



ANEXO I

MODELO PARA LA REALIZACIÓN DE LAS EVALUACIONES DE GESTIÓN Y PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE CONSOLIDACIÓN Y MEJORA

1. En qué consiste la evaluación.

- Será una autoevaluación asistida mediante la cual las unidades organizativas de los departamentos y organismos autónomos del Gobierno Vasco (en adelante unidades organizativas), con la referencia del Modelo de Gestión Pública Avanzada del Gobierno Vasco (en adelante MGPAGV), analizarán periódicamente su sistema de gestión, identificarán sus puntos fuertes (en adelante PF) y las áreas a consolidar y mejorar (en adelante ACM), y darán prioridad a éstas con el establecimiento para ese periodo concreto de un plan de consolidación y mejora de la gestión (en adelante PCM).
- Será asistida porque en determinadas fases del proceso las personas de las unidades organizativas contarán con la colaboración de un equipo de apoyo externo a ellas y perteneciente al propio Gobierno Vasco.
- En la realización de evaluaciones de gestión y de planes de consolidación y mejora, se concretará la implantación progresiva y puesta en marcha del resto de las acciones del MGPAGV que suponen un mayor grado de desarrollo, y se consolidarán las acciones que tienen carácter básico del MGPAGV objeto del tercer proyecto de formación-acción "Egiten Ikasi", que se encuentra en la actualidad en desarrollo progresivo.

2. ¿Qué se quiere conseguir con la evaluación?

- Implantar de manera progresiva en el Gobierno Vasco una gestión basada en su MGPAGV.
- Facilitar el aprendizaje compartido entre sus diferentes unidades organizativas sobre la mejora de la gestión, darles una participación directa y protagonista y propiciar una cultura y un lenguaje comunes.
- Planificar las actuaciones futuras de las unidades organizativas, a partir del análisis de su grado de avance y madurez.

- Fomentar la coordinación y la transversalidad entre las diferentes unidades organizativas.
- Generalizar la realización de autoevaluaciones y de planes de consolidación y mejora en todas las unidades organizativas.
- Poner a disposición de las unidades organizativas una metodología e instrumentos que les permitan realizarlas.

3. Quiénes la hacen.

- Por parte de la unidad organizativa evaluada:
 - ✓ El director o directora y los y las responsables de los diferentes servicios y unidades. En la primera evaluación los participantes en Egiten Ikasi.
 - ✓ Excepcionalmente otras personas de la unidad organizativa cuando lo solicite el director o directora.
 - ✓ En el supuesto de ser un número muy amplio en alguna de las fases del proceso (por ejemplo: en las sesiones de contraste) se podrá establecer un máximo de participantes.
- El equipo de apoyo en la evaluación y la mejora de la gestión que será propuesto por la Dirección de Atención a la Ciudadanía, Innovación y Mejora de la Administración (en adelante DACIMA), con equilibrio de los conocimientos y experiencia de sus integrantes. Con carácter general, no serán más de tres personas, y formarán parte del mismo:
 - ✓ Personas de la DACIMA
 - ✓ Personas de la red de colaboradores y colaboradoras
 - ✓ Excepcionalmente, en las primeras evaluaciones y hasta que esté constituida y en funcionamiento permanente la red de colaboradores y colaboradoras, se podrá contar con la colaboración de personal de Euskalit, o de personas del Gobierno Vasco acreditadas como evaluadoras de Euskalit.

Todas las personas del equipo de apoyo participantes en estas actuaciones deberán conocer el MGPAGV y el desarrollo del programa AURRERABIDE, y deberán observar un código de conducta. A estos efectos, con carácter previo a su intervención en las evaluaciones, deberán firmar un compromiso de confidencialidad y de respeto del código de conducta.

4. ¿Con qué periodicidad se realizarán las evaluaciones?

Todas las unidades organizativas realizarán una evaluación y su correspondiente PCM cada tres años. La DACIMA podrá modificar este periodo en atención a circunstancias como los recursos de apoyo existentes, la consolidación de la red de colaboradores y colaboradoras, la oportunidad de su coincidencia o no con cambios de gobierno, etc.

Las primeras evaluaciones y planes de consolidación y mejora serán realizadas en junio-julio de 2016 (correspondientes a algunas de las unidades organizativas que participaron en Egiten Ikasi I) y durante 2017 (las correspondientes al resto de unidades organizativas).

5. Fases de desarrollo de la evaluación

5.1. Elaboración de la Memoria Eginez Gara

Con carácter previo al desarrollo del proceso, las unidades organizativas deberán tener actualizada la Memoria Eginez Gara que contendrá datos sobre su situación actualizada de actividad, organización, planificación, economía y gestión.

