipios donde aún no llega la banda ancha (o la conexión es deficiente) y promover iniciativas con empresas de telecomunicaciones para conseguir la accesibilidad en todo el territorio antes del final de la legislatura	17	6%	1,02

TERCER SECTOR	22	Creación de 5 módulos diferentes para la formación de 100 JENAS en un oficio con el objetivo de fomentar su integración al mundo laboral en Gipuzkoa	12,89	7%	0,90
PARTIDOS POLÍTICOS	57	Realizar un panel/observatorio cualitativo de temas fundamentales para Gipuzkoa como territorio y evaluar los acuerdos históricos alcanzados entre partidos para buscar nuevos consensos en los temas fundamentales de Gipuzkoa	12,62	7%	0,88
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	64	Activar la escucha activa en los eventos organizados por la DFG para recoger la opinión directa de la ciudadanía y plasmarla luego en políticas sociales para generar confianza en los políticos	25,98	3%	0,78
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	65	Potenciar el uso de canales digitales para fomentar una conversación bidireccional con los agentes externos y crear una agenda de opinión pública	20,95	3%	0,63
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	67	Identificar nuevas vías para comunicarse con la ciudadanía a través de canales digitales	19,82	3%	0,59
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	70	Mejorar el conocimiento y la valoración del modelo Etorikizuna Eraikiz por parte de la ciudadanía	18,86	3%	0,57
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	66	Integrar en los eventos que realice la Diputación el uso de nuevos medios (tik-tok, snapchat, instagram) para conectar con los más jóvenes	17,84	3%	0,54
SINDICATOS	60	Revisar y actualizar la estructura actual de las mesas de negociación integrando la opinión de ambas partes para gestionar de forma óptima las mesas de negociación sindical de la Diputación	10,83	4%	0,43

Los resultados de esta jerarquización global de objetivos ponen de manifiesto una preocupación general por parte de los y las Directores/as y Jefes/as de servicio por:

- Aumentar la empleabilidad de los/as guipuzcoanos/as en general y de los y las jóvenes en particular, bien a través de la mejora en su formación u ofreciendo beneficios fiscales a las pymes y empresas para favorecer su contratación.
- Mantener la sostenibilidad de la Diputación para poder continuar trabajando para el beneficio de todo el territorio a través de colaboraciones con los ayuntamientos y fomentar iniciativas público/privadas.
- Estrechar la relación con los y las jóvenes guipuzcoanos/as usando los centros de formación como principales lugares de encuentro.
- Reducir las desigualdades actuando de manera activa en fomentar la empleabilidad de los y las más desfavorecidos/as.

8.c.iii. Mapa de objetivos por agentes externos

A continuación, se muestran los objetivos más relevantes para cada uno de los agentes externos que se identificaron como los más importantes para la reputación de la Diputación en las primeras entrevistas realizadas al equipo de gobierno:

JÓVENES

Los/as Directores/as y Jefes/as de equipo consideran que la prioridad de la Diputación con este agente externo es la creación y retención del empleo de los jóvenes a lo largo y ancho del territorio, así como estrechar la relación con los mismos porque existe un gran desconocimiento de la institución.

Stakeholder	Nº del Objetivo	OBJETIVO DE REPUTACIÓN	Valor absoluto de referencia
JÓVENES	2	Firmar convenios de prácticas con las Universidades y los centros de FP en Gipuzkoa	34,69
JÓVENES	23	Creación de un proyecto experimental dentro del modelo Etorbizuna Eraikiz que tenga vocación de cooperación interterritorial, dirigido por la Diputación, para impactar en las zonas rurales de la siguiente manera: Sector primario: Proyecto de agricultura ecológica Sector secundario: Proyecto de industria alimentaria Sector terciario: Proyecto de turismo rural y/o gastronomía rural	29,03
JÓVENES	1	Lograr que los jóvenes conozcan la DFG y lo consideren un lugar atractivo para trabajar	27,59
JÓVENES	22	Creación de 5 módulos diferentes para la formación de 100 JENAS en un oficio con el objetivo de fomentar su integración al mundo laboral en Gipuzkoa	25,08
JÓVENES	3	Impartir charlas anuales en los centros de la ESO/Bachillerato y FP en Gipuzkoa para dar a conocer la DFG a los jóvenes, que sepan qué se hace, de qué se encarga	22,89
JÓVENES	14	Ofrecer un régimen laboral especial a jóvenes profesionales que satisfagan la demanda profesional de Gipuzkoa definiendo políticas migratorias claras que aseguren el sustento y vivienda para atraer a jóvenes formados de otros lugares diferentes de Gipuzkoa	21,09
JÓVENES	21	Formación lingüística en Euskera como vehículo de integración de jóvenes no atendidos, MENAS y JENAS	21,04
JÓVENES	5	Incentivar con 6 meses de subvención de la Seguridad Social a las empresas que contraten a jóvenes para fomentar su entrada al primer empleo	18,02
JÓVENES	6	Ofrecer ayudas a la movilidad de los jóvenes mediante la financiación del 20% del alquiler durante los 6 primeros meses de empleo para fomentar su entrada al mundo laboral	17,87

JÓVENES	4	Encontrar temas de referencia para desarrollar una conferencia y/o seminario al año en las 4 universidades de Gipuzkoa para dar a conocer la DFG a los jóvenes, que sepan qué se hace, de qué se encarga	16,86
---------	---	--	-------

PYMES

Los objetivos que la Diputación considera más importantes con respecto a las pymes son coordinar con ellas políticas para favorecer la empleabilidad de los ciudadanos y asegurarse que la explotación de las empresas sobrevive a la jubilación de sus propietarios.

Stakeholder	Nº del Objetivo	OBJETIVO DE REPUTACIÓN	Valor absoluto de referencia
EMPRESAS PYMES	25	Aumentar el número de trabajadores que invierten en acciones empresariales para garantizar la pervivencia de las pymes con políticas vinculadas al traspaso de propiedad (siguiendo con las políticas similares que ya se están trabajando desde Hacienda)	21,49
EMPRESAS PYMES	26	Perpetuar el funcionamiento de la empresa incentivando a los/las propietarios/as con hasta un 45% accionarial libre de cargas tributarias si dejan la empresa en manos de sus trabajadores cuando se jubilen para garantizar la pervivencia de las pymes con políticas vinculadas al traspaso de propiedad	20,51
EMPRESAS PYMES	24	Reducción del 25% de la presión fiscal a mujeres y del 15% a hombres que compren acciones de la empresa donde están trabajando cuando el propietario se jubile para garantizar la pervivencia de las pymes con políticas vinculadas al traspaso de propiedad	18,05
EMPRESAS PYMES	31	Aumentar un 15% a fecha de 2023 el número de egresados de carreras STEM para que ocupen puestos de gestión y colaboren con startups o con pequeñas y medianas empresas aumentando así la ocupación técnico profesional de Gipuzkoa	17,95
EMPRESAS PYMES	27	Subvenciones de hasta el 10% de los costes de implantación e instalación de empresas agrarias de nueva formación y transformación en zonas de baja densidad de población	17,44
EMPRESAS PYMES	28	Reducción del 20% de la presión fiscal a empresas agrarias de nueva creación, productoras y transformadoras, hasta los 3 primeros años	16,87

UNIVERSIDADES Y CENTROS DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Los/as Directores/as y Jefes de equipo desearían convertir Gipuzkoa en un territorio de referencia educativa facilitando la atracción de los mejores profesores a los centros educativos del territorio y capacitándolos con metodologías de educación innovadoras.

Stakeholder	Nº del Objetivo	OBJETIVO DE REPUTACIÓN	Valor absoluto de referencia
CENTROS DE FORMACIÓN	42	Incentivar la atracción de profesores innovadores, formados en nuevas técnicas educativas, generando entornos educativos de vanguardia para atraer a buenos profesores y que Gipuzkoa se mantenga a la vanguardia en técnicas educativas	21,79
CENTROS DE FORMACIÓN	41	Promover programas de capacitación a profesores y profesoras con la técnica de enseñanza " <i>thinking based learning</i> " y/u otras metodologías basadas en el desarrollo del pensamiento crítico para fomentar una educación basada en el análisis y pensamiento crítico más allá del meramente memorístico	21,08
CENTROS DE FORMACIÓN	2	Firmar convenios de prácticas con las Universidades y los centros de FP en Gipuzkoa	20,85
CENTROS DE FORMACIÓN	40	Conseguir que los centros de formación de Gipuzkoa se adhieran a un proyecto de educación tributaria para generar concienciación fiscal a través de una labor didáctica	17,65

AYUNTAMIENTOS

Seguir trabajando con los ayuntamientos, promoviendo proyectos y convenios entre las diferentes instituciones y organizaciones se considera el trabajo prioritario con los ayuntamientos.

Stakeholder	Nº del Obetivo	OBJETIVO DE REPUTACIÓN	Valor absoluto de referencia
AYUNTAMIENTOS	47	Garantizar la solvencia actual del sistema de gestión de los recursos en Gipuzkoa	30,86
AYUNTAMIENTOS	46	Mantener el nivel de ejecución de estrategias público-público y público-privadas que fomentan las iniciativas sociales organizadas, con el Tercer Sector como socio estratégico y el voluntariado como eje de transformación social, para dar servicio a las 30.810 personas que tendrán un grado de dependencia en 2023	23,46
AYUNTAMIENTOS	44	Mantener las cuotas actuales de personas atendidas por los servicios sociales (4,06%) o incrementarlas mínimamente en los próximos años (al 4,12% de atención primaria)	17,14

EMPRESAS

Los/as Directores/as y Jefes/as de servicio consideran que la Diputación tiene que mantener el compromiso de apoyar a las grandes empresas de Gipuzkoa para que sigan siendo el motor económico del Territorio; fomentar las inversiones en I+D+i, mantener las cuotas de empleabilidad y ser parte del atractivo profesional de Gipuzkoa son los puntos más relevantes para conseguir con este agente.

Stakeholder	Nº del Obj	OBJETIVO DE REPUTACIÓN	Valor absoluto de referencia
EMPRESAS	33	Pasar del 2,38% de PIB en inversión en I+D+i al 2,50% en 2021	26,24
EMPRESAS	5	Incentivar con 6 meses de subvención de la Seguridad Social a las empresas que contraten a jóvenes para fomentar su entrada al primer empleo	21,71
EMPRESAS	35	Reducir la tasa de paro a 6,10 en 2020 y rebajarla por debajo del 6% en la legislatura	21,33
EMPRESAS	36	Ofrecer deducciones fiscales a aquellas empresas que incrementen la deducción en activos fijos y en inversión en I+D+i para fomentar la cultura de reinversión en la propia empresa, alejándose de la cultura del dividendo	17,44

MUJERES

Los objetivos a conseguir con las mujeres guipuzcoanas se relacionan con su protección ante la violencia machista y promover su empleabilidad a la vez que se incentiva la natalidad.

Stakeholder	Nº del Objetivo	OBJETIVO DE REPUTACIÓN	Valor absoluto de referencia
MUJERES	58	Diseñar un modelo integral para la atención a víctimas de violencia machista	26,65
MUJERES	24	Reducción del 25% de la presión fiscal a mujeres y del 15% a hombres que compren acciones de la empresa donde están trabajando cuando el propietario se jubile para garantizar la pervivencia de las pymes con políticas vinculadas al traspaso de propiedad y favorecer la propiedad empresarial femenina	17,73

AGENCIAS COMARCALES

La Diputación considera que la relación con las agencias comarcales debe basarse en una alianza estratégica de cooperación y colaboración para –nuevamente- asegurar la empleabilidad de los ciudadanos y ciudadanas de Gipuzkoa.

Stakeholder	Nº del Objetivo	OBJETIVO DE REPUTACIÓN	Valor absoluto de referencia
AGENCIAS COMARCALES	52	Mantener los niveles de colaboración entre los diferentes agentes (la Diputación, BIC, la Cámara de Comercio de Gipuzkoa, centros de educación, tercer sector) para que se sigan firmando acuerdos de inserción de jóvenes en proyectos de prácticas, colaboración y creación de nuevos puestos de trabajo	21,79
AGENCIAS COMARCALES	53	Elaborar y aprobar en 2020 un proyecto de cooperación interterritorial, dirigido por la Diputación, para impactar las zonas rurales y evitar la despoblación rural que incluya el sector primario, secundario y terciario	21,04
AGENCIAS COMARCALES	51	Co-diseñar políticas para fomentar el desarrollo del territorio a partir de convenios de colaboración con al menos 100 empresas de hasta 100 empleados al año (aproximadamente el 5% del total de las pymes en Gipuzkoa)	18,42
AGENCIAS COMARCALES	55	Hacer un estudio de los municipios donde aún no llega la banda ancha (o la conexión es deficiente) y promover iniciativas con empresas de telecomunicaciones para conseguir la accesibilidad en todo el territorio antes del final de la legislatura	17,00

MEDIOS DE COMUNICACIÓN

La búsqueda de nuevas formas y canales de comunicación con los ciudadanos y ciudadanas otros agentes externos parece ser la prioridad de los/as Directores/as y Jefes/as de servicio. Los objetivos que más han valorado son aquellos que se encaminan a desbloquear la comunicación activa y bidireccional y acercar la Diputación a sus agentes prioritarios.

Stakeholder	Nº del Objetivo	OBJETIVO DE REPUTACIÓN	Valor absoluto de referencia
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	64	Activar la escucha activa en los eventos organizados por la DFG para recoger la opinión directa de la ciudadanía y plasmarla luego en políticas sociales para generar confianza en los políticos	25,98

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	65	Potenciar el uso de canales digitales para fomentar una conversación bidireccional con los agentes externos y crear una agenda de opinión pública	20,95
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	67	Identificar nuevas vías para comunicarse con la ciudadanía a través de canales digitales	19,82
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	70	Mejorar el conocimiento y la valoración del modelo de Etorbizuna Eraikiz por parte de la ciudadanía	18,86
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	66	Integrar en los eventos que realice la Diputación el uso de nuevos medios (tik-tok, snapchat, instagram) para conectar con los más jóvenes	17,84

Las entrevistas en profundidad a los/as Directores/as y Jefes/as de servicio de la Diputación recogieron únicamente uno o dos objetivos para los siguientes agentes externos; Sindicatos, Partidos políticos, Tercer sector. El motivo, según el análisis del discurso, era porque bien no se consideraban agentes prioritarios (en el caso de los sindicatos), o porque son agentes con los que los encuestados no tienen una relación fluida con ellos (en el caso del tercer sector) o, simplemente, porque los Directores y las Directoras y los/as Jefes/as de equipo no se han planteado objetivos de reputación específicos con estos agentes (en el caso de los partidos políticos).

TERCER SECTOR

Stakeholder	Nº del Objetivo	OBJETIVO DE REPUTACIÓN	Valor absoluto de referencia
TERCER SECTOR	22	Creación de 5 módulos diferentes para la formación de 100 JENAS en un oficio con el objetivo de fomentar su integración al mundo laboral en Gipuzkoa	12,89

PARTIDOS POLÍTICOS

Stakeholder	Nº del Obj	OBJETIVO DE REPUTACIÓN	Valor absoluto de referencia
PARTIDOS POLÍTICOS	57	Realizar un panel/observatorio cualitativo de temas fundamentales para Gipuzkoa como territorio y evaluar los acuerdos históricos alcanzados entre partidos para buscar nuevos consensos en los temas fundamentales de Gipuzkoa	12,62

SINDICATOS

Stakeholder	Nº del Obj	OBJETIVO DE REPUTACIÓN	Valor absoluto de referencia
SINDICATOS	60	Revisar y actualizar la estructura actual de las mesas de negociación integrando la opinión de ambas partes para gestionar de forma óptima las mesas de negociación sindical de la Diputación	10,83

OBJETIVOS PARA LOS AGENTES INTERNOS DE LA DFG

Los Directores y las Directoras y Jefes y Jefas de Servicio no jerarquizaron la importancia que tienen los agentes internos para la reputación de la Diputación. Este agente se ha valorado por separado dadas las características especiales en la gestión de la reputación que supone dicho colectivo, y especialmente teniendo en cuenta las brechas internas en el Plan Estratégico, ya mencionadas anteriormente.

Los objetivos de reputación, no obstante, sí se han identificado y jerarquizado:

Stakeholder	Nº del Objetivo	OBJETIVO DE REPUTACIÓN	Valor absoluto de referencia
AGENTES INTERNOS	71	Conseguir que la mayoría de los agentes internos se identifiquen con el plan estratégico de la Diputación	20,04
AGENTES INTERNOS	72	Comunicar eficazmente el plan estratégico a nivel interno mediante el análisis, optimización y uso de nuevos canales de comunicación con los trabajadores y trabajadoras de la casa (newsletter, encuentros u otros canales) que les permitan estar informados de las iniciativas forales	15,89
AGENTES INTERNOS	73	Implicar a los agentes internos en el modelo Etorkizuna Eraikiz de manera que la mayoría se involucre con las nuevas iniciativas propuestas en el modelo	18,67
AGENTES INTERNOS	74	Conseguir que los agentes internos trabajen, al menos, en un proyecto interdepartamental a lo largo de la legislatura para involucrarlos en el Modelo de Gobernanza Colaborativa	13,69
AGENTES INTERNOS	75	Aumentar la participación de los agentes internos en la presentación de propuestas de proyectos a través de la plataforma de presupuestos internos para involucrar a los trabajadores en el Modelo de Gobernanza Colaborativa	10,75
AGENTES INTERNOS	76	Realizar una evaluación 0 de competencias en 2020 e implantar un sistema anual de evaluación de competencias para comprobar su implantación para fomentar las competencias: Adaptación al cambio, Comunicación, Profesionalidad y Trabajo en equipo	15,42
AGENTES INTERNOS	77	Diseñar 4 programas formativos, uno para cada competencia: Adaptación al cambio, Comunicación, Profesionalidad y	14,49

		Trabajo en equipo, que incluya un plan didáctico según los perfiles a todos los agentes internos	
AGENTES INTERNOS	78	Evaluar empíricamente el compromiso interno de la plantilla en 2021 para gestionar y "empoderar al servidor público de la DFG, impulsando un marco facilitador de la transformación progresiva de la organización y sus capacidades, contando con las personas como co-protagonistas del cambio"	16,38
AGENTES INTERNOS	79	Cambiar el modelo actual de reclutamiento de la DFG a partir de psicotécnicos por dinámicas de valoración de competencias (Adaptación al cambio, Comunicación, Profesionalidad y Trabajo en equipo)	19,68
AGENTES INTERNOS	80	Implantar un modelo de doble evaluación (autoevaluación y evaluación del superior) para crear espacios de conversación de competencias para la transformación progresiva de la organización y sus capacidades	13,52
AGENTES INTERNOS	81	Conseguir que el 100% de los trabajadores de la DFG racionalice y optimice el uso de las herramientas digitales de la Diputación para facilitar los trámites y agilizar la comunicación intra e interdepartamental antes de 2021	16,98
AGENTES INTERNOS	82	Fomentar el uso de herramientas digitales reduciendo a un máximo de 15 días los procesos técnicos	20,97
AGENTES INTERNOS	83	Crear un programa de acompañamiento senior para sistematizar la transferencia del conocimiento en 2021	19,80

La tabla anterior demuestra que los objetivos prioritarios a trabajar con los agentes internos, según las valoraciones de los/as Directores/as y Jefes/as de servicio de la Diputación, están relacionados con:

- Agilizar los procesos burocráticos a través del uso de la tecnología.
- Fomentar el compromiso de todos empleados y las empleadas a través del modelo Etorikizuna Eraikiz el cual, será a partir de ahora, la nueva forma de trabajo de todos los agentes internos.
- Priorizar a las personas en el proceso del cambio valorando sus competencias y capacidades individuales.