5.2. Autoevaluación

5.2.1. Cumplimentación individual del cuestionario de autoevaluación

Cada persona de la unidad organizativa participante en el proceso deberá cumplimentar individualizadamente el cuestionario de autoevaluación.

Para hacerlo deberá acceder a la aplicación informática diseñada al efecto. Inicialmente se estima que el tiempo de cumplimentación del cuestionario será de entre dos y tres horas, con la posibilidad de hacerlo durante varios días.

Se responderá a cada una de las cuestiones con una escala de valoración, y cada cuestión tendrá un apartado de observaciones, donde se podrán reseñar aquellos comentarios que se consideren relevantes respecto de la misma.

El objetivo es que se realice una reflexión individual sobre la situación de la unidad organizativa respecto al MGPAGV.

5.2.2. Consenso de la unidad organizativa

Todas las personas de la unidad organizativa participantes en el proceso realizarán una sesión conjunta para consensuar la posición única de la misma y para realizar una primera aproximación a los PF y ACM de cada eje.

El proceso será coordinado por una de ellas, que habrá sido designada previamente, y que será quien cumplimente en la aplicación el cuestionario de autoevaluación consensuado. Se estima una sesión con una duración de entre dos y tres horas, posteriormente a la finalización del plazo de cumplimentación individualizada de los cuestionarios.

5.3. Contraste

Es una sesión conjunta de las personas del equipo de apoyo y de las participantes en el proceso de la unidad organizativa, para realizar in situ, en las dependencias de ésta, una reunión de contraste con los siguientes objetivos:

- aproximarse a la situación de la unidad organizativa respecto del MGPAGV, y representarlo de una forma gráfica,
- analizar la situación respecto a cada una de las líneas de actuación de los ejes considerados,
- poner en valor los PF e identificar las ACM en cada uno de los ejes, y
- priorizar hasta seis ACM a considerar en la elaboración del PCM para tres años, como consecuencia de este proceso.

Su duración se estima en cuatro horas y media.

5.3.1. Resolución de dudas y repaso de la autoevaluación consensuada

La sesión comenzará con las presentaciones, el orden de actividades previsto con sus tiempos y los objetivos de la sesión, así como con la resolución de posibles dudas que pueda tener el equipo de apoyo sobre el funcionamiento y las actividades de la unidad organizativa.

Inmediatamente después se realizará un repaso de la autoevaluación, a partir del informe de avance global. Se concretarán aquellas cuestiones en las que haya habido posiciones encontradas o más polarizadas, o donde se observen dudas e incoherencias.

5.3.2. Identificación de las áreas a consolidar y mejorar y de los puntos fuertes por cada eje

Para cada uno de los seis ejes se identificarán tres ACM y tres PF.

5.3.3. Realización de la priorización

Una vez concretadas las dieciocho potenciales ACM (tres por cada eje) se priorizará un número máximo de ocho, sin que haya necesidad de que estén representados todos los ejes.

Para ello existirá la posibilidad de trabajar con una matriz sobre las dieciocho ACM, con ponderación de los criterios de importancia, viabilidad, tiempo de resultados y eficiencia (coste/resultados)

5.3.4. Fijación de las áreas de consolidación y mejora y su redacción

Una vez priorizadas las ACM, será necesario concretar su redacción, porque la misma indicará la amplitud de las tareas a considerar.

5.3.5. Planificación de la elaboración del plan de consolidación y mejora

Se explicarán detenidamente los modelos para la elaboración del PCM, y para ello:

- Se aclararán las diferentes conceptos (ACM, indicadores, acción, actuación, responsables...).
- Se explicará el contenido de las diferentes fichas.
- Se intentará concretar cuál es la mejor forma de conformar el equipo de trabajo del PCM y su calendario.
- Se ofrecerá el apoyo de la DACIMA en su elaboración.

5.4. Plan de consolidación y mejora

El objetivo de esta fase es que la unidad organizativa disponga de un PCM de la gestión para un periodo de tiempo determinado. Los primeros PCM tendrán una duración de tres años.

El PCM no es independiente del resto de la planificación de la unidad organizativa, sino que debe integrarse con ella (con los planes de acción y con los planes de gestión anual).

La mejora continua debe convertirse en un proceso permanente a través de la participación de todas las personas de la organización en la gestión del cambio.

5.4.1. Elaboración en la unidad organizativa

El equipo que la unidad organizativa determine se encargará de la elaboración del PCM a partir de las ACM concretadas en la sesión de contraste.

Se cumplimentarán los modelos establecidos al efecto. En todo caso se deberá rellenar la ficha principal, correspondiente a las acciones de cada ACM, con responsable, temporalización e indicadores.

Se podrán asimismo cumplimentar las fichas detalladas para cada una de las acciones, en el supuesto de que consideren que les pueda ayudar en el desarrollo del trabajo y su seguimiento.

Se podrá recabar el apoyo en la elaboración del PCM del personal de la DACIMA que está trabajando en el programa Aurrerabide.

El plazo estimado para la realización del PCM será de entre tres y cuatro semanas.

5.4.2. Sesión de contraste del Plan de consolidación y mejora

El PCM elaborado será contrastado en una sesión de entre dos y tres horas con el equipo de apoyo con la finalidad de tener una visión externa sobre el mismo (cumplimiento respecto a la parte prescriptiva del MGPAGV, viabilidad, impacto para la dirección...)

En la propia sesión se realizarán, en su caso, las adaptaciones o correcciones necesarias en el PCM.

5.4.3. Seguimiento de la ejecución del Plan de consolidación y mejora

Una vez por año se realizará con el equipo de apoyo una sesión de seguimiento y, en su caso, ajuste del PCM, para comprobar la evolución de la implantación prevista.

6. Herramienta informática de apoyo

Para facilitar la gestión del proceso, se habilitará una aplicación informática que permitirá, a partir de la cumplimentación de cuestionarios y modelos, generar, entre otros, el informe de contraste y el documento resumen del PCM.

7. Cuestiones a tener en cuenta por la unidad organizativa y por el equipo de apoyo

7.1. A tener en cuenta por la unidad organizativa

- Sería útil que la unidad organizativa tuviera preparada aquella documentación adicional que considerase imprescindible, preferentemente de forma informática. Será la persona coordinadora designada por la unidad organizativa la que habrá contemplado la forma de acceder a la misma.
- Las personas de la unidad organizativa habrán de recibir al equipo de apoyo con la disponibilidad necesaria para poder resolver sus dudas.

7.2. A tener en cuenta por las personas del equipo de apoyo

- Se autoevaluará la unidad organizativa. El análisis de la documentación aportada, fundamentalmente Eginez Gara, es importante, pero será en las sesiones de contraste cuando se colaborará con las personas de la unidad organizativa en concretar su situación.
- Se deberá tomar como cierta la información que figure en Eginez Gara. Durante la sesión de contraste se tendrá la oportunidad de aclarar las dudas que hayan surgido o las incoherencias que se hayan podido apreciar.

- Los ejes, líneas de actuación, ámbitos y acciones del MGPAGV son una referencia, por lo que no serán de obligado cumplimiento por parte de la unidad organizativa.
- No se deberá juzgar o discutir sobre las prácticas de gestión o los enfoques o planteamientos elegidos por la unidad organizativa. Ésta será libre de elegir el enfoque a seguir. El equipo deberá apoyarles para buscar la coherencia de esos enfoques con las actividades que desarrollan, sus despliegues y revisiones de los mismos y todo ello dentro del marco del MGPAGV.

8. Documentos

A los solos efectos ejemplificativos se acompañan los documentos tipo que se proponen para la primera evaluación:

- Código de conducta de los miembros del equipo de apoyo
- Memoria Eginez Gara
- Cuestionario de autoevaluación
- Informe de contraste
- Cuadro del PCM

CÓDIGO DE CONDUCTA DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE APOYO A LA EVALUACIÓN Y A LA MEJORA DE LA GESTIÓN

Las personas del Equipo de Apoyo deberán observar la siguiente conducta:

SÍ

- Respetar las reglas de educación y cortesía.
- Mantener una actitud receptiva.
- Debe existir una proporcionalidad entre la duda que se trata de satisfacer o la incoherencia a aclarar y la información que se solicita.
- Adaptarse a las circunstancias del resto de las personas del equipo y a las de la unidad organizativa que participen en el proceso.
- La unidad organizativa podrá requerir de las personas del equipo que pertenezcan a la Red de Colaboración o a la Dacima una labor de apoyo o consultoría en ámbitos como las “herramientas” a aplicar, siendo valorado por éstas la capacidad y disponibilidad para poder atender dicho requerimiento.

NO

- No realizar funciones de auditoría. Ayudar en el contraste, no auditar.
- No comentar cuestiones referidas al funcionamiento de la unidad organizativa.
- No proponer soluciones a la unidad organizativa y mostrar especial cautela en las sugerencias que se realicen
- No aprobar o reprobar nada de lo que expliquen o enseñen al equipo de evaluación.
- No llevarse documentación de la unidad organizativa, salvo que sea considerado como referencia de buena práctica y aquella unidad organizativa la quiera poner a disposición del resto de la organización.