Con objeto de poder aminorar las brechas internas entre técnicos/as, jefes/as de servicio, directores/as y políticos/as se pidió a los encuestados que redactaran las políticas o modos de actuación que se deberían implementar para mejorar la comunicación y la relación interdepartamental y favorecer la transversalidad en la Diputación. Del análisis de las respuestas a esta pregunta abierta deducimos que conseguir una involucración de todos los agentes internos con una nueva forma de trabajo favoreciendo el trabajo por proyectos y la transversalidad de los procesos va a suponer una tarea ardua, aunque no imposible.

Lo más destacable –y no necesariamente por orden de importancia- es:

Que se implemente un cambio cultural que incluya todas las escalas y categorías de empleados, especialmente ligado el ‘compromiso interno’

Los encuestados lo describen de la siguiente manera:

“Hay que partir del hecho de que no es una tarea sencilla mejorar la comunicación y la relación interdepartamental por la actual estructura departamental de la Diputación Foral de Gipuzkoa, en la que cada Departamento "hace lo que le toca" (carreteras, hacienda, política social...)”.

“Se deberían eliminar las funciones tipo o genéricas de las RPT e implantar la gestión a demanda, la multigestión, ocuparse de dar valor a la organización por encima de las estructuras jerarquizadas, anquilosadas y rígidas actuales. Implantar modos de trabajo cooperativos y más comprometidos”.

“Crear equipos de trabajo transversales por cada departamento que trabajen en relación a proyectos concretos. Para ello es necesario trabajar un cambio cultural para adquirir competencias que permitan este objetivo, tales como aprender a trabajar en equipo, elevar el compromiso con la institución y fomentar nuevos estilos de liderazgo”.

Este cambio cultural debe apoyarse, necesariamente, en herramientas tecnológicas que agilicen y modernicen los procesos

“Habitualmente los departamentos no conocemos tampoco los proyectos y actividades de otros departamentos, hace años existían memorias anuales, que casi nadie leía y que tenían un cierto coste, recuperarlas en un formato digital sencillo (barato, breves y con poco diseño publicitario) pudiera ser una buena idea; con datos de qué se hace, cuánto cuestan (presupuesto) y quién lo hace”

“Creo que el modelo de gestión avanzada tiene un buen modelo de comunicación. Se debería ser más ambicioso en la mejora de la gestión con Aurrerabide. Debiéramos implementar un proceso de aprendizaje e innovación bien definido.”

“A mi modo de ver el DAB es un buen instrumento para trabajar la transversalidad dentro de la Diputación de Gipuzkoa. Creo que habría que reforzarlo a través de un Decreto de estructura que le diera mayor rango u entidad, y dotar a ese espacio de metodologías ágiles, dinámicas y creativas para su funcionamiento.”

Es muy importante dejar claro que el cambio hacia un modelo de trabajo por proyectos no debería suponer un trabajo añadido para los técnicos y otros agentes internos, sino que se deberían crear equipos de trabajo ad-hoc integrando aquellos perfiles que se necesitaran en cada proyecto. Estos proyectos se deberían comunicar de manera eficaz a todos los agentes internos de manera sistemática independientemente de si están apoyando los proyectos transversales en ese momento para contribuir de manera eficaz a la mejora integral de la reputación interna de la institución.

“Un modo de actuación podría consistir en la creación de comisiones interdepartamentales transversales no limitadas a la participación de personas que ejercen funciones de secretaría técnica o dirección. Las comisiones tendrían objetivos específicos ligados a diferentes aspectos (tecnología, mejora continua, gestión de personas, relación con la ciudadanía, etc...).”

“Hace falta una mayor coordinación interdepartamental, también en la comunicación. Habría que crear una mesa de comunicación interdepartamental en la que al menos se discutiera la comunicación de acciones que afecten a varios Departamentos y se coordinase la comunicación exclusiva de cada Departamento sin crear situaciones incómodas (noticias que tapan otras, etc...).”

“En primer lugar, debe saber qué es lo que promueve la transversalidad y si esto es positivo. El personal provincial, que no se encuentra en departamentos interdepartamentales, considera que los aspectos transversales son algo malo, ya que generalmente realizan más trabajo. Es decir, lo que veo es que las personas en los departamentos transfronterizos están hablando sobre cómo hacer las cosas, pero luego cada departamento tiene que hacer el trabajo, agregando lo que ya tienen. Está claro que la información necesita ser compartida y las políticas implementadas, pero siempre con miras a mejorarla, de manera eficiente, explicando lo que se está haciendo y lo que se está mejorando, y el departamento implementando estas políticas indirectas con sus propios recursos.”

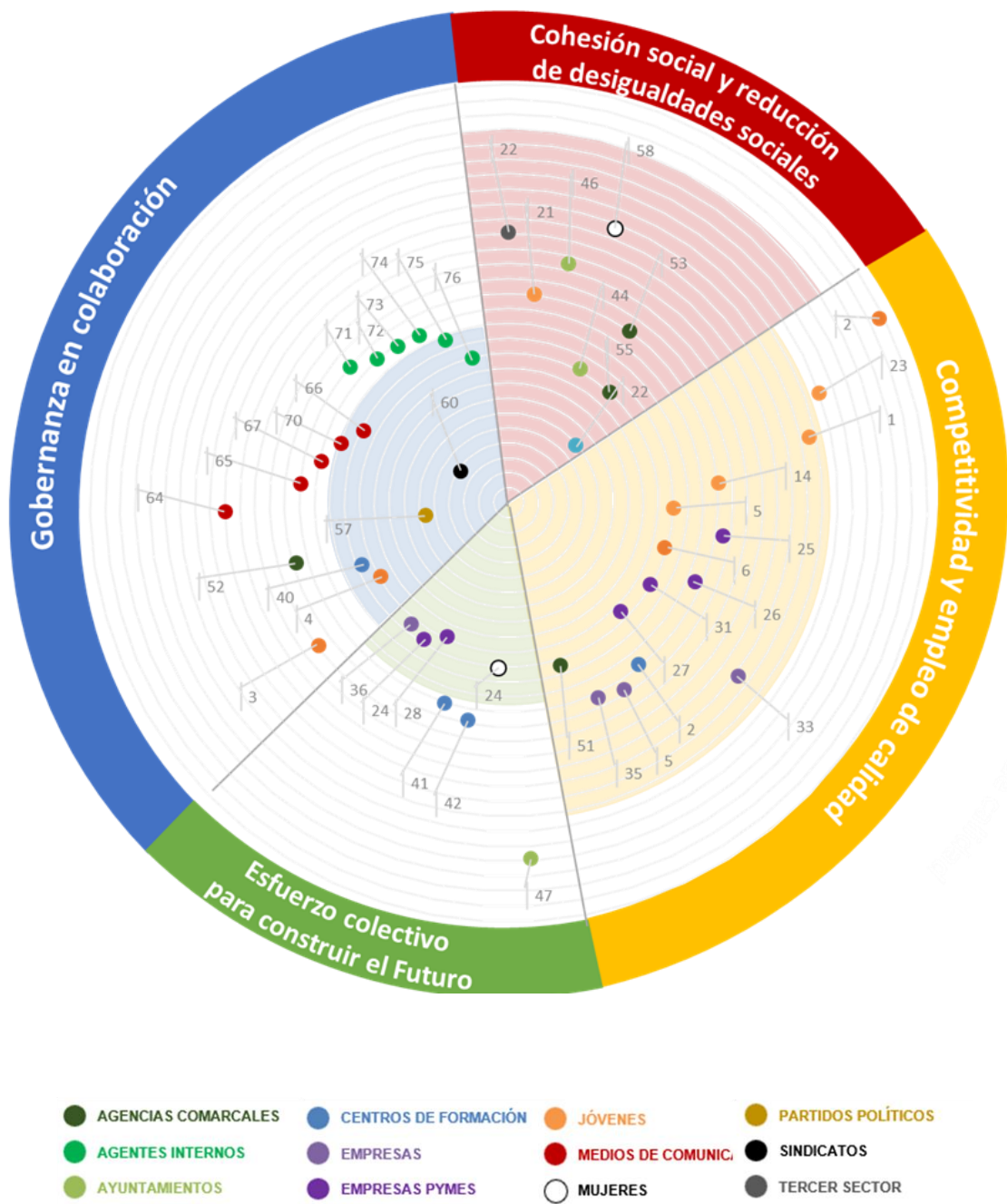
“Desde luego el actual sistema de implicar a los jefes y jefas de servicio como ejes en los cuales pivotan estas relaciones no me parece el adecuado puesto que los responsables de los servicios bastante tienen con llevar adelante los objetivos estratégicos y operativos que tienen asignados por materia. Una de las ideas que me pareció interesante y que tuvo un pequeño brote la anterior legislatura, fue la creación dentro de cada secretaría técnica de una sección que coordinase todas las políticas transversales de la DFG (igualdad lingüística y de género, participación, plan estratégico, presupuesto orientado a resultados...), considero que fomentar esta figura en cada Departamento podría ser interesante de cara a mejorar la comunicación interdepartamental y la transversalidad.”

8.c.iv. Mapa de objetivos por prioridad institucional

Por último, se elaboró el mapa de objetivos en función a las prioridades institucionales de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Para este mapa, se consideraron solo aquellos objetivos que se incluyen en el Mapa de objetivos instituciones de reputación de la DFG más los principales objetivos que se refieren a los agentes internos (seleccionando los objetivos que quedan por encima del valor promedio de este grupo de objetivos).

Teniendo en cuenta la naturaleza de cada objetivo se distribuyeron todos los objetivos entre las 4 prioridades institucionales y se diseñó un gráfico radial teniendo en cuenta dos series de datos; la importancia del objetivo –teniendo en cuenta el valor absoluto de referencia—y la importancia de la prioridad institucional para la reputación de la Diputación para ilustrar de manera visual la relevancia de cada objetivo en la consecución de las prioridades institucionales y con ello, el posicionamiento reputacional deseado.

Los objetivos que aparecen más alejados del centro del gráfico son los que tienen más importancia para cada una de las prioridades institucionales de la Diputación y, por consiguiente, para su reputación.



A continuación, se destacan los tres objetivos más relevantes para cada uno de las prioridades institucionales:

Cohesión social y reducción de desigualdades sociales

- Diseñar un modelo integral para la atención a víctimas de violencia machista
- Creación de 5 módulos diferentes para la formación de 100 JENAS en un oficio con el objetivo de fomentar su integración al mundo laboral en Gipuzkoa
- Mantener el nivel de ejecución de estrategias público-público y público-privadas que fomentan las iniciativas sociales organizadas, con el Tercer Sector como socio estratégico y el voluntariado como eje de transformación social, para dar servicio a las 30.810 personas que tendrán un grado de dependencia en 2023

Competitividad y empleo de calidad

- Firmar convenios de prácticas con las Universidades y los centros de FP en Gipuzkoa
- Creación de un proyecto de cooperación interterritorial, dirigido por la Diputación, para impactar en las zonas rurales de la siguiente manera:
 - Sector primario: Proyecto de agricultura ecológica
 - Sector secundario: Proyecto de industria alimentaria
 - Sector terciario: Proyecto de turismo rural y/o gastronomía rural
- Lograr que los jóvenes consideren a la DFG un lugar atractivo para trabajar

Esfuerzo colectivo para construir el futuro

- Garantizar la solvencia actual del sistema de gestión de los recursos en Gipuzkoa
- Incentivar la atracción de profesores innovadores, formados en nuevas técnicas educativas, generando entornos educativos de vanguardia para atraer a buenos profesores y que Gipuzkoa se mantenga a la vanguardia en técnicas educativas
- Promover programas de capacitación a profesores y profesoras con la técnica de enseñanza "*thinking based learning*" y/u otras metodologías basadas en el desarrollo del pensamiento crítico para fomentar una educación basada en el análisis y pensamiento crítico más allá del meramente memorístico

- Activar la escucha activa en los eventos organizados por la DFG para recoger la opinión directa de la ciudadanía y plasmarla luego en políticas sociales para generar confianza en los políticos
- Impartir charlas anuales en los centros de la ESO/Bachillerato y FP en Gipuzkoa para dar a conocer la DFG a los jóvenes, que sepan qué se hace, de qué se encarga
- Mantener los niveles de colaboración entre los diferentes agentes (la Diputación, BIC, la Cámara de Comercio de Gipuzkoa, centros de educación, tercer sector) para que se sigan firmando acuerdos de inserción de jóvenes en proyectos de

8.d. Diagnóstico de Reputación y valoración por parte de los stakeholders clave

En la cuarta y última fase de esta investigación, una vez se hubieron definido los objetivos de reputación, se analizó el grado de cumplimiento de dichos objetivos por parte de la Diputación y el reconocimiento que sus grupos de interés hacen de su desempeño.

Para ello se llevaron a cabo dos tareas fundamentales: un meta-análisis de los objetivos de reputación y una investigación ex novo de los grupos de interés clave de la Diputación.

8.d.i. metaanálisis de los objetivos de reputación institucional de la DFG

El metaanálisis consiste en una segunda revisión de toda la documentación existente sobre la realidad institucional y el grado de reconocimiento por parte de sus grupos de interés con el objetivo de realizar un análisis exhaustivo que nos acerque a los objetivos de reputación que fueron identificados anteriormente. A través de dicho meta-análisis de las fuentes disponibles se pudo:

- Comprobar el grado de cumplimiento que la Diputación desempeña en cada uno de los objetivos de reputación que fueron identificados en la fase anterior.
- Identificar los indicadores precisos, consistentes y trazables en el tiempo que se podrán incluir en un Cuadro de Mando de Reputación para hacer un seguimiento

analítico del grado de cumplimiento tanto de realidad como del reconocimiento por parte de los agentes externos. Este Cuadro de Mando puede constituir la herramienta de autoevaluación para el gobierno de la institución pública, así como el documento de rendición de cuentas a los stakeholders.

Las fuentes consultadas para el metaanálisis fueron:

- Investigación cuali-cuantitativa a agentes externos
- Plan estratégico 2020-2023
- Modelo Etorkizuna Eraikiz
- Sociómetro Gipuzkoa: Abril 2019, Noviembre 2018, Junio 2018
- Estudio sobre política social en Gipuzkoa. Abril 2018
- Encuesta sociopolítica en Gipuzkoa. Noviembre 2019

8.d.ii. Importancia y grado de cumplimiento de las prioridades institucionales por parte de los stakeholders

A falta de información sobre alguno de los agentes externos más relevantes para la reputación de la Diputación, se llevaron a cabo dos investigaciones ex novo combinando técnicas cualitativas y cuantitativas para comprobar el grado de reconocimiento que dichos agentes hacen del desempeño de la Diputación:

- Investigación cuantitativa a los agentes externos que los directores y directoras y jefes y jefas de servicio habían priorizado como los más importantes para la reputación de la Diputación.

Esta investigación buscaba un doble objetivo.

1. Determinar la importancia que le asigna la sociedad organizada a los objetivos de reputación identificados por la Diputación.
2. Conocer el grado de cumplimiento de los objetivos de reputación de acuerdo con la satisfacción de expectativas de los agentes consultados.

Recordemos que en total se realizaron 314 encuestas, contando con un error muestral aproximados de un 5,5%. Dichas encuestas, según las características propias del agente y su nivel de accesibilidad, se realizaron de forma telefónica o presencial. La distribución de la muestra, que se muestra en la tabla siguiente, se realizó teniendo en cuenta la jerarquización realizada por los diputados y diputadas de la DFG.

AGENTES EXTERNOS	Muestra real
Jóvenes	39
Pymes	34
Ayuntamientos	29
Universidades	28
Tercer sector	30
Centros de formación profesional (FP)	26
Sector industrial	24
Mujeres	22
Sector terciario	16
Agencias comarcales	16
Emprendedores/autónomos	18
Sindicatos	19
Medios de comunicación	13
TOTAL	314

- Investigación cualitativa a los jóvenes de Gipuzkoa

Puesto que los Diputados y Diputadas identificaron este agente como el más relevante para la reputación de la Diputación y, sin embargo, confesaron tener un gran desconocimiento del mismo, se llevaron a cabo 4 grupos de discusión en los que participaron un total de 24 jóvenes de ambos sexos de entre 18 y 25 años procedentes de seis municipios de la provincia (Irún, Hondarribia, Donostia, Rementería, Iruna y Tolosa).

Con los grupos de discusión se pretendía identificar los temas más relevantes para este grupo a fin de favorecer y activar el diálogo de los jóvenes con la Diputación. Asimismo, se pretendía conocer la opinión de este colectivo sobre las prioridades estratégicas de la Diputación -hacer de Gipuzkoa el territorio de Europa con menos desigualdades, lograr la cohesión social, la competitividad y el empleo de

calidad y fomentar la gobernanza colaborativa con todos los agentes externos y la Sociedad Organizada- e indagar en la interpretación que realiza este agente de las prioridades de la Diputación y su vinculación con las mismas.

Análisis transversal de las expectativas y el reconocimiento de las Prioridades Institucionales

El primer objetivo que se buscó con la investigación a los grupos de interés de la Institución era conocer si las prioridades que la DFG se había marcado en su agenda de trabajo para los próximos años era relevante para sus grupos de interés. Para ello, se pidió a los diferentes grupos de stakeholders que valoraran, del 1 al 10 (donde 1 era muy poco importante y 10 muy importante) la importancia que ellos atribuían a las prioridades institucionales y el grado de satisfacción con el trabajo que realizaba la Institución para el cumplimiento de las mismas.

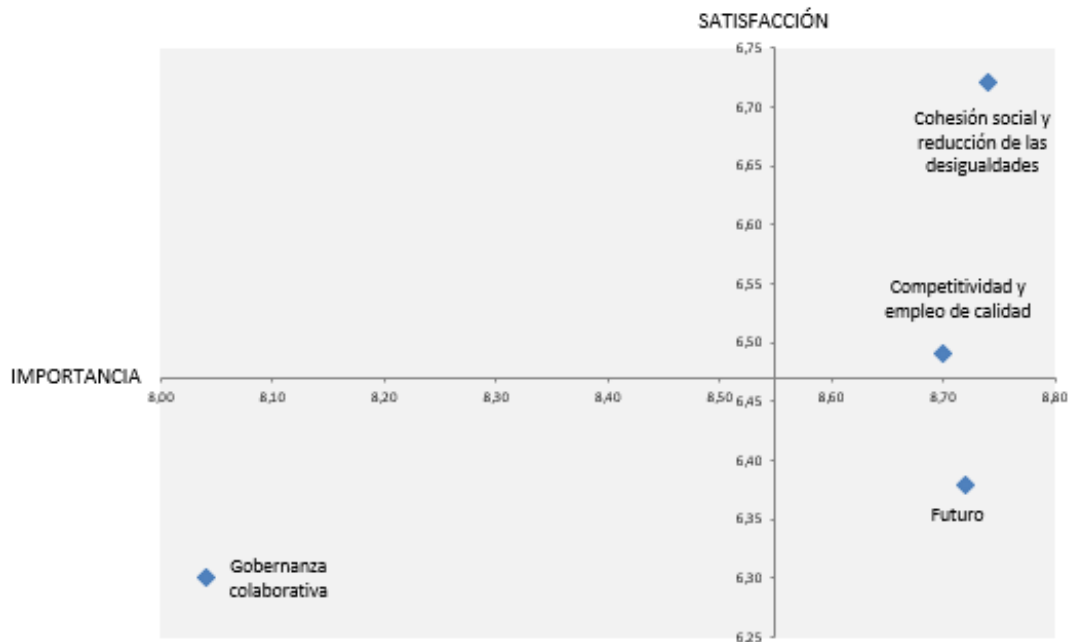
La investigación demostró que, en general, la importancia que atribuyen a las prioridades institucionales era alta en todos los casos, pero, cuando se contrastaba con el grado de satisfacción que tenían sobre su desempeño actual, se evidenciaba un gap de 2 puntos en todos los casos, tal y como se muestra en la siguiente tabla. Estos datos reflejan que los stakeholders comparten las mismas inquietudes con la Diputación en cuanto a prioridades institucionales, pero consideran que existe un margen de mejora en su desempeño:

Prioridad Institucional	Importancia atribuida por los directores/as y jefes/as de servicio de la DFG (*)	Importancia atribuida por los Agentes Externos (**)	Grado de satisfacción de los agentes con el desempeño de la DFG (**)
Cohesión social y reducción de desigualdades	32.0	8,7	6,7
Competitividad y empleo de calidad	28.5	8,7	6,5
Futuro	20.5	8,7	6,4
Gobernanza colaborativa	19.0	8,0	6,3

*Valoración: Reparta 100 puntos entre las cuatro prioridades institucionales

**Valoración: Importancia sobre 10

A continuación, se muestra el mapa de las prioridades institucionales en cuanto su importancia para el conjunto de los agentes externos y el grado de satisfacción con el desempeño de la Diputación. En el cuadrante superior derecho aparecen las prioridades de mayor importancia y satisfacción (Cohesión Social y reducción de las desigualdades y Competitividad y empleo de calidad), mientras que en los inferiores se muestran los de menor satisfacción e importancia. Dentro de los cuadrantes inferiores se observa como Gobernanza colaborativa es la prioridad a la que menos importancia se le atribuye y donde se percibe menos satisfacción mientras que Futuro refleja un desequilibrio entre la importancia que le dan los agentes (8.7) y el grado de satisfacción actual (6.4).



Cohesión social y Reducción de las desigualdades

Esta es la prioridad estratégica fundamental para la Diputación, y la que mayor reconocimiento recibe.

La realidad de la DFG está muy por encima que el resto del Estado Español, con una tasa AROPE 6,5 puntos inferior a la nacional (20% vs 26,5% respectivamente) y un índice GINI del 25,3 -frente al 34,7 nacional en 2017. No obstante, no logra el reconocimiento que merece entre los grupos de interés prioritarios de la Diputación.

Dentro de las variables que componen este eje, aquellas que tienen que ver con las políticas para fomentar la lengua y la cultura como vehículo unificador son las mejor valoradas por el conjunto de los agentes externos (7,0), aunque no son las de mayor importancia (8,3).

La variable más importante -según los agentes externos- para conseguir la Cohesión social se relaciona con el acceso universal a la vivienda (8,8). La Diputación debe hacer un esfuerzo mayor tanto en el desempeño de esta variable como en el reconocimiento de los agentes, puesto que las políticas de vivienda son las menos valoradas dentro de este eje estratégico (5,7).

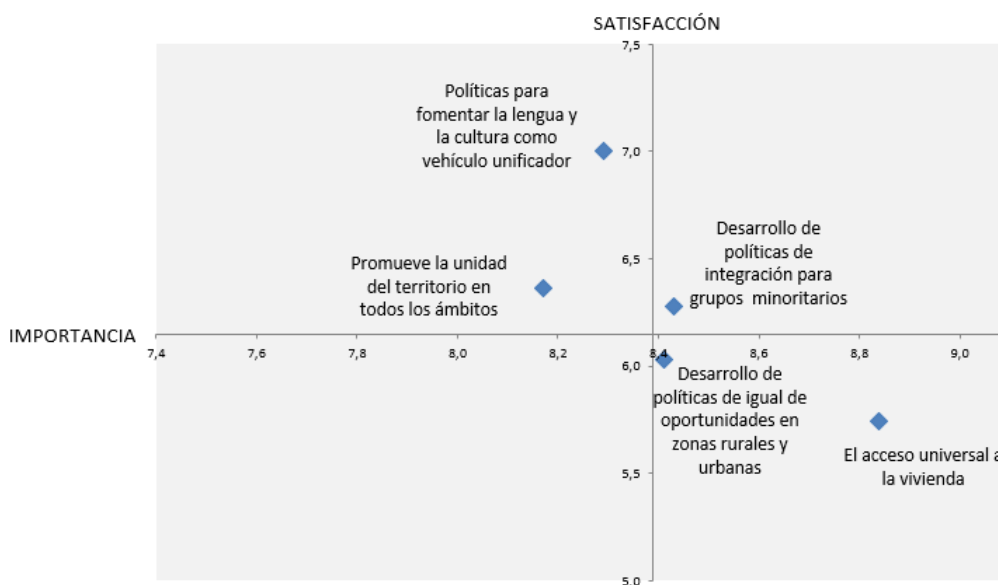
Otro reto donde la Diputación necesita poner un mayor empeño es en el desarrollo de políticas de equilibrio territorial entre espacios urbanos y rurales, puesto que es de las variables de mayor importancia atribuida (8,4) y una valoración de desempeño baja (6,0).

Llama la atención, y esto es algo que se repetirá en el resto de prioridades estratégicas, el porcentaje de personas entrevistadas que alegan no tener conocimiento de las políticas que la Diputación lleva a cabo en este ámbito. Algo más de un 19% de personas a las que se les consultó dijeron no tener criterio para opinar al respecto.

	IMPORTANCIA	SATISFACCIÓN	GAP	SIN CRITERIO*
COHESIÓN SOCIAL Y REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES	8,7	6,7	2.0	19,2%
Políticas para fomentar la lengua y la cultura como vehículo unificador	8,3	7,0	1,3	7,7%
Promueve la unidad del territorio en todos los ámbitos (social, económico, político)	8,2	6,4	1,8	15,0%
Desarrollo de políticas de integración para grupos minoritarios (MENAS, JENAS, migrantes)	8,4	6,3	2,2	13,7%
Desarrollo de políticas de igual de oportunidades en zonas rurales y urbanas (Promueve políticas territoriales para que existan las mismas oportunidades en el entorno rural y el urbano)	8,4	6,0	2,4	19,2%
El acceso universal a la vivienda	8,8	5,7	3,1	18,6%

El Mapa que se muestra a continuación refleja la importancia de los retos institucionales necesarios para conseguir la Cohesión social y la reducción de las desigualdades y el grado de satisfacción del conjunto de los agentes externos en el desempeño de la DFG. Cuanto más se acerquen los retos al cuadrante superior derecho significará que han sido valorados con una mayor importancia y que la satisfacción por parte de los agentes externos es elevada. Por el contrario, cuanto más cerca esté en cuadrante inferior izquierdo, menor valoración habrán obtenido.

EL ÁMBITO DE LAS POLÍTICAS SOCIALES Y REDUCCIÓN DE DESIGUALDADES



En este caso, el reto más importante a trabajar para reducir desigualdades es el Acceso universal a la vivienda seguido de del Desarrollo de políticas de igualdad de oportunidades en zonas rurales y urbanas (cuadrante inferior derecho). También importante pero más conseguido aparece el reto de Desarrollar políticas de integración para grupos minoritarios (cuadrante superior derecho). Le seguirían, por orden de importancia, desarrollar Políticas para fomentar la lengua y la cultura como vehículo unificador y Promover la unidad del territorio en todos los ámbitos.

Competitividad y Empleo de calidad

Con una tasa de crecimiento del PIB de casi el 4% (un punto por encima que el conjunto de la nación) y una tasa de paro inferior a la mitad del territorio nacional (6,10 vs 14,3 respectivamente), el acceso al empleo de calidad sigue siendo la variable más importante para todos los grupos de interés. Sin embargo, es la que mayor gap refleja entre la importancia y la satisfacción que manifiestan los agentes externos de la Diputación (8,9 vs. 6,1). El desempeño de la DFG en esta materia está entre los peor percibidos dentro de esta prioridad estratégica de la Institución, teniendo una realidad envidiable. La Diputación debe poner en valor esta realidad que no le está siendo reconocida.

Un reto donde la Diputación se posiciona como un valor diferencial es en su apuesta por la innovación y transformación del tejido empresarial. Aunque los agentes externos consultados le asignan una importancia media (8,4), es el reto que mayor satisfacción genera (6,8). En este sentido, tanto la realidad -una inversión en I+D+i del 2,38% del PIB y una tasa de empresas de nueva creación que sobreviven tras los primeros años de vida del 85%- como el reconocimiento de los grupos de interés, son buenos.

Promover la oferta de educación y formación adaptada a las nuevas demandas del mundo laboral es otro factor prioritario en este eje. Se sitúa como el segundo reto más importante (8,6) y es uno de los mejor percibidos (6,4).

Aunque aparece como el cuarto en importancia (8,4), la apuesta por la innovación y la transformación del tejido empresarial es el reto que mejor valoración recibe por parte de los agentes externos (6,8).

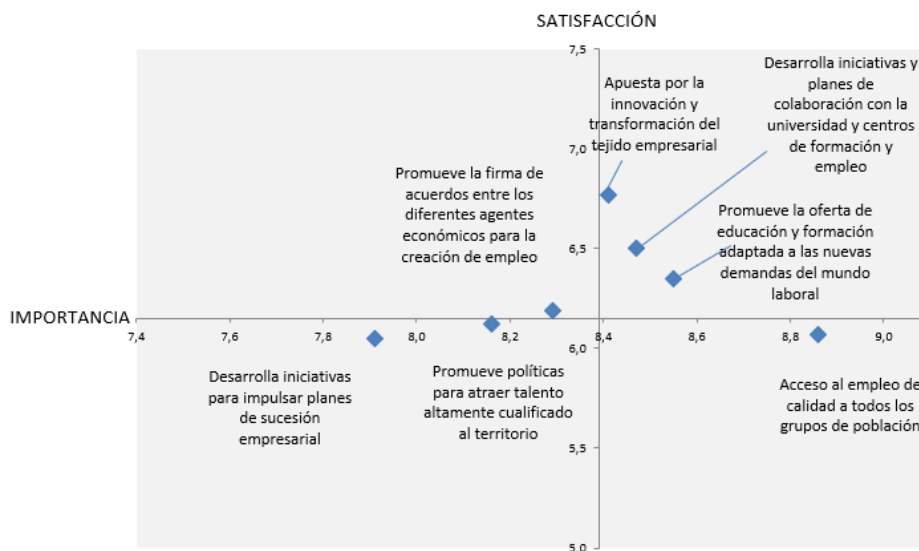
De nuevo, llama la atención el alto porcentaje de personas entrevistadas que dicen no tener criterio para opinar sobre las políticas e iniciativas que lleva a cabo la Diputación en relación a fomentar la Competitividad del Territorio y conseguir Empleo de calidad, especialmente en cuanto a las iniciativas impulsadas por la Diputación para asegurar la sucesión empresarial (30,2% afirma no tener criterio sobre este aspecto).

	IMPORTANCIA	SATISFACCIÓN	GAP	SIN CRITERIO*
COMPETITIVIDAD Y EMPLEO DE CALIDAD	8,7	6,5	2,2	20,0%
Apuesta por la innovación y transformación del tejido empresarial	8,4	6,8	1,6	15,9%
Desarrolla iniciativas y planes de colaboración con la universidad y centros de formación y empleo	8,5	6,5	2,0	19,2%
Promueve la oferta de educación y formación adaptada a las nuevas demandas del mundo laboral	8,6	6,4	2,2	20,1%
Promueve la firma de acuerdos entre los diferentes agentes económicos para la creación de empleo	8,3	6,2	2,1	18,2%
Promueve políticas para atraer talento altamente cualificado al territorio	8,2	6,1	2,0	18,7%
Acceso al empleo de calidad a todos los grupos de población	8,9	6,1	2,8	15,3%

Desarrolla iniciativas para impulsar planes de sucesión empresarial	7,9	6,1	1,9	30,2%
---	-----	-----	-----	-------

El Mapa que se muestra a continuación refleja la importancia de los retos para conseguir Competitividad y empleo de calidad y el grado de satisfacción del conjunto de los agentes externos en el desempeño de la DFG. Los más importantes para los agentes, y donde el desempeño de la Diputación es superior son la ‘Apuesta por la innovación y transformación del tejido empresarial’, el ‘Desarrollo de iniciativas y planes de colaboración con la universidad y centros de formación y empleo’ y ‘Promueve la oferta de educación y formación adaptada a las nuevas demandas del mundo laboral’.

EL ÁMBITO DE LA COMPETITIVIDAD DEL TERRITORIO Y EL EMPLEO DE CALIDAD



Esfuerzo colectivo para construir el Futuro

Al poner el foco en la prioridad institucional Esfuerzo colectivo para construir el Futuro se observa que el conocimiento de las políticas relacionadas con esta prioridad es más elevado que en el resto de las prioridades.

Dentro de la prioridad Futuro destaca el desarrollo de iniciativas para proteger el Medio ambiente como el aspecto más importante, no solo en relación a esta prioridad institucional, sino también como el más importante a nivel global con una puntuación de

9,1. Sin embargo, es su vez el aspecto que genera una menor satisfacción -apenas alcanza una valoración de 5,7 puntos. Es necesario que la Diputación trabaje tanto el desempeño como el reconocimiento de sus políticas relacionadas con esta variable para reducir el gap manifiesto entre realidad y reconocimiento (3,4).

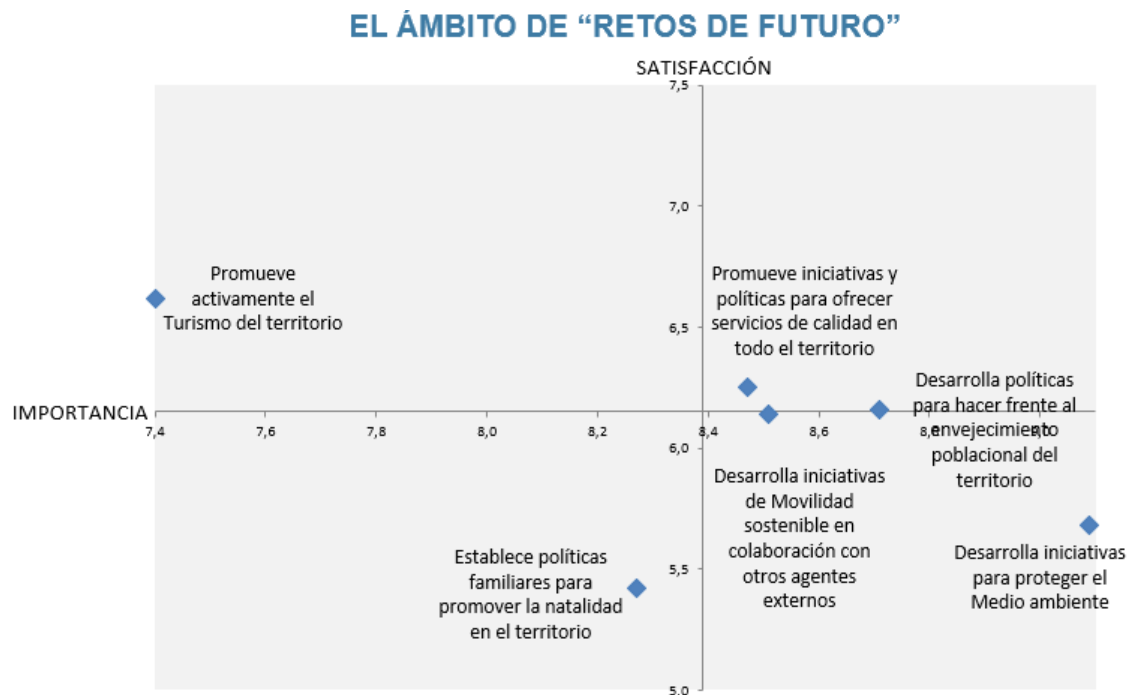
Así mismo, con un porcentaje del 35% de la población de Gipuzkoa que es mayor de 55 años, el desarrollo de políticas para hacer frente al envejecimiento poblacional del territorio es el segundo factor en importancia dentro de la visión de futuro. En este caso la satisfacción de los grupos de interés es más alta que la mencionada anteriormente (6.2), probablemente generada por la valoración que recibe el proyecto Adinberri (un ecosistema creado por la DFG catalizador de la innovación y conector de agentes. Adinberri es la Fundación que nace a partir del modelo Etorbizuna Eraikiz para maximizar el potencial de innovación al servicio del envejecimiento saludable gestionando proyectos para garantizar la calidad de vida de las personas mayores y fomentar un envejecimiento activo y saludable), pero la Diputación todavía tiene margen para mejorar la satisfacción de sus agentes en este sentido.

El aspecto al que los agentes otorgan menor importancia en esta prioridad institucional es al de fomentar activamente el turismo del territorio (7,4) y, sin embargo, es el desempeño que mayor satisfacción genera (6,6).

	IMPORTANCIA	SATISFACCIÓN	GAP	SIN CRITERIO*
FUTURO	8,7	6,4	2,3	16,4%
Promueve activamente el Turismo del territorio	7,4	6,6	0,8	8,9%
Promueve iniciativas y políticas para ofrecer servicios de calidad en todo el territorio	8,5	6,3	2,2	15,0%
Desarrolla políticas para hacer frente al envejecimiento poblacional del territorio	8,7	6,2	2,6	16,3%
Desarrolla iniciativas de Movilidad sostenible en colaboración con otros agentes externos	8,5	6,1	2,4	13,4%
Desarrolla iniciativas para proteger el Medio ambiente	9,1	5,7	3,4	9,1%
Establece políticas familiares para promover la natalidad en el territorio	8,3	5,4	2,9	15,2%

En el Mapa que se muestra a continuación, queda reflejado que a la mayoría de los retos de esta prioridad los agentes externos le otorgan una importancia alta - excepto ‘Promueve activamente el turismo del territorio’ que apenas se considera importante. Una valoración que contrasta con la satisfacción actual que manifiestan los agentes.

Solo ‘Promueve políticas para ofrecer servicios de calidad en todo el territorio’ está en el cuadrante superior derecho, pero tampoco con un alto índice de satisfacción.



Gobernanza Colaborativa

La Gobernanza Colaborativa no parece ser una prioridad a la que los agentes externos, por lo general, le den mayor importancia. Los aspectos analizados en este apartado reciben una importancia casi 1 punto por debajo que el resto de prioridades y a su vez, generan el grado de satisfacción más bajo en su desempeño.

Promover y practicar la transparencia en la gestión gubernamental es el aspecto considerado más importante en esta prioridad (8,7) pero también el más criticado por los agentes (5,7). La Diputación debería enfatizar las políticas de transparencia al poner en valor su modelo de gobernanza colaborativa.

Otro aspecto relevante que la Diputación debe poner en valor ante sus agentes externos para mejorar su reconocimiento es practicar la escucha efectiva para conocer y comprender las necesidades de la Sociedad Organizada y adoptar políticas para atender dichas necesidades (importancia - 8,5 vs valoración - 5,8).