MEMORIA EGINEZ GARA

eginez gara

| 1. PARA DESARROLLAR ESTAS POLÍTICAS PÚBLICAS | | | | |
|--|------------------------------------|------------------------|--|--|
| Políticas públicas del Gobierno | Políticas o planes departamentales | Calendario legislativo |  | |
| | | | | |

| 2. Y EN ESTE MARCO NORMATIVO | |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| Decreto de Estructura Orgánica | Normativa sectorial de aplicación |
| | |

| 3. SOMOS Y QUEREMOS SER (ESTRATEGIA) | | | | | |
|--------------------------------------|----------------|--|---|--|---|
| En este contexto (DAFO) | Somos (Misión) | Y queremos ser y que nos vean (Visión) | Relacionándonos con (Grupos de Interés) | Y colaborando estrechamente con (Alianzas) |  |
| | | | | | |

| 4. PERSONAS QUE TRABAJAMOS ASÍ ORGANIZADAS | | | | |
|---|-----|--------------------|--|---|
| Organigrama | RPT | Centros de trabajo | Con este plan para mejorar la comunicación | Con este plan para mejorar el liderazgo |
|  | | | | |

| | | | |
|---------------------------|--|--|--|
| Departamento | | | |
| Dirección u Org. Autónomo | | | |

| 5. PRESTANDO ESTOS SERVICIOS (SERVICIOS Y PROCESOS) | | | |  |
|--|--------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|---|
| A partir de necesidades y expectativas de quienes reciben nuestros servicios | Con este Catálogo de Servicios | Y este Mapa de procesos | Habiendo documentado estos Procesos | |
| | | | | |

| 6. CON ESTA PLANIFICACIÓN | | | |
|---|-----------------------|-------------|---|
| Plan de Acción: LE, OE, Indicadores y Acciones | Plan de Gestión anual | Presupuesto | Relación de aplicación informática de apoyo |
|  | | | |

| 7. Y AUTOEVALUANDONOS PARA MEJORAR (GESTIÓN AVANZADA) | |  |
|---|--|--|
| Medidas que, integradas en el plan de acción, intentaremos poner en marcha antes de la primera evaluación | | |
| | | |

| | |
|---|-----------------------------------|
|  | NUESTRA INFORMACIÓN SIGNIFICATIVA |
|---|-----------------------------------|

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

| EJ | LÍNEA ACTUACIÓN | ÁMBITO | CUESTIÓN | | 0-4 | OBSERVACIONES |
|------------|---|---|--------------------------|---|---|---------------|
| ESTRATEGIA | 1.1. Alinear política y gestión | Políticas públicas generales y las que afectan al ámbito de actividad | 1 | ¿Están concretadas las políticas públicas que afectan al ámbito de actividad? | | |
| | | | 2 | ¿Se conocen en la unidad las políticas públicas generales y las que afectan al ámbito de actividad? | | |
| | 1.2. Recabar información necesaria para la estrategia | Grupos de interés | 3 | ¿Están identificados los grupos de interés? | | |
| | | | 4 | ¿Se conocen las necesidades, expectativas, estrategia y objetivos de los grupos de interés? | | |
| | | Información significativa para la estrategia | 5 | ¿Está identificada la información que es relevante para planificar y establecer la estrategia? | | |
| | | | 6 | ¿Existe un procedimiento para recoger la información que es relevante? | | |
| | | | 7 | ¿Se realizan comparaciones con información de otras unidades referentes? | | |
| | 1.3. Establecer la estrategia | Método de reflexión | 8 | ¿Existe un procedimiento establecido para concretar y actualizar la estrategia a 4 años? | | |
| | | Diagnóstico | 9 | ¿Se ha realizado un diagnóstico de situación? | | |
| | | Misión y Visión | 10 | ¿Se han concretado la Misión y la Visión? | | |
| | | Plan de Acción a 4 años años | 11 | ¿Se ha realizado un plan de acción a 4 años?, esto es ¿Se han concretado las líneas estratégicas, los objetivos estratégicos, sus indicadores y las acciones a realizar en esos años? | | |
| | | | 12 | ¿Se han establecido en el plan de acción a 4 años responsabilidades y cronograma? | | |
| | | | 13 | Se ha realizado un plan de gestión, esto es ¿existe una planificación y un seguimiento de las acciones a realizar en cada ejercicio presupuestario? | | |
| | | Alianzas | 14 | ¿Están identificadas las alianzas? | | |
| | | | 15 | ¿Se ha trabajado la relación con algunas de las alianzas previstas? | | |
| | 1.4. Comunicar, desplegar, revisar y actualizar la estrategia | Comunicación | 16 | ¿Se ha comunicado la estrategia definida (misión, visión, líneas generales de la planificación) internamente? | | |
| | | | 17 | ¿Se ha comunicado la estrategia definida (misión, visión, líneas generales de la planificación) a usuarios o usuarias, a aliados o aliadas y a grupos de interés? | | |
| | | Memoria de actividad (lo que somos y hacemos) | 18 | ¿Se realiza periódicamente una memoria general de la unidad (Eginez Gara o similar) que recoge los principales datos relativos a su estrategia, sus personas y su actividad? | | |
| | | Despliegue | 19 | ¿Se está ejecutando el plan de acción a 4 años? | | |
| | | Indicadores | 20 | ¿Se han establecido indicadores que permiten conocer si se están alcanzando los objetivos estratégicos planteados en el plan de acción? | | |
| | | Revisión | 21 | ¿Se utilizan mecanismos para revisar la estrategia y la planificación? | | |
| SERVICIOS | | 2.1. Gestionar las relaciones con la | Relación con usuarios/as | 22 | ¿Se utilizan mecanismos para relacionarme con los usuarios y usuarias de los servicios? | |