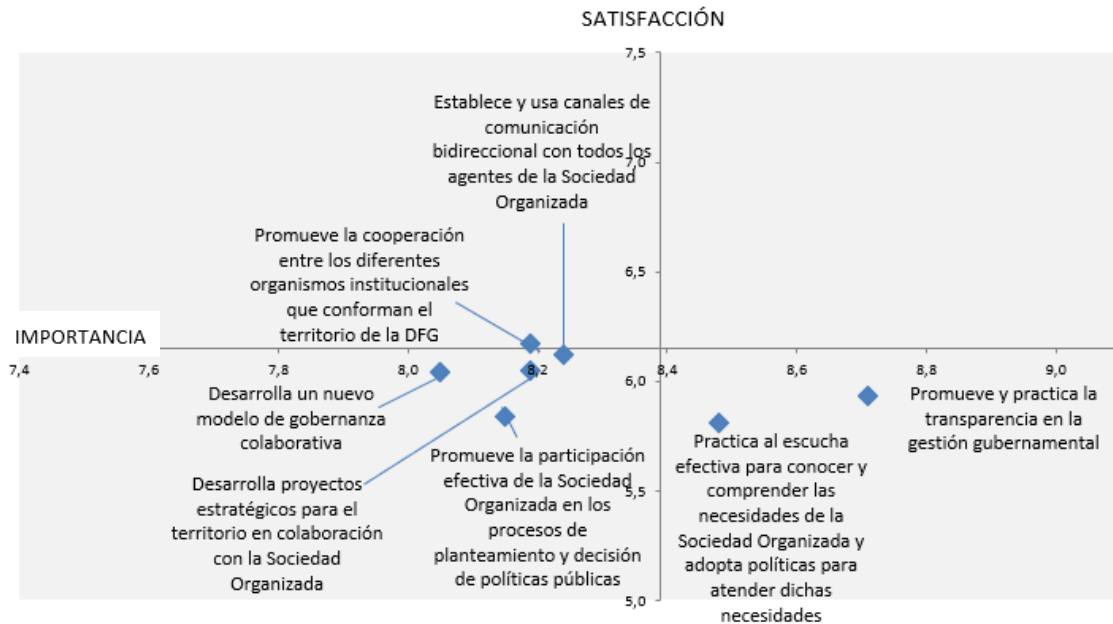
El nuevo modelo de gobernanza colaborativa apenas se reconoce. Un alto porcentaje de encuestados dicen no tener criterio para opinar sobre él (19,3%). Seguramente este sea el motivo por el que resulta el aspecto menor valorado por los grupos de interés.

	IMPORTANCIA	SATISFACCIÓN	GAP	SIN CRITERIO*
GOBERNANZA COLABORATIVA	8,0	6,3	1,7	19,3%
Promueve la cooperación entre los diferentes organismos institucionales que conforman el territorio de la DFG	8,2	6,2	2,0	14,8%
Establece y usa canales de comunicación bidireccional con todos los agentes de la Sociedad Organizada	8,2	6,1	2,1	16,4%
Desarrolla proyectos estratégicos para el territorio en colaboración con la Sociedad Organizada	8,2	6,1	2,1	18,1%
Desarrolla un nuevo modelo de gobernanza colaborativa	8,1	6,0	2,0	19,2%
Promueve y practica la transparencia en la gestión gubernamental	8,7	5,7	3,0	12,6%
Promueve la participación efectiva de la Sociedad Organizada en los procesos de planteamiento y decisión de políticas públicas	8,2	5,8	2,3	15,2%
Practica la escucha efectiva para conocer y comprender las necesidades de la Soc. Org. y adopta políticas para atender dichas necesidades	8,5	5,8	2,7	11,2%

A continuación se muestra el Mapa de la importancia de los retos y la satisfacción de los agentes en cuanto al desempeño de la Diputación para conseguir la prioridad ‘Gobernanza colaborativa’. Como ya hemos mencionado anteriormente, los retos asociados a esta

prioridad son los menos importantes para los agentes externos y queda reflejado claramente en la imagen; prácticamente todos los retos se posicionan en los cuadrantes inferiores.

EL ÁMBITO DE LA GOBERNANZA COLABORATIVA



El análisis de las prioridades institucionales y los retos que la Diputación se ha marcado para la consecución de sus logros, así como el diagnóstico de la importancia y la satisfacción de los grupos de interés nos permite destacar las primeras claves reputacionales a nivel general:

- La DFG tiene una buena reputación, pero su realidad es superior a su reconocimiento. La Diputación debe poner en valor su desempeño reforzando la comunicación y la relación con cada uno de sus agentes para aumentar el reconocimiento que estos hacen de las políticas e iniciativas de la institución en cada una de sus prioridades estratégicas.
- Las prioridades estratégicas que la Diputación se ha marcado para los próximos 4 años están muy alineadas con las necesidades y prioridades de sus principales grupos de interés.

- La Cohesión social y reducción de desigualdades es la principal inquietud tanto de la Diputación como la de todos sus agentes externos. Le siguen la Competitividad y empleo de calidad, el Esfuerzo colectivo para contribuir al futuro y, por último, el nuevo modelo de Gobernanza Colaborativa.
- El mayor valor que se le reconoce a la Diputación es su desempeño en políticas vinculadas con la Cohesión social y reducción de las desigualdades. Esta prioridad institucional se plantea, por tanto, como el valor reputacional más destacable de la Diputación; es el de mayor importancia atribuida tanto por el conjunto de los agentes externos como por la propia Diputación.
- Le siguen Competitividad y empleo de calidad y Esfuerzo colectivo para construir el futuro respectivamente; ambas prioridades con una alta importancia atribuida tanto por los agentes externos como por la Diputación aunque, según la valoración actual realizada por los agentes externos, ninguna de las dos prioridades institucionales cumple las expectativas marcadas por dichos agentes. Los agentes solo valoran el desempeño de la Diputación en estas prioridades con un 6,5 y 6,4 respectivamente mientras que le otorgan una importancia del 8,7.
- La Gobernanza colaborativa es la prioridad a la que menos importancia le atribuyen tanto los agentes externos como la propia Diputación y también la que recibe un menor reconocimiento por parte de los dichos agentes; la valoración del desempeño de la Diputación en esta prioridad es de 6,3 sobre 10.

8.d.iii. Análisis del reconocimiento por Agentes externos

Una vez analizado el reconocimiento general que los stakeholders hacen del desempeño de las políticas institucionales en relación a su posicionamiento reputacional estratégico, esta investigación se centró en analizar la valoración que cada grupo de interés hacía del desempeño de la DFG en cuanto a las políticas y objetivos marcados para cada uno de ellos.

A continuación, se detalla el diagnóstico de reputación por cada grupo de interés.

Valoración de la importancia/cumplimiento de las Prioridades Institucionales por parte de los Agentes externos

Dentro de los agentes externos, las Agencias comarcales son las que mejor valoran el desempeño de la Diputación y las que más alineadas están con el Plan Estratégico de la Institución; son las que mayor importancia le dan -por regla general- a las políticas y prioridades de la DFG.

Los Jóvenes, las Asociaciones de mujeres y los Sindicatos son los agentes, después de las Agencias comarcales, que mayor importancia dan a las políticas de la Diputación pero que menos satisfechos están con el desempeño de la misma. El motivo de estos resultados es que los jóvenes tienen un gran desconocimiento de la Diputación, como queda demostrado también en la investigación cualitativa realizada con este agente y que se detalla más abajo en este informe.

La baja valoración de los Sindicatos hacia la Diputación era previsible. Cabría pensar que las valoraciones negativas de este agente han podido desvirtuar los valores globales del estudio, sin embargo, se ha hecho el ejercicio de analizar los datos obviando las valoraciones de los Sindicatos y, dado que el peso que este agente tiene para la reputación de la Diputación es significativamente menor al del resto de los agentes, los resultados ponderados hacen que los datos fluctúen en tan solo algunas décimas en el peor de los casos, así que se ha optado por mantener dicho agente en el análisis.

P1. En una escala de 0 al 10, donde 0 es el mínimo y 10 el máximo, por favor valore el grado en el que la DFG cumple con los siguientes valores en la actualidad.

	Cohesión social y reducción de las desigualdades		Competitividad y empleo de calidad		Futuro		Gobernanza colaborativa		BASE
	Importancia	Satisfacción	Importancia	Satisfacción	Importancia	Satisfacción	Importancia	Satisfacción	
Jóvenes	9,1	7,0	8,8	6,9	9,0	6,4	8,4	6,6	39
Direct. Pymes	8,4	6,7	9,1	7,1	8,8	7,0	7,8	6,4	34
Ayuntamientos	8,4	6,6	8,4	6,7	8,6	6,7	7,9	6,9	29
Universidades	9,1	6,9	9,0	6,2	8,7	6,6	7,6	6,4	28
Tercer sector	8,5	6,6	8,1	6,2	8,6	6,4	7,9	6,5	30
Centros FP	8,7	6,5	8,9	5,8	8,8	5,5	7,9	5,4	26
Sector industrial	8,5	7,0	9,0	7,0	8,6	6,8	8,3	6,9	24
Asoc. Mujeres	9,1	6,6	8,2	6,5	8,6	6,2	8,6	6,2	22
Sector terciario	8,6	7,2	8,3	6,9	8,9	7,2	8,1	6,6	16
Agencias comarcales	9,3	7,3	9,3	7,7	9,3	6,9	8,5	6,3	16
Emprendedores-autónomos	8,1	7,0	8,1	6,7	7,9	6,2	8,2	6,3	18
Sindicatos	9,3	4,4	9,0	2,6	8,4	3,1	7,8	3,8	19
Medios comunicación	8,5	6,7	8,4	5,9	8,8	6,5	7,2	5,6	13
Media Total	8,7	6,7	8,7	6,5	8,7	6,4	8,0	6,3	314

Cohesión social y reducción de desigualdades: valoración de la importancia/cumplimiento por parte de los Agentes externos

Si analizamos las variables de cada prioridad institucional, vemos que el acceso a la vivienda es la principal preocupación de la mayoría de los agentes dentro de Cohesión social y reducción de desigualdad con una puntuación media de 8,8. Sin embargo, no son las asociaciones de personas jóvenes las más críticas con este atributo. El descontento en este reto lo manifiestan principalmente los Sindicatos (2,3), seguidos de los Medios de comunicación (4,8), y el tercer sector (5,1).

Le siguen en importancia el desarrollo de políticas de equilibrio territorial entre espacios urbanos y rurales y el desarrollo de políticas de integración para grupos minoritarios (8,4 en ambos casos). Aquí son las Asociaciones de mujeres y las Agencias comarcales las que mayor importancia atribuyen a estos aspectos relativamente, mientras que el Sector industrial es el que los percibe como menos prioritario. Los Directores de empresas y las Pymes son los que más satisfechos están con el desempeño de la Diputación en ambos aspectos y los Sindicatos, nuevamente, los más críticos.

Según su opinión, en una escala del 0 al 10 donde 0 es el mínimo y 10 el máximo, por favor, valore la importancia que tienen para usted los siguientes aspectos y el grado en que la DFG se desempeña en:

EL ÁMBITO DE LAS POLÍTICAS SOCIALES Y REDUCCIÓN DE DESIGUALDADES

	El acceso universal a la vivienda		Desarrollo de políticas de igual de oportunidades en zonas rurales y urbanas		Desarrollo de políticas de integración para grupos minoritarios		Promueve la unidad del territorio en todos los ámbitos		Políticas para fomentar la lengua y la cultura como vehículo unificador		BASE
	Importancia	Satisfacción	Importancia	Satisfacción	Importancia	Satisfacción	Importancia	Satisfacción	Importancia	Satisfacción	
Jóvenes	8,9	6,2	8,4	6,4	8,8	6,7	8,5	6,6	8,8	7,3	39
Direct. Pymes	8,9	6,6	8,5	6,7	8,1	6,9	7,8	6,6	8,2	7,4	34
Ayuntamientos	8,6	5,5	8,6	6,5	8,1	6,6	8,3	6,5	8,5	7,0	29
Universidades	8,8	6,0	8,2	6,3	8,8	6,5	7,8	6,5	7,8	6,7	28
Tercer sector	8,9	5,1	8,4	6,0	8,7	6,5	8,1	6,4	8,1	7,2	30
Centros FP	8,7	5,7	8,3	5,1	8,7	5,4	8,0	5,6	8,4	6,3	26
Sector industrial	8,5	6,7	8,0	6,4	7,6	6,1	7,9	7,0	7,6	7,4	24
Asoc. Mujeres	9,5	5,3	9,1	5,4	8,7	6,0	8,6	5,7	8,8	6,9	22
Sector terciario	9,2	5,9	8,2	6,3	8,4	6,6	8,4	6,2	8,3	7,8	16
Agendas comarcales	9,3	6,8	8,8	6,3	9,0	6,8	8,8	6,9	8,7	7,3	16
Emprendedores-autónomos	8,2	5,3	8,1	6,2	7,9	6,1	7,7	6,7	7,3	6,8	18
Sindicatos	8,7	2,9	8,3	3,3	8,5	4,7	8,3	4,9	8,7	5,8	19
Medios comunicación	8,5	4,8	8,5	5,1	8,1	5,5	8,0	5,6	8,6	6,3	13
Media Total	8,8	5,7	8,4	6,0	8,4	6,3	8,2	6,4	8,3	7,0	314

Competitividad y empleo de calidad: valoración de la importancia/cumplimiento por parte de los Agentes externos

El acceso al empleo de calidad es sin duda el reto más importante dentro de la prioridad de Competitividad y empleo de calidad (8,9). Los agentes más satisfechos en este sentido son las Agencias comarcales (7,4) y los Directivos de las Pymes (7,0) mientras que los que peor valoran el desempeño de la Diputación en sentido son los Sindicatos (3,6) y las Asociaciones de mujeres (5,3).

Llama la atención que las Universidades no están satisfechas con las políticas y el desempeño de la Diputación en los aspectos en los que deberían tener mayor afinidad: promover la oferta de educación y formación adaptada a las nuevas demandas del mundo laboral (5,8), que además es otro factor prioritario para el conjunto de los agentes.

El desarrollo de iniciativas para impulsar planes de sucesión empresarial se percibe como el factor menos prioritario, principalmente para los Ayuntamientos, Universidades y Sindicatos (7,3 en todos los casos). Nuevamente, son los Sindicatos los más críticos con este aspecto (3,0).

En general, las Agencias comarcales son las que otorgan mayor importancia a cada reto, mientras que los Sindicatos se posicionan como los más críticos en todos los analizados.

Según su opinión, en una escala del 0 al 10 donde 0 es el mínimo y 10 el máximo, por favor, valore la importancia que tienen para usted los siguientes aspectos y el grado en que la DFG se desempeña en:

EL ÁMBITO DE LA COMPETITIVIDAD DEL TERRITORIO Y EL EMPLEO DE CALIDAD

	Acceso al empleo de calidad a todos los grupos de población		Promueve la oferta de educación y formación adaptada a las nuevas demandas del mundo laboral		Promueve la firma de acuerdos entre los diferentes agentes económicos para la creación de empleo		Apuesta por la innovación y transformación del tejido empresarial		Promueve políticas para atraer talento altamente cualificado al territorio		Desarrolla iniciativas para impulsar planes de sucesión empresarial		Desarrolla iniciativas y planes de colaboración con la universidad y centros de formación y empleo		BASE
	Import.	Satsf.	Import.	Satsf.	Import.	Satsf.	Import.	Satsf.	Import.	Satsf.	Import.	Satsf.	Import.	Satsf.	
Jóvenes	8,9	6,4	8,6	6,7	8,6	6,6	8,3	6,9	8,0	6,0	8,1	6,6	8,2	6,6	39
Direct. Pymes	8,9	7,0	8,9	7,2	8,5	7,1	8,7	7,0	8,5	6,9	8,4	6,7	8,9	7,0	34
Ayuntamientos	8,5	6,0	8,2	6,1	8,0	6,4	8,3	7,1	8,1	6,2	7,3	6,3	8,0	6,4	29
Universidades	8,7	5,8	8,2	5,8	7,6	5,9	7,6	6,8	7,6	6,3	7,3	6,2	8,4	6,9	28
Tercer sector	9,0	5,8	8,3	6,4	8,1	6,2	7,9	7,1	8,0	6,3	7,6	5,8	8,3	6,9	30
Centros FP	8,6	6,0	8,7	6,4	8,4	5,6	8,2	6,2	8,2	5,6	8,2	5,5	8,4	6,1	26
Sector Industrial	8,6	6,5	8,8	6,4	8,6	6,7	8,9	7,5	7,9	6,5	8,2	6,3	8,7	7,0	24
Asoc. Mujeres	9,1	5,3	8,2	6,5	7,8	5,4	8,2	6,0	7,9	5,9	8,1	5,9	8,6	6,8	22
Sector terciario	8,6	6,0	8,5	6,5	8,1	7,0	8,4	7,0	8,8	6,6	8,4	5,9	8,8	6,5	16
Agencias comarcales	9,6	7,4	9,1	7,0	8,6	7,2	9,1	6,5	8,6	6,4	8,0	6,7	8,9	6,5	16
Emprendedores-autónomos	8,7	6,1	8,6	6,5	8,7	5,9	9,1	6,9	8,7	6,0	8,2	5,8	8,6	6,0	18
Sindicatos	9,5	3,6	8,8	4,0	8,6	3,2	8,7	5,1	7,9	3,7	7,3	3,0	8,3	4,6	19
Medios comunicación	8,8	5,8	7,8	6,0	8,0	5,5	8,2	6,3	8,1	5,5	7,6	5,8	8,5	5,8	13
Media Total	8,9	6,1	8,6	6,4	8,3	6,2	8,4	6,8	8,2	6,1	7,9	6,1	8,5	6,5	314

Futuro: valoración de la importancia/cumplimiento por parte de los Agentes externos

El desarrollo de iniciativas para proteger el medio ambiente es la variable más importante para el conjunto de los agentes externos en general, pero destacan sobre todo las Agencias comarcales (9,6), los Sindicatos (9,5), las Asociaciones de mujeres (9,2) y el Sector terciario (9,2). El agente que mejor valora el desempeño de la Diputación en esta área es, sin embargo, el Sector industrial que le da una importancia de 6,6.

Los más críticos con la diputación en el área medioambiental nuevamente los Sindicatos (2,7), las Asociaciones de mujeres (4,8) y los Medios de comunicación (4,9).

Otro aspecto que preocupa a los agentes externos es el desarrollo de políticas para hacer frente al envejecimiento poblacional del Territorio, sobre todo a los Sindicatos -que son los que más importancia (9,4) le dan pero a su vez los menos satisfechos con el desempeño de la Diputación (4,5)-, a los centros de formación -Centros de FP y Universidades- y los Ayuntamientos. Para estos tres últimos agentes el gap entre importancia y reconocimiento es menos pronunciado, ya que están más satisfechos con la ejecución de la Diputación en esta dimensión.

El aspecto al que todos otorgan menor importancia es al hecho de fomentar activamente el turismo del territorio; como es de esperar, el Sector terciario es el que mayor relevancia le da (8,9) pero también vale destacar que es el agente que mejor valora el desempeño de la Diputación junto con el Sector industrial y las Pymes (7,3). En este reto los más críticos son los Medios de comunicación (5,3).

Según su opinión, en una escala del 0 al 10 donde 0 es el mínimo y 10 el máximo, por favor, valore la importancia que tienen para usted los siguientes aspectos y el grado en que la DFG se desempeña en:

EL ÁMBITO DE “RETOS DE FUTURO”

	Desarrolla políticas para hacer frente al envejecimiento poblacional del territorio		Establece políticas familiares para promover la natalidad en el territorio		Desarrolla iniciativas para proteger el Medio ambiente		Desarrolla iniciativas de Movilidad sostenible en colaboración con otros agentes externos		Promueve iniciativas y políticas para ofrecer servicios de calidad en todo el territorio		Promueve activamente el Turismo del territorio		BASE
	Importancia	Satisfacción	Importancia	Satisfacción	Importancia	Satisfacción	Importancia	Satisfacción	Importancia	Satisfacción	Importancia	Satisfacción	
Jóvenes	8,6	6,1	8,2	5,6	9,1	5,8	8,5	6,3	8,4	6,5	7,0	6,9	39
Direct. Pymes	8,6	6,8	8,8	6,3	9,1	6,0	8,3	6,8	8,8	6,8	7,9	7,3	34
Ayuntamientos	8,7	6,8	8,3	5,3	8,7	6,2	8,0	6,2	8,2	6,4	7,3	6,3	29
Universidades	8,9	6,3	8,0	5,3	9,0	5,8	8,2	6,3	8,1	5,5	7,6	6,6	28
Tercer sector	8,8	6,3	7,8	5,4	9,0	5,4	8,6	5,8	8,6	6,5	6,9	6,6	30
Centros FP	9,0	5,4	8,8	5,1	9,0	5,5	9,0	5,8	8,6	5,5	8,0	6,1	26
Sector industrial	8,7	6,3	8,4	6,0	9,0	6,6	8,1	6,7	7,9	6,6	7,4	7,3	24
Asoc. Mujeres	8,7	6,0	8,2	5,0	9,2	4,8	9,0	5,4	8,8	5,6	6,9	5,8	22
Sector terciario	8,7	5,8	8,1	5,9	9,2	6,3	8,6	6,4	9,0	6,7	8,9	7,3	16
Agencias comarcales	8,6	7,1	7,7	6,4	9,6	6,2	8,9	6,7	8,8	6,8	7,3	6,9	16
Emprendedores-autónomos	8,4	5,9	8,1	4,4	9,0	5,3	8,3	6,5	8,2	6,5	6,9	6,6	18
Sindicatos	9,4	4,5	8,7	3,5	9,5	2,7	9,1	4,1	8,6	4,6	6,5	5,8	19
Medios comunicación	8,2	5,5	8,4	5,3	9,0	4,9	8,6	5,3	8,2	5,8	7,3	5,3	13
Media Total	8,7	6,2	8,3	5,4	9,1	5,7	8,5	6,1	8,5	6,3	7,4	6,6	314

Gobernanza colaborativa: valoración de la importancia/cumplimiento por parte de los Agentes externos

La Gobernanza colaborativa no es una prioridad a la que los agentes atribuyan mucha importancia y, en consecuencia, su satisfacción es también baja.

Promover y practicar la transparencia en la gestión gubernamental es el aspecto más valorado, principalmente por el Sector terciario y las Asociaciones de mujeres (9,4 respectivamente). Así mismo, es el factor más criticado -con mucha diferencia del resto de los agentes- por los Sindicatos (2,9).

Las mujeres son las que mayor importancia le dan a practicar la escucha efectiva para conocer y comprender las necesidades de la Sociedad Organizada y adoptar políticas para atender dichas necesidades (9,2) y también son las más críticas con el desempeño de la Diputación, por detrás de los Sindicatos (3,2), en su desempeño o cumplimiento (4,7).

El Sector terciario es el agente más interesado en el nuevo modelo de gobernanza colaborativa (8,8), y el sector industrial es el más satisfecho con su desempeño (6,9).

Según su opinión, en una escala del 0 al 10 donde 0 es el mínimo y 10 el máximo, por favor, valore la importancia que tienen para usted los siguientes aspectos y el grado en que la DFG se desempeña en:

EL ÁMBITO DE LA GOBERNANZA COLABORATIVA

	Establece y usa canales de comunicación bidireccional con todos los agentes de la Sociedad Organizada		Practica la escucha efectiva para conocer y comprender las necesidades de la Sociedad Organizada y adopta políticas para atender dichas necesidades		Promueve la participación efectiva de la Sociedad Organizada en los procesos de planteamiento y decisión de políticas públicas		Promueve la cooperación entre los diferentes organismos institucionales que conforman el territorio de la DFG		Desarrolla un nuevo modelo de gobernanza colaborativa		Desarrolla proyectos estratégicos para el territorio en colaboración con la Sociedad Organizada		Promueve y practica la transparencia en la gestión gubernamental		BASE
	Import.	Satisf.	Import.	Satisf.	Import.	Satisf.	Import.	Satisf.	Import.	Satisf.	Import.	Satisf.	Import.	Satisf.	
Jóvenes	8,3	6,3	8,4	5,9	8,2	6,2	8,1	6,8	8,2	6,4	8,3	6,1	8,7	6,2	39
Direct. Pymes	8,1	6,8	8,9	6,7	7,9	6,7	8,0	6,4	7,8	6,4	8,2	6,4	9,0	6,3	34
Ayuntamientos	7,7	6,2	8,0	6,1	8,0	6,0	8,3	5,8	7,9	6,3	8,2	6,5	8,3	6,4	29
Universidades	7,9	6,3	7,9	5,9	7,6	5,9	7,6	6,2	7,3	6,1	7,6	6,4	8,5	5,9	28
Tercer sector	8,2	6,1	8,6	5,7	8,4	5,5	7,8	5,7	8,0	5,7	8,0	5,8	8,4	5,4	30
Centros FP	8,5	5,6	7,9	5,2	8,1	4,8	8,2	5,6	8,2	5,5	8,4	5,5	8,5	4,5	26
Sector Industrial	7,6	6,8	8,1	6,1	7,8	6,6	8,0	6,7	7,9	6,9	8,2	6,9	8,5	6,2	24
Asoc. Mujeres	8,8	5,4	9,2	4,7	8,5	5,3	8,5	5,5	8,5	5,4	8,4	5,2	9,4	5,4	22
Sector terciario	9,1	6,5	9,1	6,5	8,8	6,7	8,8	6,6	8,8	6,4	8,7	6,7	9,4	5,7	16
Agencias comarcales	8,8	6,7	8,9	6,8	8,4	6,4	8,6	6,9	8,3	6,4	8,4	6,5	9,1	6,0	16
Emprendedores-autónomos	7,6	6,1	8,2	5,9	7,7	5,8	8,3	6,4	7,9	6,3	7,9	5,9	7,9	5,8	18
Sindicatos	8,8	3,0	9,1	3,2	9,0	3,0	8,4	4,5	8,5	3,7	8,3	3,1	8,8	2,9	19
Medios comunicación	8,2	5,3	8,4	5,2	8,6	5,5	8,5	6,0	8,1	5,7	8,0	5,8	8,9	5,2	13
Media Total	8,2	6,1	8,5	5,8	8,2	5,8	8,2	6,2	8,1	6,0	8,2	6,1	8,7	5,9	314

Valoración de la importancia/cumplimiento de las Prioridades Institucionales y sus Retos por agente

A continuación, se reflejan las principales claves por agentes. Estos se mencionan en el orden de importancia establecido en la jerarquización realizada por la Diputación.

En cada caso, se ha contrastado la importancia que los agentes dan a los retos que la Diputación se ha marcado para la consecución de las prioridades estratégicas y la valoración que hacen del desempeño de la Diputación. En las sucesivas tablas que se muestran a continuación se pueden comprobar los gaps existentes entre lo que se relevante para cada uno de los grupos de interés en contraste con la satisfacción de las expectativas de los mismo:

- Jóvenes

JÓVENES				
Prioridad Institucional	Reto para conseguirlo	Importancia	Desempeño	Gap
Cohesión social y reducción de desigualdades sociales	Acceso universal a la vivienda	8,9	6,2	2,7
	Igualdad de oportunidades en zonas rurales y urbanas	8,4	6,4	2,1
	Integración de los grupos minoritarios	8,8	6,0	2,8
	Unidad territorial	8,5	6,6	1,8
	Lengua y cultura como vehículo unificador	8,8	7,0	1,8

Competitividad y empleo de calidad	Acceso a empleo de calidad	8,9	6,0	2,9
	Oferta educativa adaptada a las demandas	8,6	6,7	1,9
	Acuerdos para la creación de empleo	8,6	6,6	2,0
	Innovación y transformación tejido empresarial	8,3	6,9	1,4
	Atracción de talento	8,0	6,0	2,0
	Sucesión empresarial	8,1	6,6	1,5
	Colaboración con universidades y empresas	8,2	6,6	1,6
Esfuerzo colectivo para construir el Futuro	Envejecimiento poblacional	8,6	6,1	2,5
	Promoción de la natalidad	8,2	5,6	2,6
	Protección del medio ambiente	9,1	5,8	3,3
	Movilidad sostenible	8,5	6,3	2,2
	Servicios de calidad en todo el territorio	8,4	6,5	1,9
	Promoción del Turismo	7,0	6,9	0,1
Gobernanza en colaboración	Canales de comunicación	8,3	5,0	3,3
	Practica la escucha efectiva para conocer y comprender las necesidades de la Soc. Org. y adopta políticas para atender dichas necesidades	8,4	5,2	3,2
	Promoción de la participación de la sociedad en decisión de políticas públicas	8,2	5,2	2,9
	Cooperación con otros org. Inst del territorio	8,1	6,8	1,3
	Nuevo modelo de gobernanza colaborativa	8,2	5,9	2,2
	Colaboración con la sociedad en proyectos	8,3	4,6	3,7
	Transparencia en la gestión	8,7	4,0	4,7

La protección del medio ambiente, con una importancia de 9,1 sobre 10, y el acceso a un trabajo de calidad y a la vivienda (8,9 en ambos casos) son los aspectos que más preocupan a los jóvenes, mientras que la valoración de su desempeño no es excesivamente alta en ninguno de los casos (5,8 en protección del medio ambiente, 6 en acceso al trabajo y 6,2 en vivienda de calidad).

Sin embargo, este grupo de interés opina que la Diputación está dedicada, sobre todo -y si atendemos a las valoraciones más altas en el desempeño- a fomentar la lengua y la cultura vasca (7 sobre 10), promover la innovación y la transformación del tejido empresarial y el turismo (6,9 en ambos casos) y promover la cooperación entre los diferentes organismos institucionales que conforman el territorio de la DFG (6,8).

Se advierte también que la Diputación debería poner en valor su política de transparencia con este agente para mejorar su reputación, ya que -según las valoraciones- es un aspecto relevante para los jóvenes (8,7) pero opinan que el desempeño es muy mejorable (4,0).

- Directivos y Pymes

DIRECTIVOS Y PYMES				
Prioridad Institucional	Reto para conseguirlo	Importancia	Desempeño	Gap
Cohesión social y reducción de desigualdades sociales	Acceso universal a la vivienda	8,6	6,0	2,6
	Igualdad de oportunidades en zonas rurales y urbanas	8,3	6,5	1,8
	Integración de los grupos minoritarios	8,0	6,5	1,5
	Unidad territorial	7,8	6,7	1,1
	Lengua y cultura como vehículo unificador	7,7	7,1	0,6
Competitividad y empleo de calidad	Acceso a empleo de calidad	8,8	6,6	2,3
	Oferta educativa adaptada a las demandas	8,8	6,8	2,0
	Acuerdos para la creación de empleo	8,6	6,5	2,1
	Innovación y transformación tejido empresarial	8,9	7,0	1,9
	Atracción de talento	8,6	6,4	2,2
	Sucesión empresarial	8,3	6,3	2,0
	Colaboración con universidades y empresas	8,8	6,5	2,3
Esfuerzo colectivo para contruir el Futuro	Envejecimiento poblacional	8,5	6,4	2,1
	Promoción de la natalidad	8,4	5,3	3,1
	Protección del medio ambiente	9,0	5,7	3,4
	Movilidad sostenible	8,3	6,7	1,7
	Servicios de calidad en todo el territorio	8,5	6,7	1,8
	Promoción del Turismo	7,4	6,9	0,4
Gobernanza en colaboración	Canales de comunicación	7,8	4,8	3,0
	Practica la escucha efectiva para conocer y comprender las necesidades de la Soc. Org. y adopta políticas para atender dichas necesidades	8,5	6,3	2,2
	Promoción de la participación de la sociedad en decisión de políticas públicas	7,8	6,2	1,6
	Cooperación con otros org. Inst del territorio	8,1	6,4	1,8
	Nuevo modelo de gobernanza colaborativa	7,9	6,3	1,5
	Colaboración con la sociedad en proyectos	8,1	6,3	1,8
	Transparencia en la gestión	8,4	6,1	2,4

Este colectivo es uno de los que otorgan mayor valor reputacional a la Diputación. La protección del medio ambiente (9,0), la innovación y transformación del tejido empresarial (8,9) y el desarrollo de iniciativas y planes de colaboración entre los centros de formación y las empresas (8,8) son los retos a los que mayor importancia le otorgan. Su satisfacción está bastante alineada con sus prioridades. Opinan que la Diputación está realizando un buen trabajo en las políticas relacionadas con la competitividad y el empleo

de calidad, y aquellas que se vinculan con la promoción de la lengua como vehículo unificador, pero no tanto así como en los retos relacionados con el medio ambiente y la protección de la natalidad.

- Ayuntamientos

AYUNTAMIENTOS				
Prioridad Institucional	Reto para conseguirlo	Importancia	Desempeño	Gap
Cohesión social y reducción de desigualdades sociales	Acceso universal a la vivienda	8,6	5,5	3,1
	Igualdad de oportunidades en zonas rurales y urbanas	8,6	6,5	2,1
	Integración de los grupos minoritarios	8,1	6,6	1,5
	Unidad territorial	8,3	6,5	1,8
	Lengua y cultura como vehículo unificador	8,5	7,0	1,4
Competitividad y empleo de calidad	Acceso a empleo de calidad	8,5	6,0	2,5
	Oferta educativa adaptada a las demandas	8,2	6,1	2,1
	Acuerdos para la creación de empleo	8,0	6,4	1,7
	Innovación y transformación tejido empresarial	8,3	7,1	1,2
	Atracción de talento	8,1	6,2	1,9
	Sucesión empresarial	7,3	6,3	1,0
	Colaboración con universidades y empresas	8,0	6,4	1,6
Esfuerzo colectivo para construir el Futuro	Envejecimiento poblacional	8,7	6,8	2,0
	Promoción de la natalidad	8,3	5,3	3,0
	Protección del medio ambiente	8,7	6,2	2,6
	Movilidad sostenible	8,0	6,2	1,8
	Servicios de calidad en todo el territorio	8,2	6,4	1,8
	Promoción del Turismo	7,3	6,3	1,1
Gobernanza en colaboración	Canales de comunicación	7,7	4,6	3,1
	Practica la escucha efectiva para conocer y comprender las necesidades de la Soc. Org. y adopta políticas para atender dichas necesidades	8,0	6,1	1,9
	Promoción de la participación de la sociedad en decisión de políticas públicas	8,0	6,5	1,4
	Cooperación con otros org. Inst del territorio	8,3	5,8	2,5
	Nuevo modelo de gobernanza colaborativa	7,9	6,3	1,6
	Colaboración con la sociedad en proyectos	8,2	6,0	2,2
	Transparencia en la gestión	8,3	6,4	1,9

Por lo general se muestran desvinculados de la Diputación. No hay ningún reto que hayan destacado con un desempeño notable más allá de promover la innovación y la transformación del tejido empresarial o los esfuerzos en promover la lengua y la cultura

como vehículo integrador de la sociedad. Igual que ocurre con los grupos de interés anteriores, la protección del medio ambiente es uno de los retos más importantes para los ayuntamientos junto con el reto generacional de la sociedad.

Para mejorar la reputación con los Ayuntamientos, la Diputación debe poner el foco en mejorar el reconocimiento en las políticas relacionadas con el acceso a la vivienda y la promoción de la natalidad así como abrir nuevos canales de comunicación con este agente o reforzar los existente.

- Centros de formación

CENTROS DE FORMACIÓN				
Prioridad Institucional	Reto para conseguirlo	Importancia	Desempeño	Gap
Cohesión social y reducción de desigualdades sociales	Acceso universal a la vivienda	8,8	5,9	2,9
	Igualdad de oportunidades en zonas rurales y urbanas	8,2	5,7	2,6
	Integración de los grupos minoritarios	8,7	5,9	2,8
	Unidad territorial	7,9	6,0	1,9
	Lengua y cultura como vehículo unificador	8,1	6,5	1,6
Competitividad y empleo de calidad	Acceso a empleo de calidad	8,7	5,9	2,8
	Oferta educativa adaptada a las demandas	8,5	6,1	2,4
	Acuerdos para la creación de empleo	8,0	5,7	2,3
	Innovación y transformación tejido empresarial	7,9	6,5	1,4
	Atracción de talento	7,9	6,0	1,9
	Sucesión empresarial	7,7	5,8	1,9
	Colaboración con universidades y empresas	8,4	6,5	1,9
Esfuerzo colectivo para construir el Futuro	Envejecimiento poblacional	8,9	5,9	3,1
	Promoción de la natalidad	8,4	5,2	3,2
	Protección del medio ambiente	9,0	5,7	3,3
	Movilidad sostenible	8,6	6,0	2,6
	Servicios de calidad en todo el territorio	8,4	5,5	2,9
	Promoción del Turismo	7,8	6,3	1,5
Gobernanza en colaboración	Canales de comunicación	8,2	4,6	3,6
	Practica la escucha efectiva para conocer y comprender las necesidades de la Soc. Org. y adopta políticas para atender dichas necesidades	7,9	5,6	2,4
	Promoción de la participación de la sociedad en decisión de políticas públicas	7,8	5,9	1,9
	Cooperación con otros org. Inst del territorio	7,9	5,9	2,0

	Nuevo modelo de gobernanza colaborativa	7,8	5,8	2,0
	Colaboración con la sociedad en proyectos	8,0	5,3	2,7
	Transparencia en la gestión	8,5	5,2	3,3

Los temas que más preocupan a los centros de formación de Guipúzcoa son, sobre todo, los relacionados con medio ambiente y el relevo generacional. Por el contrario, lo que más valoran de la Diputación es el desarrollo de iniciativas y planes de colaboración con la universidad, los centros de formación y el empleo.

Al igual que con los Ayuntamientos, las demandas se concentran en el fomento de la natalidad y en la promoción de iniciativas y políticas para ofrecer servicios de calidad en todo el Territorio.

El mayor entre la importancia y el desempeño está en la comunicación y los retos relacionados con el esfuerzo colectivo para construir el futuro.