| | | | | | | |
|--|--|--------------------------------------|--|--|--|--|
| | ciudadanía y con receptores de servicios | Personas con herramientas | 23 | ¿Se ha dotado a las personas de la herramientas y destrezas para informar y atender adecuadamente a los usuarios y usuarias de los servicios? | | |
| | | Reclamaciones y quejas | 24 | ¿Se ha establecido un mecanismo para facilitar, atender y responder de manera ágil a las reclamaciones y quejas? | | |
| | 2.2. Desarrollar servicios orientados a la ciudadanía | Tipologías usuarios/as | 25 | ¿Se han definido diferentes tipos de usuarios y usuarias en función de los diferentes tipos de servicios? | | |
| | | Expectativas de usuarios/as | 26 | ¿Existen encuestas u otros mecanismos para conocer las necesidades o las expectativas de los y las usuarias respecto a la prestación de nuestros servicios? | | |
| | | | 27 | ¿Se tienen en cuenta los resultados de la anterior encuesta? | | |
| | | Participación | 28 | ¿Existen mecanismos o experiencias para facilitar la participación de los usuarios y usuarias en la decisión sobre los servicios que se prestan o en la forma de prestarlos? | | |
| | 2.3. Gestionar los procesos y mejorar los servicios | Catálogo de servicios | 29 | ¿Se ha elaborado un Catálogo de Servicios? | | |
| | | | 30 | ¿Se ha trabajado un sistema de comunicación comprensible dirigido a los usuarios y usuarias de nuestros servicios? | | |
| | | Mapa de procesos | 31 | ¿Se ha elaborado un Mapa de Procesos? | | |
| | | Procesos | 32 | ¿Se han documentado los procesos operativos? | | |
| | | | 33 | ¿Se gestionan los procesos conforme a lo documentado? | | |
| | | | 34 | ¿Existen equipos de mantenimiento de los procesos? | | |
| | Cartas de Servicios | 35 | ¿Se ha elaborado (y publicitado) alguna Carta de Servicios? | | | |
| | 2.4. Coordinar los procesos en la organización y con otras | Quiénes prestan servicios asimilados | 36 | ¿Se ha estudiado y conoce qué otras unidades, administraciones, organismos o entidades privadas prestan servicios asimilados de forma concurrente o duplicada? | | |
| 37 | | | En el supuesto de que existan esas otras unidades, administraciones, organismos o entidades ¿se colabora con ellas? | | | |
| 2.5. Gestionar el presupuesto ligado a los objetivos | Presupuesto | 38 | ¿Se utilizan la memoria o memorias presupuestarias del programa de la unidad como herramientas de gestión, incluyendo datos de indicadores de los fijados en su planificación? | | | |
| | | 39 | ¿Existen métodos para medir la eficiencia? Se realiza algún tipo de contabilidad analítica para conocer el coste real de los servicios que se prestan? | | | |
| 2.6. Gestionar la tecnología y las instalaciones | Edificios, espacios e instalaciones | 40 | ¿Se usan adecuadamente las instalaciones y la tecnología, atendiendo a necesidades que puedan tener las personas? | | | |
| | Aplicaciones informáticas y Administración electrónica | 41 | ¿Se ha analizado que la relación de desarrollos informáticos no sea desproporcionada? | | | |
| | | 42 | ¿Existe una implicación en el desarrollo de la administración electrónica? (en función del porcentaje de servicios de la unidad digitalizados) | | | |
| PERSONAS | 3.1. Planificar y desarrollar el conocimiento y | Necesidades de personas | 43 | ¿Están identificadas las necesidades que tiene la unidad en materia de personas, incluyendo sus conocimientos y destrezas? | | |