- Tercer sector

TERCER SECTOR				
Prioridad Institucional	Reto para conseguirlo	Importancia	Desempeño	Gap
Cohesión social y reducción de desigualdades sociales	Acceso universal a la vivienda	8,9	5,1	3,8
	Igualdad de oportunidades en zonas rurales y urbanas	8,4	6,0	2,4
	Integración de los grupos minoritarios	8,7	6,5	2,3
	Unidad territorial	8,1	6,4	1,8
	Lengua y cultura como vehículo unificador	8,1	7,2	0,9
Competitividad y empleo de calidad	Acceso a empleo de calidad	9,0	5,8	3,2
	Oferta educativa adaptada a las demandas	8,3	6,4	1,9
	Acuerdos para la creación de empleo	8,1	6,2	1,9
	Innovación y transformación tejido empresarial	7,9	7,1	0,9
	Atracción de talento	8,0	6,3	1,7
	Sucesión empresarial	7,6	5,8	1,8
	Colaboración con universidades y empresas	8,3	6,9	1,4
Esfuerzo colectivo para construir el Futuro	Envejecimiento poblacional	8,8	6,3	2,5
	Promoción de la natalidad	7,8	5,4	2,4
	Protección del medio ambiente	9,0	5,4	3,6
	Movilidad sostenible	8,6	5,8	2,8

	Servicios de calidad en todo el territorio	8,6	6,5	2,1
	Promoción del Turismo	6,9	6,6	0,3
Gobernanza en colaboración	Canales de comunicación	8,2	4,6	3,6
	Practica la escucha efectiva para conocer y comprender las necesidades de la Soc. Org. y adopta políticas para atender dichas necesidades	8,6	5,7	2,9
	Promoción de la participación de la sociedad en decisión de políticas públicas	8,4	5,8	2,7
	Cooperación con otros org. Inst del territorio	7,8	5,7	2,1
	Nuevo modelo de gobernanza colaborativa	8,0	5,7	2,3
	Colaboración con la sociedad en proyectos	8,0	5,5	2,5
	Transparencia en la gestión	8,4	5,4	3,0

La protección al medio ambiente, el acceso al empleo y a la vivienda y el envejecimiento de la población son los aspectos que el Tercer sector considera más importantes. Este agente se muestra especialmente satisfecho con el desempeño de la Diputación en el fomento de la lengua como vehículo unificador, la apuesta por la innovación del tejido empresarial, la colaboración con los centros de formación y la promoción de iniciativas para ofrecer servicios de calidad en todo el territorio. No obstante, exige un mayor desempeño en cuanto a facilitar el acceso universal a la vivienda.

- Sector industrial

SECTOR INDUSTRIAL				
Prioridad Institucional	Reto para conseguirlo	Importancia	Desempeño	Gap
Cohesión social y reducción de desigualdades sociales	Acceso universal a la vivienda	9,2	6,3	2,9
	Igualdad de oportunidades en zonas rurales y urbanas	8,2	6,4	1,8
	Integración de los grupos minoritarios	8,4	6,3	2,1
	Unidad territorial	8,4	6,6	1,8
	Lengua y cultura como vehículo unificador	8,3	7,6	0,7
Competitividad y empleo de calidad	Acceso a empleo de calidad	8,6	6,2	2,4
	Oferta educativa adaptada a las demandas	8,5	6,4	2,1
	Acuerdos para la creación de empleo	8,1	6,8	1,3
	Innovación y transformación tejido empresarial	8,4	7,2	1,2
	Atracción de talento	8,8	6,6	2,3
	Sucesión empresarial	8,4	6,1	2,4
	Colaboración con universidades y empresas	8,8	6,7	2,0

Esfuerzo colectivo para construir el Futuro	Envejecimiento poblacional	8,7	6,1	2,6
	Promoción de la natalidad	8,1	5,9	2,2
	Protección del medio ambiente	9,2	6,5	2,7
	Movilidad sostenible	8,6	6,5	2,1
	Servicios de calidad en todo el territorio	9,0	6,7	2,3
	Promoción del Turismo	8,9	7,3	1,7
Gobernanza en colaboración	Canales de comunicación	9,1	5,1	4,0
	Practica la escucha efectiva para conocer y comprender las necesidades de la Soc. Org. y adopta políticas para atender dichas necesidades	9,1	6,3	2,8
	Promoción de la participación de la sociedad en decisión de políticas públicas	8,8	6,8	2,0
	Cooperación con otros org. Inst del territorio	8,8	6,7	2,1
	Nuevo modelo de gobernanza colaborativa	8,8	6,7	2,1
	Colaboración con la sociedad en proyectos	8,7	6,6	2,1
	Transparencia en la gestión	9,4	6,0	3,4

El Sector Industrial es el agente que más afinidad parece tener con la Diputación. Por lo general muestra valores altos de satisfacción en casi todas las variables analizadas, especialmente en las relacionadas con la Gobernanza colaborativa.

Este agente, valora el desempeño de la Diputación respecto a la atracción del talento cualificado en Gipuzkoa y el desarrollo de iniciativas para impulsar planes de sucesión empresarial, pero sobre todo llama la atención el interés de este agente en la gobernanza colaborativa; es el agente que más importancia le da a estrechar las relaciones entre la DFG y la Sociedad Organizada. Además, valora positivamente el desempeño de la Diputación en este eje institucional. Se recomienda a la Diputación apoyarse del Sector Terciario para empujar el interés y el reconocimiento de su modelo político con el resto de los agentes.

- Asociaciones de mujeres

ASOCIACIONES DE MUJERES				
Prioridad Institucional	Reto para conseguirlo	Importancia	Desempeño	Gap
Cohesión social y reducción de desigualdades sociales	Acceso universal a la vivienda	9,5	5,3	4,2
	Igualdad de oportunidades en zonas rurales y urbanas	9,1	5,4	3,6
	Integración de los grupos minoritarios	8,7	6,6	2,1
	Unidad territorial	8,6	5,7	2,9
	Lengua y cultura como vehículo unificador	8,8	6,9	1,9
Competitividad y empleo de calidad	Acceso a empleo de calidad	9,1	5,3	3,8
	Oferta educativa adaptada a las demandas	8,2	6,5	1,7
	Acuerdos para la creación de empleo	7,8	5,4	2,4
	Innovación y transformación tejido empresarial	8,2	6,0	2,2
	Atracción de talento	7,9	5,9	2,0
	Sucesión empresarial	8,1	5,9	2,2
	Colaboración con universidades y empresas	8,6	6,8	1,8
Esfuerzo colectivo para construir el Futuro	Envejecimiento poblacional	8,7	6,0	2,7
	Promoción de la natalidad	8,2	5,0	3,2
	Protección del medio ambiente	9,2	4,8	4,4
	Movilidad sostenible	9,0	5,4	3,5
	Servicios de calidad en todo el territorio	8,8	4,2	4,7
	Promoción del Turismo	6,9	5,8	1,1
Gobernanza en colaboración	Canales de comunicación	8,8	5,0	3,8
	Practica la escucha efectiva para conocer y comprender las necesidades de la Soc. Org. y adopta políticas para atender dichas necesidades	9,2	4,9	4,3
	Promoción de la participación de la sociedad en decisión de políticas públicas	8,5	3,4	5,1
	Cooperación con otros org. Inst del territorio	8,5	5,5	3,0
	Nuevo modelo de gobernanza colaborativa	8,5	5,4	3,1
	Colaboración con la sociedad en proyectos	8,4	5,3	3,1
	Transparencia en la gestión	9,4	5,4	4,0

La preocupación de las mujeres consultadas se centra, sobre todo, en la transparencia de la gobernanza, el acceso a la vivienda y el desarrollo de políticas para la igualdad de oportunidades en zonas rurales y urbanas y la escucha efectiva a la sociedad organizada.

Sin embargo, muestran una satisfacción muy baja respecto al desempeño de la Diputación en estos temas.

- Agencias comarcales

AGENCIAS COMARCALES				
Prioridad Institucional	Reto para conseguirlo	Importancia	Desempeño	Gap
Cohesión social y reducción de desigualdades sociales	Acceso universal a la vivienda	9,3	6,8	2,6
	Igualdad de oportunidades en zonas rurales y urbanas	8,8	6,3	2,6
	Integración de los grupos minoritarios	9,0	6,8	2,3
	Unidad territorial	8,8	6,9	1,9
	Lengua y cultura como vehículo unificador	8,7	7,3	1,4
Competitividad y empleo de calidad	Acceso a empleo de calidad	9,6	7,4	2,2
	Oferta educativa adaptada a las demandas	9,1	7,0	2,1
	Acuerdos para la creación de empleo	8,6	7,2	1,5
	Innovación y transformación tejido empresarial	9,1	6,5	2,6
	Atracción de talento	8,6	6,4	2,2
	Sucesión empresarial	8,0	6,7	1,3
	Colaboración con universidades y empresas	8,9	6,5	2,4
Esfuerzo colectivo para construir el Futuro	Envejecimiento poblacional	8,6	7,1	1,4
	Promoción de la natalidad	7,7	6,4	1,3
	Protección del medio ambiente	9,6	6,2	3,4
	Movilidad sostenible	8,9	6,7	2,2
	Servicios de calidad en todo el territorio	8,8	6,8	2,0
	Promoción del Turismo	7,3	6,9	0,4
Gobernanza en colaboración	Canales de comunicación	8,8	7,8	0,9
	Practica la escucha efectiva para conocer y comprender las necesidades de la Soc. Org. y adopta políticas para atender dichas necesidades	8,9	6,8	2,1
	Promoción de la participación de la sociedad en decisión de políticas públicas	8,4	6,5	2,0
	Cooperación con otros org. Inst del territorio	8,6	6,9	1,7
	Nuevo modelo de gobernanza colaborativa	8,3	6,4	1,9
	Colaboración con la sociedad en proyectos	8,4	6,4	2,1
	Transparencia en la gestión	9,1	6,0	3,1

Las Agencias comarcales son, junto con el sector industrial, el agente que mejor valora la realidad y el reconocimiento de la Diputación. Recomendamos también apoyarse en este agente como vía para llegar a otros agentes más críticos y distantes con la Diputación, involucrándolos en sus políticas de gobernanza colaborativa y en los proyectos estratégicos de Etorikizuna Eraikiz.

- Sindicatos

SINDICATOS				
Prioridad Institucional	Reto para conseguirlo	Importancia	Desempeño	Gap
Cohesión social y reducción de desigualdades sociales	Acceso universal a la vivienda	8,7	2,9	5,8
	Igualdad de oportunidades en zonas rurales y urbanas	8,3	3,3	5,0
	Integración de los grupos minoritarios	8,5	4,7	3,8
	Unidad territorial	8,3	4,9	3,4
	Lengua y cultura como vehículo unificador	8,7	5,8	2,9
Competitividad y empleo de calidad	Acceso a empleo de calidad	9,5	3,6	5,9
	Oferta educativa adaptada a las demandas	8,8	4,0	4,8
	Acuerdos para la creación de empleo	8,6	3,2	5,3
	Innovación y transformación tejido empresarial	8,7	5,1	3,6
	Atracción de talento	7,9	3,7	4,2
	Sucesión empresarial	7,3	3,0	4,3
	Colaboración con universidades y empresas	8,3	4,6	3,7
Esfuerzo colectivo para construir el Futuro	Envejecimiento poblacional	9,4	4,5	4,9
	Promoción de la natalidad	8,7	3,5	5,2
	Protección del medio ambiente	9,5	2,7	6,8
	Movilidad sostenible	9,1	4,1	5,0
	Servicios de calidad en todo el territorio	8,6	4,6	4,0
	Promoción del Turismo	6,5	5,8	0,8
Gobernanza en colaboración	Canales de comunicación	8,8	4,0	4,8
	Practica la escucha efectiva para conocer y comprender las necesidades de la Soc. Org. y adopta políticas para atender dichas necesidades	9,1	3,2	5,9
	Promoción de la participación de la sociedad en decisión de políticas públicas	9,0	3,1	5,9
	Cooperación con otros org. Inst del territorio	8,4	4,5	3,9
	Nuevo modelo de gobernanza colaborativa	8,5	3,7	4,9
	Colaboración con la sociedad en proyectos	8,3	3,0	5,3
	Transparencia en la gestión	8,8	2,9	6,0

Se demuestra con los resultados de este análisis que los Sindicatos son un agente crítico con la DFG. Si bien los intereses están alineados con la estrategia institucional de la Diputación -es uno de los agentes que mayor importancia da a todos los temas planteados en la investigación- es también el que menos satisfecho se muestra.

Hacer comprender a los Sindicatos que las prioridades institucionales están son coherentes con las prioridades de los Sindicatos sería una buena manera de comenzar a trabajar la relación con este agente.

- Medios de Comunicación

MEDIOS DE COMUNICACIÓN				
Prioridad Institucional	Reto para conseguirlo	Importancia	Desempeño	Gap
Cohesión social y reducción de desigualdades sociales	Acceso universal a la vivienda	8,5	4,8	3,7
	Igualdad de oportunidades en zonas rurales y urbanas	8,5	5,1	3,4
	Integración de los grupos minoritarios	8,1	5,5	2,6
	Unidad territorial	8,0	5,6	2,4
	Lengua y cultura como vehículo unificador	8,6	6,3	2,4
Competitividad y empleo de calidad	Acceso a empleo de calidad	8,8	5,8	2,9
	Oferta educativa adaptada a las demandas	7,8	6,0	1,8
	Acuerdos para la creación de empleo	8,0	5,5	2,5
	Innovación y transformación tejido empresarial	8,2	6,3	1,8
	Atracción de talento	8,1	5,5	2,6
	Sucesión empresarial	7,6	5,8	1,8
	Colaboración con universidades y empresas	8,5	5,8	2,6
Esfuerzo colectivo para construir el Futuro	Envejecimiento poblacional	8,2	5,5	2,7
	Promoción de la natalidad	8,4	5,3	3,1
	Protección del medio ambiente	9,0	4,9	4,1
	Movilidad sostenible	8,6	5,3	3,4
	Servicios de calidad en todo el territorio	8,2	5,8	2,4
	Promoción del Turismo	7,3	5,3	2,0
Gobernanza en colaboración	Canales de comunicación	8,2	6,7	1,5
	Practica la escucha efectiva para conocer y comprender las necesidades de la Soc. Org. y adopta políticas para atender dichas necesidades	8,4	5,2	3,2
	Promoción de la participación de la sociedad en decisión de políticas públicas	8,6	5,8	2,8

	Cooperación con otros org. Inst del territorio	8,5	6,0	2,5
	Nuevo modelo de gobernanza colaborativa	8,1	5,7	2,4
	Colaboración con la sociedad en proyectos	8,0	5,5	2,5
	Transparencia en la gestión	8,9	5,2	3,8

Llama la atención la baja valoración que los medios de comunicación hacen al desempeño de la Diputación. Es el agente, por detrás de los Sindicatos, que más crítico se muestra con respecto a todas las áreas de trabajo analizadas es el estudio.

Es fundamental que la Diputación haga un esfuerzo en mejorar el reconocimiento de este agente, puesto que es indispensable para extender el reconocimiento al resto de agentes externos y a la ciudadanía en general.

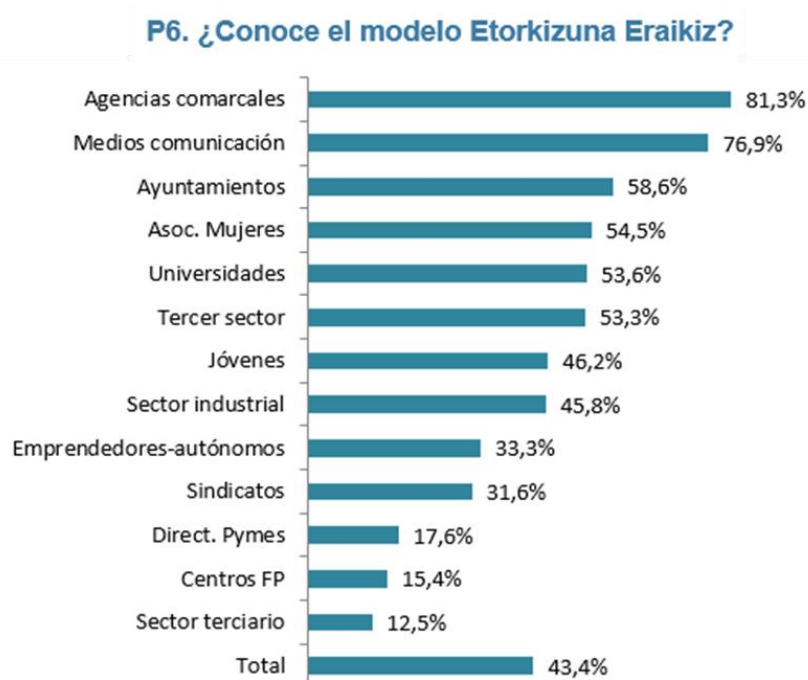
En la investigación a los agentes externos, y en relación con el desempeño de la comunicación que realiza la Diputación, se preguntó la valoración que los diferentes agentes hacen de la calidad de la comunicación que reciben de la Institución a través de diferentes medios. De acuerdo con la siguiente tabla, se pone de manifiesto la necesidad de mejorar la satisfacción de todos los agentes en esta área, especialmente con respecto a los Sindicatos, los Emprendedores y autónomos y los Medios de comunicación.

P.8 Valore la calidad de la comunicación que recibe por parte de la DFG a través de los siguientes canales:

Valoración de 0 a 10	Página web (Boletines)	Medios de comunicación	Canales digitales	Eventos presenciales (Foros, charlas, presentaciones, meetings, etc.)	BASE
Jóvenes	7,1	6,8	7,0	6,4	39
Direct. Pymes	7,1	6,9	6,2	6,5	34
Ayuntamientos	6,6	6,6	7,2	6,2	29
Universidades	6,5	6,0	6,4	6,9	28
Tercer sector	6,5	6,5	7,1	6,5	30
Centros FP	6,1	5,6	5,3	5,1	26
Sector industrial	7,0	7,0	7,1	6,9	24
Asoc. Mujeres	5,9	5,6	5,8	6,0	22
Sector terciario	6,1	6,8	5,7	5,9	16
Agencias comarcales	6,8	6,5	6,8	7,0	16
Emprendedores-autónomos	5,4	6,2	4,8	5,8	18
Sindicatos	5,2	3,8	4,2	4,1	19
Medios comunicación	5,3	6,2	5,5	6,2	13
Media Total	6,5	6,3	6,3	6,2	314

Conocimiento del modelo Etorbizuna Eraikiz por los agentes externos

Una vez más, quedaba constancia de la necesidad por parte de la Diputación de poner en valor su modelo de gobernanza entre todos sus agentes, dado que existe un bajo conocimiento del mismo a nivel general. Solo las Agencias comarcales (81,3%) y los Medios de comunicación (76,9%) tienen un conocimiento notable del modelo de gobernanza de la Diputación. El resto de agentes, tal y como muestra la tabla siguiente, tiene un conocimiento medio-bajo de Etorbizuna Eraikiz.



Entre los encuestados que sí conocían el modelo Etorbizuna Eraikiz, el aspecto que más valoran como positivo es el trabajo colaborativo con los distintos agentes sociales; en el lado opuesto mencionan la mala gestión y la sensación de ser un modelo sólo teórico como aspectos negativos.

Aspectos positivos y/ negativos del modelo Etorikizuna Eraikiz



Esta parte de la investigación con los agentes externos concluye que las expectativas de los grupos de interés en cuanto a sus preocupaciones y prioridades no terminan de estar alineadas con el desempeño de la institución. La DFG necesita mantener una relación abierta y constante con todos los agentes, puesto que todos, sin excepción, inciden de alguna manera en la reputación de la Diputación. Lo más destacable:

- Las Agencias comarcales son el stakeholder que mejor valora el desempeño de la Diputación y sus expectativas están muy alineadas con el Plan Estratégico de la Institución. La DFG podría encontrar en este agente un aliado para acercarse al resto de agentes, sin embargo, no es considerado como uno de los stakeholders más estratégicos.
- Los Sindicatos, los Centros de formación y las Mujeres representan los agentes más críticos con la Diputación; son los grupos de interés que peor valoran el desempeño institucional, sin embargo, han sido valorados como agentes importantes para la reputación de la Diputación. La DFG debería buscar maneras de acercarse a estos grupos y encontrar vías de entendimiento con los mismos.

- Los Medios de Comunicación son bastante críticos con la Diputación, sin embargo, buscar el reconocimiento de este agente es imprescindible puesto que podría suponer un magnífico apoyo para mejorar el reconocimiento del resto de stakeholders, además de mejorar el grado de conocimiento de las políticas y áreas de actuación institucional. La DFG requiere nuevas formas de comunicarse con los Medios para dar a conocer su desempeño con mayor eficacia.
- Los Jóvenes han sido señalados como el agente más importante para la Diputación por la propia institución. Los aspectos que más les preocupan son la protección del medio ambiente, el acceso a un trabajo de calidad y a la vivienda. Sin embargo, valoran negativamente el desempeño de la DFG en sus prioridades, a pesar de que la realidad es buena. De nuevo, se demuestra que la Diputación necesita encontrar fórmulas más eficaces para poner en valor su desempeño en las prioridades fundamentales de este stakeholder.

9. Conclusiones

En términos generales, y como ha puesto de manifiesto esta investigación, la DFG tiene una buena reputación, siendo su realidad superior a su reconocimiento. Es decir, su gestión en el plano del desempeño de políticas sociales es mejor que lo que sus públicos de interés valoran y, por ende, la confianza que los públicos depositan en la institución pública es mejorable. Parte de culpa, es el alto grado de desconocimiento que dichos públicos tienen acerca del desempeño y el alcance de las políticas institucionales. No se puede confiar en lo que no se conoce.

Las prioridades institucionales, sus objetivos estratégicos a largo plazo, están completamente alineados con las preocupaciones de sus públicos de interés. La reputación aspiracional de la institución es coherente con lo que se espera de ella, con las expectativas que sus stakeholders tienen de la institución. Sin embargo, es a la hora de establecer los objetivos estratégicos y tácticos cuando el gap entre la reputación ideal y la real se agranda.

Uno de los grandes frenos a la consecución de la reputación ideal es precisamente, que los objetivos que la institución se marca con cada uno de sus stakeholders no coinciden con las necesidades y preocupaciones reales de los mismos. Para que una institución goce de buena reputación, las políticas concretas que se plantea para satisfacer las necesidades de sus grupos de interés deberían estar alineadas con las expectativas de estos, priorizando en su comunicación a cada stakeholder solo aquellas áreas de desempeño que son de su interés. Además, la institución ha de integrar la gestión de indicadores concretos de reputación para dar cuenta del cumplimiento en las diferentes dimensiones que resultan estratégicas para la reputación, así como promover mecanismos de rendición de cuentas que informen sobre la evolución en la consecución de cada objetivo.

Sin embargo, y como se ha demostrado en esta investigación, la DFG partía de un planteamiento de retos generales, sin concretar los compromisos específicos basados en objetivos cuantificables que pudieran dar lugar a una gestión proactiva de su reputación. A partir de las entrevistas en profundidad a los miembros del equipo técnico de la institución que mayor relación y conocimiento tienen de cada uno de los públicos de

interés estratégicos para el logro de los compromisos de la Diputación, se pudieron plantear objetivos concretos de reputación que podían transformarse en políticas soportadas en indicadores cuantificables para una gestión proactiva de mejora de la reputación. El establecimiento de objetivos específicos y cuantificables, además, establece las bases para incorporar políticas sustentadas en métricas o indicadores que permiten evaluar su evolución futura y establecer compromisos reales que transformarán las políticas de rendición de cuentas de la institución, pues cuando los objetivos son concretos y medibles, se transmiten de forma clara y eficiente y a su vez, se pueden integrar en un sistema de *reporting* que integre indicadores de cumplimiento, dando cuenta real del desempeño del trabajo institucional.

El análisis de la documentación institucional pone de manifiesto que la institución plantea políticas con una perspectiva -en principio- multistakeholder pero, a la hora de implementar políticas que satisfagan las necesidades de cada uno de sus stakeholders clave, la Diputación tiene en cuenta, casi únicamente, a la ciudadanía como principal grupo de interés. A la hora de gestionar su reputación de manera que aumente la confianza de todos los stakeholders, la institución debe ampliar su espectro de mira en cuanto a quiénes son los grupos de interés más relevantes para la construcción de su reputación y establecer mecanismos de escucha y relación con cada uno de ellos. Una gestión reputacional pensando únicamente en la ciudadanía en su conjunto no es suficiente para mejorar el posicionamiento reputacional en el largo plazo. La institución ha de conocer las expectativas y las necesidades de cada grupo de interés de manera individualizada para poder mejorar la relación con cada uno de ellos y contar con su apoyo según las necesidades a cubrir con cada uno.

Quedaba de manifiesto a partir de las entrevistas en profundidad a los Diputados y Diputadas de la DFG que se realizó al inicio de esta investigación que la Diputación no tenía un conocimiento amplio de los grupos de interés más relevantes para la consecución de sus objetivos institucionales ni con cuáles de ellos podía contar para mejorar sus estrategias. Valga el ejemplo de los jóvenes, que las entrevistas de investigación destacaron a este grupo como el más relevante para la construcción de la reputación de la institución en el largo plazo, pero los entrevistados confesaban no conocer sus necesidades y expectativas concretas ni sabían cómo relacionarse con este grupo tan estratégico.

Se comprobaba también que las prioridades institucionales (valores de reputación) que la institución pública se planteaba en el corto/medio plazo trasladada en su plan estratégico eran relevantes para el conjunto de sus stakeholders puesto que cubrían necesidades universales, pero a la hora de trasladar las políticas necesarias para alcanzar sus prioridades institucionales estas debían adecuarse a las características intrínsecas de cada grupo de interés y plantear objetivos de reputación relevantes para cada uno de ellos. Solo a partir de la consulta a cada grupo de interés llevada a cabo en esta investigación, se pudieron conocer las necesidades y expectativas específicas de cada colectivo social, y solo a partir de este conocimiento, la institución podrá implementar estrategias de mejora reputacional. Los sociómetros e investigaciones periódicas que plantea la institución a la ciudadanía han demostrado no tener validez suficiente para conocer las necesidades y expectativas de los grupos de interés más estratégicos para la Diputación. Es necesario encontrar nuevos instrumentos de escucha social en los que tanto la ciudadanía, pero también la sociedad organizada, pueda expresar sus deseos y aspiraciones con respecto a las funciones institucionales de la Diputación para una gestión más eficaz y eficiente de la reputación institucional.

Para que las instituciones públicas consigan mejorar su posicionamiento reputacional es necesario que sus grupos de interés reconozcan los esfuerzos que sus equipos de gobierno, técnicos y funcionarios hacen en el desempeño de su gestión para cubrir las necesidades de cada uno de los grupos de interés. Es decir, deben de tener una buena realidad basada en las promesas que los gobernantes hacen a sus públicos de interés y deben conseguir que esa realidad trascienda para mejorar el reconocimiento y la confianza que depositan en sus instituciones públicas. El reconocimiento, como se ha comentado anteriormente, solo se conseguirá comunicando las realidades relevantes para cada grupo de interés, aquellas que realmente tienen sentido para para cada colectivo, de manera que no pasen desapercibidas.

No obstante, hay que considerar que la reputación es un intangible que se construye a largo plazo y, teniendo en cuenta que las direcciones institucionales cambian periódicamente por regla general cada 4 u 8 años, se necesita un compromiso por parte de las instituciones y, sobre todo, de sus gobernantes, para establecer modelos de gestión de la reputación institucional que vaya más allá de las políticas que sus gobernantes prometen a sus votantes. Una gestión basada en los valores de reputación institucional canónicos, independientemente del posicionamiento ideológico que persigan sus

gobernantes, conseguiría construir reputación y afianzar de esta manera la confianza de todos los grupos de interés relevantes para la institución. El desempeño de los valores de reputación institucional propuestos en la revisión documental de esta investigación; Innovación, Calidad del servicio, Integridad, Sostenibilidad financiera, Cooperación, Contribución al territorio y Talento conseguirían construir la reputación institucional necesaria haciendo que la realidad trascienda de manera que mejore el reconocimiento y la confianza que depositan los stakeholders en las instituciones públicas.

Para que eso sea posible, es preciso un cambio cultural y un compromiso por parte de las instituciones y, sobre todo, de sus gobernantes, para poder construir la reputación institucional necesaria.

10. Bibliografía

Aaker, David A. (1996). *Managing Brand Equity* (New York, NY: The Free Press

Alloza Losana, A. (2012). Reflexiones sobre la Reputación Necesaria. *AdComunica*, 27-47. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.3>

Alsina Burgués, V. y González de Molina, E. (2019). La Colaboración Público-Privada como Vector de Innovación. Casos de éxito en España. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*. Pp. 122-139. ISSN: 2173-6405 e-ISSN: 2531-2103

Arqués, N. (2011): *Y Tú, ¿Qué Marca Eres?: 14 Claves para Gestionar tu Reputación Personal*; Alienta.

Arenilla Sáez, M. y García-Vegas, R. (2013) *Innovación Social. La integración Social en la Administración Pública*. Instituto Nacional de Administración. ISBN: 978-84-7351-519-1 (formato papel) 978-84-7351-520-7 (formato electrónico) www.inap.es

Balsameda et al (2007). *La Administración Pública que España Necesita*. Libro Marrón. Edición patrocinada por BBVA. Círculo de Empresarios. XXX ANIVERSARIO. Madrid.

Barandiaran, X. (2018) *Hacia un Modelo de Metagobernanza para Gipuzkoa: El Caso de Etorikizuna Eraikiz*. *European Public & Social Innovation Review* 3(1):1-12 DOI: 10.31637/epsir.18-1.1

Barrio Tato, L. y Barrio Carvaja, S (2008). *Informe de Control Interno en la Administración Pública*. *Auditoría y Gestión de los Fondos Públicos*. Auditoría Pública. Nº 46. Pp. 51-60

Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation; Co-creating for a better society*. Policy Press and Bristol University Press. Bristol. ISBN 978-1447324270

Bell, J. (2005). *Doing your Research Project: a Guide for First-time Researchers in Education and Social Science*. Buckingham: OUP

Brown, B. y Perry, S. (1994). Removing the Financial Performance Halo from Fortune's Most Admired Companies, en *Academy of Management Journal*, vol. 37 (5), pp. 1347-1359

Canel, M. J. (2014). Reflexiones sobre la Reputación Ideal de la Administración Pública (Thoughts on the ideal reputation for the public administration). En Herrero, M., Cruz, A., Lázaro, R. and Martínez, A. (eds). *Escribir en las almas. Estudios en honor de Rafael Alvira*. Pamplona: Eunsa.

Canel, M. J. (2018). *La Comunicación de la Administración Pública: para Gobernar con la Sociedad*. México, D.F, FCE - Fondo de Cultura Económica. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/universidadcomplutense/105783?>

Canel, M.J. and Luoma-aho, V. (2018). *Public Sector Communication: Closing Gaps Between Citizens and Public Organizations*. Wiley Blackwell

Canel, M.J., Luoma-aho, V. y Barandiarán, X. (2020). Public Sector Communication and Public Valuable Intangible Assets. En Luoma-aho, V. y Canel, M.J. (Eds.), *Handbook of Public Sector Communication* (pp. 101-114). Wiley-Blackwell.

Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Ariel, Barcelona, pp. 29.

Carrillo, V., Castillo Díaz, A., Tato Jiménez, J.L. (2007). El "Valor" de lo Intangible. *La Gestión de la Reputación Corporativa. El caso de la marca TELEFONICA*. Observatorio OBS. Journal, 7. Recuperado de <http://obs.obercom.pt>.

Castelo, M. y Lima, L. (2006), *Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives* *Journal of Business Ethics* 69(2):111-132 Follow journal. DOI: 10.1007/s10551-006-9071-z

Catalá, R.; Cortés, O. (2019). *Administración 2030: Una Visión Transformadora Propuestas para la Próxima Década*. Observatorio para la Transformación del Sector Público. Programa Ejecutivo en Gobernanza del Sector Público. La Fundación PwC y Fundación ESADE.

Cornell, B. y Shapiro, A. (1987), *Corporate Stakeholders and Corporate finance*. *Financial Management*, pp 5-14

Davies, Gary, Chun, R. and da Silva, R.V. (2001), *The Personification Metaphor as a Measurement Approach for Corporate Reputation*. *Corporate Reputation Review*, 4 (2), 113-127.

De la Fuente, J.M., y De Quevedo, E. (2003), *Empirical Analysis of the Relationship Between Corporate Reputation and Financial Performance: A Survey of the Literature*. *Corporate Reputation Review* DOI: 10.1057/palgrave.crr.1540197

Dowling, G. (2002). *Creating Corporate Reputation: Identity, Image, and Performance*. Oxford University Press, Oxford

du Gay, P. (2000). *In praise of bureaucracy*. London: Sage.

Fernández Aguado, J. (2002): *Dirigir y Motivar Equipos. Claves Para un Buen Gobierno*, Ariel.

Fernández, T.R. (2016). *Reflexiones sobre la Sostenibilidad de los Servicios Públicos, un Nuevo Principio General en Gestación*. *Revista de Administración Pública*. ISSN-L-0034-7639, Núm 200. Madrid, mayo-agosto. Pp. 439-450.

Fernández-Ecker, A. Pablo-Martí, F. (2008). *La Agilización de los Trámites Administrativos para la Creación de Empresas. Una solución telemática: el CIRCE*. Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica. Madrid. ISBN: 978-84-95336-85-9.

Ferruz González, S. A (2017). *Reputación corporativa; estudio del concepto y las metodologías para su medición. Propuesta de un concepto y metodología de consenso*.

[Tesis de Doctorado, Universidad Complutense de Madrid]. Acceso abierto en E-Prints Universidad Complutense de Madrid.

Flanagan, D.J. O'Shaughnessy, K.C. y Palmer, T.B. (2011). Re-Assessing the Relationship between the Fortune Reputation Data and Financial Performance: Overwhelming Influence or Just a Part of the Puzzle. En *Corporate Reputation Review*, vol. 14 (1), pp. 3-14

Fombrun, C. y Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy, en *Academy of Management Journal*, vol. 33 (2) pp. 233-58

Fombrun, C. (1996), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.

Fombrun, C. (2001). Corporate Reputation as Economic Asset, en Hitt, Michael A.; Freeman, R. Edward y Harrison, Jeffrey S., *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers, Oxford.

Fombrun, C. (2012). *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*

Gaine-Ross, L. (2003). *CEQ capital: a Guide to Building CEQ Reputation and Company Success*. New Jersey, NY: Wiley & Sons.

García-Marzá, D. (2015). El Valor Democrático de la Sociedad Civil: una Respuesta a la Desafección, *THÉMATA. Revista de Filosofía*, N°52, pp. 93-109.

García Sánchez, I.M. (2007). *La Nueva Gestión Pública; Evolución y Tendencias*. Presupuesto y gasto público, ISSN 0210-5977, N° 47. pp 37-64

González Barroso, F. (2009) *La Administración Prestadora de Servicios. La Evaluación de la Calidad de los Servicios Públicos. Normas ISO y Modelos de Autoevaluación EFQM en Documentación sobre Gerencia Pública*, del Subgrupo A2, Cuerpo Técnico, especialidad de Gestión Administrativa, de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Consejería de

Administraciones Públicas. Escuela de Administración Regional. ISBN: 978-84-7788-549-8

González Barroso, F. (2009). Documentación sobre Gerencia Pública, del Subgrupo A1, Cuerpo Superior, especialidad de Administración General, de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Tema 8. ISBN: 978-84-7788-550-4.

Goodsell, C. T. (2004). *The Case for Bureaucracy*. Washington, DC: CQ Press

Gutiérrez-Rubí, A., 2005, La Reputación Responsable. Revista Dosdoce. Recuperado de <https://www.gutierrez-rubi.es/2005/02/08/la-reputacion-responsable/>

Hall, R. (1992) The Strategic Analysis of Intangible Resources, en *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 135-144.

Herranz de la Casa, J.M. (2007). Comunicar para Ser Transparente las Organizaciones Sociales en el siglo XXI. *La Sociedad Cooperativa*, ISSN 1137-4748, N°. 43. pp. 43-47

Hill, C. y Jones, T. (1992). Stakeholder-Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29, pp. 131-154.

Hughes, O. E. 1998. *Public Management and Administration. An introduction*. South Yarra: Macmillan Press.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of financial economics*. pp. 305-360.

Larkin, Judy (2003), *Strategic Reputation Risk Management*. New York: Palgrave MacMillan.

Manene, L.M. (2020) Eficiencia y Eficacia en Administraciones Públicas y Organizaciones Empresariales. *Administración, Ideas y Politikós*. Recuperado de <http://www.luismiguelmanene.com/2010/08/19/la-eficiencia-y-la-eficacia/>

Mas, C. (2012) ¿En qué hay que transformar la Administración Pública Española? Como afrontar el reto del cambio del sector público. Crecimiento Inteligente. PricewaterhouseCoopers S.L. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/sector-publico/assets/transformar-administracion-publica-esp.pdf>

Molina Molina, J., y Mayor Balsas, J.M. (2018). Gobierno Abierto, Transparencia y Ética Pública. Revista internacional Transparencia e Integridad.

Ortiz de Guinea, Y., Villafañe, J. y Caffarel-Serra, C. (2018): "Research for the Assessment of Media Reputation". Revista Latina de Comunicación Social, 73, pp. 845 - 869.

Oržekauskas, P. and Šmaižienė, I. (2007). Public Image and Reputation Management: Retrospective and Actualities. Public Policy and Administration. ISSN online 2029-2872 / ISSN print 1648-2603

Osborne, D., and T. Gaebler. 1992. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reprint ed. New York, N.Y.: Plume

Osborne, D., and P. Plastrik. 1997. Banishing Bureaucracy. The Five Strategies for Reinventing Government. Reading, MA: Addison-Wesley.

Parrado, S.; Löffler, E. (2011). Hacia una Administración Pública Sostenible. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. Ministerio de Política Territorial y Administración Pública. Madrid. Catálogo General de Publicaciones Oficiales. NIPO: 851-11-001-7

Piqueiras Conlledo, P. (2020). Análisis de los Componentes del Bien Intangible Compromiso Ciudadano en el sector público. Doxa Comunicación, 30, pp.79-106.

Ramió, C. (2019) El Concepto de lo Social y la Administración Pública. Recuperado de <https://www.administracionpublica.com/el-concepto-de-lo-social-y-la-administracion-publica/> el 12/07/2019.

Ramírez-Alujas, Álvaro.V (2012). Innovación en las Organizaciones y Servicios Públicos: ¿El Eslabón Perdido? Bases para la Transición hacia un Modelo de Innovación Abierta y Colaborativa. Estado, Gobierno, Gestión Pública. Revista Chilena de Administración Pública. ISSN 0717-6759 N°19 (2012) pp. 5 - 50

Ramos Monteagudo, A.M. Yordi García, M. y Miranda Ramos, M. A. (2016). El Envejecimiento Activo: Importancia de su Promoción para Sociedades Envejecidas. Revista Archivo Médico de Camagüey. versión On-line ISSN 1025-0255. AMC vol.20 no.3. Camagüey.

Rindova, V.P. y Fombrun, C. (1999). Constructing Competitive Advantage: The Role of Firm-Constituents Interactions, en Strategic Management Journal, vol. 20 (8), pp. 690-710

Rivera, R. (2018). La AEVAL: Crónica de una Muerte Anunciada. Fundación Hay Derecho. Expansión el 22 de enero de 2018. Recuperado de <https://hayderecho.expansion.com/2018/01/22/la-aeval-cronica-una-muerte-anunciada/>

Roberts, P.W. y Dowling, G.R. (2002). Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance, en Strategic Management Journal, vol. 23, pp. 1077-1093

Rodríguez, J. M. (2004), Percepción y Medida en la Reputación Empresarial, Economía Industrial, núm. 357, págs. 117-129.