| | | | | | | |
|--|--|---|--|---|--|--|
| | las destrezas de las personas | | 44 | ¿Existe un sistema de actualización de esa información atendiendo a las necesidades de los usuarios y usuarias, a la evolución de los servicios prestados y a la de los avances tecnológicos? | | |
| | | Acogida | 45 | ¿Se aplica un plan de acogida para las personas que se incorporan? | | |
| | | Formación | 46 | ¿Se han analizado las necesidades formativas y se han incluido en el Plan de Formación del Departamento? | | |
| | | | 47 | ¿Existe algún sistema para socializar con el resto de personas de la unidad la información y formación obtenida en cursos, seminarios, jornadas,...? | | |
| | | Euskera | 48 | ¿Se está colaborando en el Plan General de Normalización del Uso del euskera para el V periodo? | | |
| | 3.2. Generar condiciones que potencien el compromiso de las personas | Comunicación interna | 49 | ¿Se ha realizado un diagnóstico de la situación de la comunicación interna? | | |
| | | | 50 | ¿Se ha elaborado un Plan de Comunicación Interna? | | |
| | | | 51 | ¿Existe explicitado y comprometido un calendario anual con los diferentes tipos de reuniones internas? | | |
| | | | 52 | ¿Existe una cultura adecuada en la convocatoria y celebración de reuniones: orden del día, desarrollo en tiempo, acta de acuerdos y seguimiento? | | |
| | | | 53 | ¿Existe una intranet o alguna estructura de directorios compartidos que se utilice para compartir información? | | |
| | | Trabajo en equipo | 54 | ¿Existen dinámicas de trabajo en equipo dentro de los servicios y/o entre personas de diferentes servicios? | | |
| | | | 55 | ¿Existe algún equipo de mejora? | | |
| Acuerdo personal | 56 | ¿Se establece por el Director, Directora o por el o la Responsable de Servicio un acuerdo, verbal o escrito, con cada persona para establecer expectativas y objetivos, informar sobre su desempeño y reconocerle esfuerzos y logros? | | | | |
| 3.3. Ampliar la capacidad de liderazgo de las personas | Situación de liderazgo | 57 | ¿Se ha realizado un diagnóstico de la situación en materia de liderazgo? | | | |
| | | 58 | ¿Se han realizado evaluaciones de los líderes formales en 360 grados? | | | |
| | | 59 | ¿Existe un plan incluyendo acciones prioritarias para reforzar el liderazgo o la motivación? | | | |
| | Destrezas | 60 | ¿Se ha identificado el comportamiento que deben tener los líderes de la unidad? | | | |
| INNOVACIÓN | 4.1. Definir los objetivos y la estrategia para innovar | Ámbitos de innovación | 61 | ¿Se han identificado posibles ámbitos innovadores para la unidad? | | |
| | | | 62 | ¿Se han explorado otros ámbitos públicos o privados para buscar nuevas ideas, enfoques o prácticas que permitan una evolución en la prestación del servicio? | | |
| | 4.2. Crear el contexto interno para innovar | Estructura de innovación | 63 | ¿Se ha establecido algún tipo de estructura colaborativa formal o informal para el intercambio de reflexiones sobre posibles innovaciones? | | |