Rose-Ackermann, S. (2004). The Challenge of Poor Governance and Corruption. Copenhagen Consensus Challenge Paper

Ruiz López, J.; Hidalgo Gómez, C.; Cuéllar Martín, E.; López Pérez, S. (2014) Informe de Seguimiento de la Actividad de los Ministerios en Relación con los Programas del Marco General para la Mejora de la Calidad de la Administración General del Estado durante 2012. Ed. 2014. Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el Marco General para la Mejora de la Calidad en la AGE. Ministerio de Hacienda y

Administraciones Públicas. Gobierno de España. Catálogo de Publicaciones Oficiales.
NIPO: 632-14-001-0

Sánchez Morón, M. (2011). El Empleo Público en España: Problemas Actuales y Retos de Futuro. *Revista Aragonesa de Administración Pública*, ISSN 1133-4797, N° Extra 13, (Ejemplar dedicado a: El empleo público en Aragón y tendencias de futuro), pp. 19-27

Sanders, Karen B. and Espinosa de los Monteros, M. (2020) Citizen Communication in the Public Sector: Learning from High Reliability Organizations. In: *The Handbook of Public Sector Communication*. Wiley Online, pp. 329-343.

Schultz, P. (2003). Pseudo Market Timing and the Long-Run Underperformance of IPOs. *THE JOURNAL OF FINANCE* * VOL. LVIII, NO. 2

Sebastián, C. (2019) *Para que España Avance*. Galaxia Gutenberg, S.L.

Simonsson, C. and Heide, M. (2020). Change Communication: Developing the Perspective of Sensemaking and the Perspective of Coworkers en Luoma-aho, V y Canel, M.J Ed. *The Handbook of Public Sector Communication* (Pages: 153-166). John Wiley & Sons, Inc.

Sorensen, E., and Torfing, J. (2011). Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. *Administration and Society*, vol. 43(8), pp. 842–68.

Stake, R. E. (1998), *Investigación con Estudios de Casos*. Ediciones Morata, S.L. Madrid

Unceta, A. Castro-Spila, J y García Fronti, J. (2017). The three governances in social innovation, *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 30:4, 406-420, DOI: 10.1080/13511610.2017.1279537

Unceta, A., & Barandiarán, X. (2019). La Innovación Social como Instrumento para la Innovación Pública. *UCJC Business and Society Review* (formerly Known As *Universia Business Review*), 16(1), 100-125. Recuperado a partir de <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/4015>

Villafañe, J. (1993), *Imagen Positiva: Gestión Estratégica de la Comunicación en las Empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide

Villafañe, J. (2004) *La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa*. Pirámide. Madrid.

Villafañe, J. (2013). *La Buena Empresa. Propuesta para una Teoría de la Reputación Corporativa*. Madrid: Pearson.

Villafañe, J., Ortiz de Guinea, Y., y Martín. C. (2020) *Investigación para la Evaluación de la Reputación de los Medios de Comunicación*. *Revista latina de comunicación social*, 845-869

Villafañe, J. et al (2020). *Diccionario de la Reputación*. Villafañe & Asociados Consultores, S.L. Madrid.

Villoria Mendieta, M. (2009). *Documentación sobre Gerencia Pública, del Subgrupo A1, Cuerpo Superior, especialidad de Administración General, de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Tema 5: La ética pública. Los conflictos de intereses y las incompatibilidades en la administración pública*.

Wæraas, A. Byrkjeflot, H. (2012). *Public Sector Organizations and Reputation Management: Five Problems*. *International Public Management Journal* 15(2):186-206

Weigelt, K y Camerer, C. (1988). *Reputation and corporate strategy: A Review of Recent Theory and Applications*, en *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp.443-454

Weiss, A. M., Anderson, E, Macinnis, D. J. (1999). *Reputation Management as a Motivation for Sales Structure Decisions* *Journal of Marketing* 63(4).

Zafrilla Sánchez, J. y Laencina López, T. (2012). *Preocupación por la Calidad y Orientación al Ciudadano-Cliente*. Colección Formación por Competencias. Escuela de la Administración Pública. Algama Desarrollo Empresarial. Murcia.

11. Anexos

GUIÓN DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A DIPUTADOS Y DIPUTADAS DE LA DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA (Fase 1 de la investigación)

Preguntas:

1. Los responsables políticos de la DFG han explicitado como propósito institucional, alcanzar la AMBICIÓN 2023. Está de acuerdo plenamente con esta ambición o incluiría algún matiz? ¿Considera alguna otra más importante? ¿Cómo lo van a alcanzar?
2. ¿Qué territorios considera usted en el mundo como referentes en el logro de una sociedad con pocas desigualdades?
3. Para usted ¿Cuál es la esencia de la Diputación Foral de Gipuzkoa, aquello que mejor la identifica y diferencia y que le hace sentirse más orgulloso/a de esta institución? En segundo lugar ¿con qué se siente más identificado/a en la forma de gobernar de la Diputación actualmente?
4. Y en sentido inverso a la pregunta anterior, cómo explica que en un territorio con los niveles de bienestar de Gipuzkoa, en torno a una cuarta parte de la población tenga una opinión tan negativa de la Diputación? ¿Cómo podría revertirse esta situación?
5. Los responsables políticos de la DFG han jerarquizado sus cuatro prioridades institucionales así:

i. Cohesión social y reducción de las desigualdades	32.0
ii. Competitividad y empleo de calidad	28.5
iii. Futuro	20.5
iv. Gobernanza colaborativa	19.0

¿No existe una desproporción entre la visión del presente –a la que se le concede mayor valor (60.5)—frente a otra visión más anticipadora que atisbe el futuro? ¿Qué opina de esta cuestión?

Si no mencionan el Etorikizuna Eraikiz como una forma de funcionamiento pensada para el largo plazo. Preguntar:

En relación con lo anterior ¿Qué opinión tiene sobre el nuevo modelo de gobernanza que representa Etorikizuna Eraizkiz?

6. Los jóvenes son, con mucha diferencia, el agente externo que mayor importancia tiene para los responsables políticos de la Diputación (>20% de un total de 32 agentes externos evaluados). ¿Qué políticas, líneas de actuación, programas... piensan implementar en la legislatura para responder al reto de integrar a los jóvenes en la sociedad guipuzcoana desde el espíritu del Modelo Gipuzkoa? Por favor, concrete al máximo su respuesta?

7. ¿Qué principios o valores, de cualquier naturaleza —éticos, tecnológicos profesionales...— cree usted que necesita la DFG para llegar a ser una institución admirada por todos sus grupos de interés y alcanzar más fácilmente su Ambición 2023? PAG. 8.

Nota: La DFG menciona: Transparencia, Ética, Honestidad, Integridad institucional y la ciudadanía pone foco en Respeto, Solidaridad, Honestidad y Justicia. Preguntar por ellos si no lo mencionan. TODOS ELLOS PERTENECEN A UN MISMO CAMPO SEMÁNTICO: LA ÉTICA.

Futuro del territorio

Igualdad

Gobernanza colaborativa

- Comunidad
- Construcción del futuro entre todos
- Economía Avanzada
- Cohesión social
- Reducir las desigualdades sociales

WEB DFG:

- Transparencia
- Ética
- Honestidad
- Integridad institucional

CIUDADANÍA:

- Respeto
- Solidaridad

- Honestidad
- Justicia
- Tolerancia
- Lealtad

8. Usted ya ha priorizado los agentes externos según la importancia que tiene cada uno para la consecución del Futuro, la Competitividad y empleo de calidad, la Cohesión social y reducción de desigualdades y la Gobernanza colaborativa. Sin embargo, en esta priorización, no se le preguntaba por los agentes internos. ¿Qué papel juegan los agentes internos en estos cuatro retos? ¿Qué se espera de cada uno de ellos?

Priorización / Notas

Diputados

Directores

Jefes de Servicio

Resto de personal

9. El Plan estratégico 2020-2023 de la DFG hace referencia a una serie de brechas latentes entre los agentes internos y se propone el reto de superar progresivamente estas brechas para favorecer la transformación de la Diputación. En su opinión: ¿Está de acuerdo con ese diagnóstico interno?; ¿qué brechas entre los agentes internos deberían cerrarse prioritariamente?; ¿cómo debería ser la Diputación para contribuir más eficazmente a la AMBICIÓN 2023?; ¿existe algún programa específico para solventar esta situación?

Nota: Tipología de brechas para indagar en ellas:

- Entre políticos y políticos
- Entre políticos y jefes de servicios / funcionarios de alto nivel
- Entre diputados y directores de los diputados
- Jefes de servicios / funcionarios de alto nivel y resto de personal
- Entre departamentos

10. Quiere usted añadir algo más que la DFG debiera hacer para definir una estrategia institucional que le conceda mayor reconocimiento y reputación.

EJEMPLO DE GUIÓN PARA ENREVISTA EN PROFUNDIDAD DE LA FASE 1 DE LA INVESTIGACIÓN AL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE LA DFG (las preguntas de las entrevistas se adaptaron según el perfil de profesional al que se entrevistaba y el área de trabajo en la DFG)

Preguntas para la identificación de objetivos de reputación:

Esta es una entrevista anónima y los datos que usted nos suministre nunca serán identificados con su persona y solo se tratarán de manera agregada con los de otros entrevistados.

Es muy importante que concrete al máximo sus respuestas y que añada el mayor número posible de soluciones y acciones de mejora para los agentes de la DFG y, si le es posible, aportando datos y cifras que ilustren sus respuestas.

En cada acción o solución que nos aporte, le pediremos que nos indique qué importancia tiene para usted dicha acción, en escala de 1 a 20 (1 el mínimo y 20 el máximo); y qué realidad considera que tiene actualmente la Diputación, también en la misma escala de 1 a 20.

1. Por favor, enumere por orden de importancia aquellas funciones de la Dirección General de Comunicación de la Diputación desarrolladas cotidianamente por esta dirección valorándolas, según una escala entre 1 (menor importancia) a 20 (mayor importancia). A continuación valore según la misma escala entre 1 y 20 los resultados y/o la satisfacción obtenidos en la implementación de dichas funciones.

2. “Aprender a escuchar a la sociedad” es una expresión muy repetida por los miembros del gobierno de la Diputación. Algunos diputados-as dicen, incluso, que el cara a cara en centros de enseñanza, municipios inmersos en alguna infraestructura, etc., son algunos de los canales más eficaces en esta tarea. Por favor dígame, en función de su experiencia ¿qué prácticas de comunicación considera más útiles para interlocutar con los agentes externos de la diputación?

Mencionar los agentes externos y preguntar especialmente por los jóvenes.

Jóvenes

Mujeres

Sociedad

Empresas

Pymes

Universidades

3. Uno de los objetivos de su dirección general es “acercar la Diputación a la ciudadanía”. Por favor, en primer lugar, enumere las acciones que realiza o debería realizar para cumplir dicho objetivo y valore cada objetivo entre 1 y 20 en función de su importancia y de la realidad actual de dicho objetivo (si es que dicho objetivo existe en la actualidad).

4. Incorporar la gobernanza colaborativa exige una transformación de la Diputación, fundamentalmente de naturaleza cultural, en la que prime la transversalidad, el trabajo en equipo, la cooperación interdepartamental, la eliminación de barreras internas... La comunicación se convierte en un elemento imprescindible a nivel interno para lograr esta transformación. Por favor enumere acciones concretas en el ámbito de la comunicación dirigidas a los agentes internos que favorezca la gobernanza colaborativa haciendo dos valoraciones: en primer lugar de la importancia de la iniciativa que usted menciona y, ulteriormente, el resultado que se podría obtener a medio plazo (3-5 años).

5. Los canales digitales son un imprescindible para poder desarrollar la estrategia comunicacional. Podría describir, desde el punto de vista de comunicación e información, como se usan en la Diputación. Ahora le pedimos que nos valore, de nuevo con una doble valoración entre 1-20 la importancia y la realidad actual de las acciones que realizad a través de los canales digitales.

6. La Diputación ha creado un modelo –Etokizuna Eraizkiz—para el desarrollo de la gobernanza colaborativa. En función de su conocimiento de EE que iniciativas de comunicación se están realizando para dar a conocer este modelo y que otras recomendaría para mejorar e impulsar su reconocimiento. Valórelas de 1 a 20 en función de su importancia y de la mejora que a medio plazo cree que alcanzaría.

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA A LOS GRUPOS DE INTERÉS DE LA DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA (Fase 3 de la investigación)

Presentación

Nos encontramos realizando una investigación sobre la actual gestión y desempeño de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Queremos conocer su opinión con respecto a las políticas e iniciativas que lleva a cabo la Diputación en beneficio del Territorio. Agradeceremos nos dedique unos minutos para contestar a las siguientes preguntas relacionadas con el desempeño de la DFG.

Recuerde, no hay respuestas correctas o incorrectas. Cualquier apreciación y/o sugerencia recibida, representa una oportunidad y una herramienta para cumplir con el compromiso de mejora continua.

Gracias por su colaboración.

P1. En una escala de 0 al 10, donde 0 es el mínimo y 10 el máximo, por favor valore el grado en el que la DFG cumple con los siguientes valores en la actualidad.	Puntúe la importancia de 0 (mínimo) a 10 (máximo)	Puntúe el grado de cumplimiento de 0 (mínimo) a 10 (máximo)
Cohesión social y reducción de las desigualdades	■	■
Competitividad y empleo de calidad	■	■
Futuro	■	■
Gobernanza colaborativa	■	■

Explicación de los valores anteriormente mencionados:

- a. **Cohesión social y reducción de desigualdades:** *Medidas y políticas puestas en marcha por la DFG con el objetivo de fortalecer la cohesión social, reducir las desigualdades, promover la igualdad de género, igualdad lingüística e igualdad cultural.*
- b. **Competitividad y empleo de calidad:** *Medidas y políticas puestas en práctica por la DFG para apoyar a las empresas y los proyectos sostenibles y comprometidos, además de generar nuevo empleo de calidad y de mejorar el existente.*
- c. **Futuro:** *Medidas y políticas puestas en práctica por la DFG para comprender las necesidades en materia de diversidad, inclusión, cambio climático, etc.*
- d. **Gobernanza colaborativa:** *Medidas y políticas puestas en práctica por la DFG para fortalecer la identidad democrática y cívica.*

Según su opinión, en una escala del 0 al 10 donde 0 es el mínimo y 10 el máximo, por favor, valore la importancia que tienen para usted los siguientes aspectos y el grado en que la DFG cumple con cada uno de los siguientes puntos:

P2. En el ámbito de las Políticas Sociales y reducción de desigualdades:	Puntúe la importancia de 0 (mínimo) a 10 (máximo)	Puntúe el grado de cumplimiento de 0 (mínimo) a 10 (máximo)
El acceso universal a la vivienda	■	■
Desarrollo de políticas de igual de oportunidades en zonas rurales y urbanas	■	■

<i>(Promueve políticas territoriales para que existan las mismas oportunidades en el entorno rural y el urbano)</i>		
Desarrollo de políticas de integración para grupos minoritarios (<i>MENAS, JENAS, migrantes</i>)		
Promueve la unidad del territorio en todos los ámbitos (<i>social, económico, político</i>)		
Políticas para fomentar la lengua y la cultura como vehículo unificador		

P3. En el ámbito de la competitividad del territorio y el empleo de calidad:	Puntúe la importancia de 0 (mínimo) a 10 (máximo)	Puntúe el grado de cumplimiento de 0 (mínimo) a 10 (máximo)
Acceso al empleo de calidad a todos los grupos de población (<i>independientemente de su edad, género, nacionalidad, etc.</i>)		
Promueve la oferta de educación y formación adaptada a las nuevas demandas del mundo laboral		
Promueve la firma de acuerdos entre los diferentes agentes económicos para la creación de empleo		
Apuesta por la innovación y transformación del tejido empresarial		
Promueve políticas para atraer talento altamente cualificado al territorio		
Desarrolla iniciativas para impulsar planes de sucesión empresarial		
Desarrolla iniciativas y planes de colaboración con la universidad y centros de formación y empleo		

P4. En el ámbito de “retos del futuro”:	Puntúe la importancia de 0 (mínimo) a 10 (máximo)	Puntúe el grado de cumplimiento de 0 (mínimo) a 10 (máximo)
Desarrolla políticas para hacer frente al envejecimiento poblacional del territorio		
Establece políticas familiares para promover la natalidad en el territorio		
Desarrolla iniciativas para proteger el Medio ambiente		
Desarrolla iniciativas de Movilidad sostenible en colaboración con otros agentes externos		
Promueve iniciativas y políticas para ofrecer servicios de calidad en todo el territorio (<i>Servicios que están diseñados para obtener la mayor satisfacción del cliente, en este caso la población de la DFG</i>)		
Promueve activamente el Turismo del territorio (<i>a través de políticas e iniciativas que lleva a cabo en colaboración con otros agentes externos</i>)		

P5. En el ámbito de la gobernanza colaborativa”:	Puntúe la importancia de 0 (mínimo) a 10 (máximo)	Puntúe el grado de cumplimiento de 0 (mínimo) a 10 (máximo)
Establece y usa canales de comunicación bidireccional con todos los agentes de la Sociedad Organizada		
Practica al escucha efectiva para conocer y comprender las necesidades de la Sociedad Organizada y adopta políticas para atender dichas necesidades		
Promueve la participación efectiva de la Sociedad Organizada en los procesos de planteamiento y decisión de políticas públicas		

Promueve la cooperación entre los diferentes organismos institucionales que conforman el territorio de la DFG (<i>Ayuntamientos y Agencias Comarcales</i>)		
Desarrolla un nuevo modelo de gobernanza colaborativa (<i>promueve la cooperación, colaboración y co-creación de políticas entre Sociedad y gobierno</i>)		
Desarrolla proyectos estratégicos para el territorio en colaboración con la Sociedad Organizada		
Promueve y practica la transparencia en la gestión gubernamental		

P6. ¿Conoce el modelo Etorkizuna Eraikiz?	SI	NO
(si la respuesta es SÍ) Señale aspectos positivos y/o negativos de dicho modelo		

P7. De los siguientes planes estratégicos que la DFG ha puesto en marcha, indique cuáles conoce y como los valora:			
Proyecto estratégico		Conoce/ No conoce	Valore del 0 a 5
ZIUR	<i>Centro Avanzado de Ciberseguridad Industrial de Gipuzkoa</i>		
NATURKLIMA	<i>Instituto de Cambio Climático de Gipuzkoa</i>		
MUBIL	<i>Centro de Referencia en Electromovilidad de Gipuzkoa</i>		
LABe	<i>Laboratorio de Innovación en Gastronomía Digital de Gipuzkoa</i>		
ADINBERRI	<i>Centro de Referencia para el envejecimiento de Gipuzkoa</i>		
2DEO	<i>Laboratorio de Creación de Contenidos Audiovisuales en Euskera</i>		
Koldo Mitxelena Kulturanea	<i>Rediseñar el papel del Koldo Mitxelena como líder cultural en un entorno marcado por la digitalización.</i>		
Elkar Ekin	<i>Inclusión social de las personas en situación vulnerable</i>		

P.8 Valore la calidad de la comunicación que recibe por parte de la DFG a través de los siguientes canales:	Puntúe de 0 (mínimo) a 10 (máximo)	¿Cómo puede mejorar?
Canales digitales		
Página web (Boletines)		
Eventos presenciales (Foros, charlas, presentaciones, <i>meetings</i> , etc.)		
Medios de comunicación		

P.9 ¿Cómo podría mejorar la DFG su relación con toda la ciudadanía y la Sociedad Organizada?

P.10 ¿Existe algún comentario adicional que quiera aportar para reforzar la reputación de DFG?