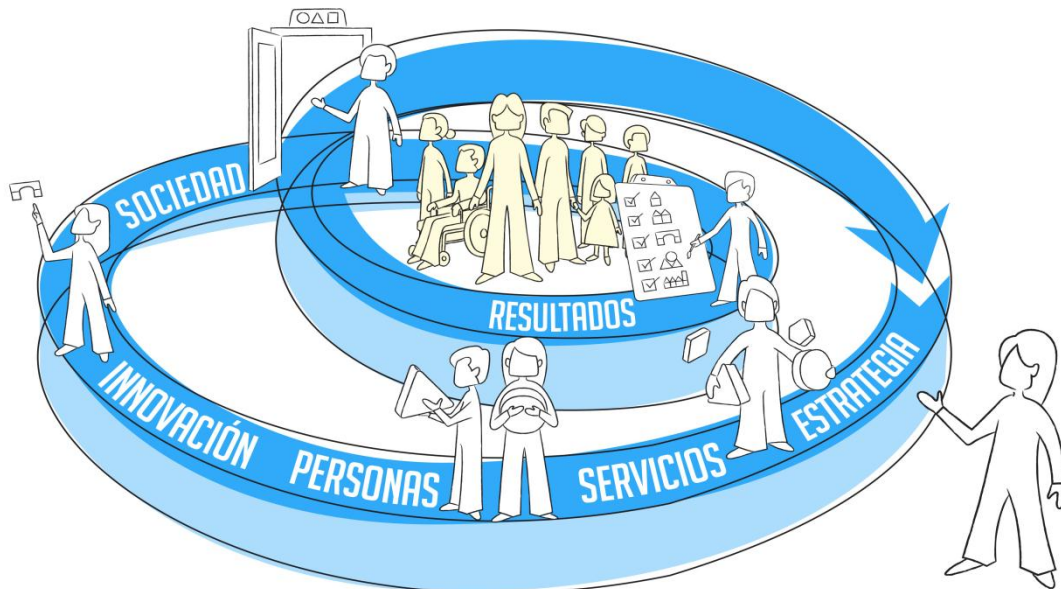
| | | | | | | |
|---------------------------------|--|--|--|--|---|--|
| | | | 64 | ¿Se difunden o reconocen de alguna manera las actitudes, ideas y proyectos innovadores? | | |
| | 4.3. Gestionar las ideas y los proyectos innovadores | Proyectos de innovación | 65 | ¿Se dedican recursos o se han creado equipos para trabajar en un proyecto innovador? | | |
| | | | 66 | ¿Se participa en algún proyecto piloto o en alguna experiencia innovadora? | | |
| SOCIEDAD | 5.1. Promover la buena administración y la ética pública | Código Ético y de Conducta y principios éticos | 67 | ¿Se realizan acciones específicas para que todas las personas conozcan el Código Ético y de Conducta y los principios éticos? | | |
| | | | 68 | ¿Se establece algún tipo de control para evitar conductas que impliquen favoritismo, o la utilización del puesto para obtener ventajas? | | |
| | | | 69 | ¿Se establece algún tipo de control para evitar que las decisiones sean arbitrarias y no se basen en datos? | | |
| | | Transparencia y publicidad activa | 70 | ¿Se fomenta la transparencia y la rendición de cuentas? | | |
| | | | 71 | ¿Existe alguna experiencia para promover la participación ciudadana en el diseño de planes? | | |
| | | 5.2. Impulsar el trabajo colaborativo y las alianzas | Trabajo colaborativo | 72 | ¿Se participa en algún grupo de trabajo colaborativo interno: redes colaborativas, comunidades de práctica, equipos de innovación...? | |
| | 73 | | | ¿Se participa en algún grupo de trabajo colaborativo externo al Gobierno? | | |
| | Alianzas | | 74 | ¿Se realiza un seguimiento de las alianzas? | | |
| | Euskera | | 75 | ¿Se utiliza el euskera en la relación con otras administraciones o instituciones de la CAPV? | | |
| | 5.3. Asumir la responsabilidad con la sostenibilidad, la igualdad y el uso del euskera | Impacto ambiental | 76 | ¿Se han puesto en marcha medidas para promover la reducción del impacto ambiental y concienciar a las personas sobre el uso sostenible de los recursos públicos? | | |
| Igualdad | | 77 | ¿Se realizan acciones específicas para promover la igualdad entre mujeres y hombres? | | | |
| Euskera | | 78 | ¿Se garantiza el uso del euskera con la ciudadanía y el resto de usuarios y usuarias de servicios? | | | |
| 6.1. Resultados estratégicos | Indicadores estrategia | 79 | Existen datos cuantitativos generales sobre receptores de nuestros servicios, colectivos a los que dirigimos nuestra actividad,..? | | | |
| | | 80 | ¿Existen indicadores y se recaba la información sobre los mismos para conocer la evolución del presupuesto? | | | |
| | | 81 | ¿Existen un seguimiento de los indicadores establecidos en el plan de gestión? | | | |
| | Utilidad | 82 | ¿Se utilizan los resultados de los indicadores para identificar mejoras y aplicarlas? | | | |
| | 6.2. Resultados en la ciudadanía y los destinatarios de los servicios | Encuestas de satisfacción | 83 | ¿Se realizan encuestas de satisfacción de los usuarios y usuarias sobre los servicios recibidos? | | |
| | | Quejas y reclamaciones | 84 | ¿Se recogen datos sobre quejas y reclamaciones? | | |
| Utilidad | | 85 | ¿Se utilizan los resultados de las encuestas y los indicadores para identificar mejoras y aplicarlas? | | | |
| 6.3. Resultados en las personas | Encuesta clima laboral | 86 | ¿Se realizan con nuestras personas encuestas de clima laboral? | | | |
| | Liderazgo | 87 | ¿Se realizan encuestas para evaluar el liderazgo? | | | |



| | | | | | | |
|------|-----------------------------|-------------------------------------|----|---|--|--|
| | | Motivación | 88 | ¿Existen indicadores relacionados con la gestión de personas: absentismo, porcentaje de participación en las encuestas de satisfacción, porcentaje de participación en equipos de mejora o de proyecto, etc.? | | |
| | | Utilidad | 89 | ¿Se utilizan los resultados de las encuestas y los indicadores para identificar mejoras y aplicarlas? | | |
| 6.4. | Resultados en la innovación | Encuestas de innovación | 90 | ¿Se realizan encuestas para evaluar la innovación? | | |
| | | Indicadores de innovación | 91 | ¿Existen indicadores relacionados con la innovación y sobre sugerencias e ideas aportadas? | | |
| | | Utilidad | 92 | ¿Se utilizan los resultados de las encuestas y los indicadores para identificar mejoras y aplicarlas? | | |
| 6.5. | Resultados en la sociedad | Encuestas aliados | 93 | ¿Se realizan encuestas para evaluar el grado de satisfacción de los aliados? | | |
| | | Indicadores transparencia | 94 | ¿Existen indicadores relacionados con la rendición de cuentas y la transparencia? | | |
| | | Indicadores impacto ambiental | 95 | ¿Existen indicadores relacionados con el impacto ambiental? | | |
| | | Indicadores igualdad | 96 | ¿Existen indicadores relacionados con avances en la igualdad? | | |
| | | Indicadores uso del euskera | 97 | ¿Existen indicadores relacionados con avances en el uso del euskera? | | |
| | | Indicadores participación ciudadana | 98 | ¿Existen indicadores relacionados con avances de la participación ciudadana en la actividad de la unidad? | | |
| | | Utilidad | 99 | ¿Se utilizan los resultados de las encuestas y los indicadores para identificar mejoras y aplicarlas? | | |

INFORME DE CONTRASTE

INFORME DE CONTRASTE



| | |
|----------------------------|--|
| DEPARTAMENTO | |
| UNIDAD ORGANIZATIVA | |

Contenido

| | |
|---|----|
| 1. QUÉ ES..... | 18 |
| 2. OBJETIVOS | 18 |
| 3. SITUACIÓN POR EJES | 19 |
| EJE 1 ESTRATEGIA | 19 |
| EJE 2 SERVICIOS | 20 |
| EJE 3 PERSONAS | 21 |
| EJE 4 INNOVACIÓN | 22 |
| EJE 5 SOCIEDAD | 23 |
| EJE 6 RESULTADOS | 24 |
| 4. GRADO DE AVANCE GLOBAL | 25 |
| 5. PRIORIZACIÓN ÁREAS DE CONSOLIDACIÓN Y MEJORA | 28 |
| 5.1. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN | 28 |
| 5.2. ÁREAS DE CONSOLIDACIÓN Y MEJORA PRIORIZADAS PARA PROXIMOS TRES AÑOS | 28 |
| 6. NIVEL DE AVANCE EN GESTIÓN AVANZADA | 29 |



1. QUÉ ES

Este Informe de Contraste es **el resultado de un cuestionario de autoevaluación** realizado y consensuado por el personal directivo de la unidad organizativa y de la reunión de contraste realizada por aquel personal con un equipo de apoyo a la evaluación y la mejora de la gestión formado por personal del Gobierno, pero ajeno a aquella unidad.

Contempla los seis ejes del Modelo de Gestión Avanzada del Gobierno Vasco: Estrategia, Servicios, Personas, Innovación y Sociedad y resultados.

2. OBJETIVOS

- Aproximación a la situación de la unidad respecto del MGPAGV, y representarlo de una forma gráfica.
- Análisis de situación respecto a cada una de las líneas de actuación de los ejes considerados.
- Puesta en valor de los puntos fuertes e identificación de las áreas de consolidación y mejora en cada uno de los ejes.
- Priorización de hasta seis áreas de consolidación y mejora a considerar en la elaboración del Plan de Consolidación y Mejora para tres años, a consecuencia de este proceso.



3. SITUACIÓN POR EJES

| EJE 1 ESTRATEGIA | |
|--|--|
| PUNTOS FUERTES | |
| 1. | |
| 2. | |
| 3. | |
| ÁREAS DE CONSOLIDACIÓN Y MEJORA | |
| 1. | |
| 2. | |
| 3. | |

| LÍNEA ACTUACIÓN | GA | ÁMBITO | GRADO DE AVANCE | | | | | |
|---|----|---|-----------------|------|--------|-------|-------|--|
| | | | A INI. | BÁS. | INTER. | DESA. | AVAN. | |
| | | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 1.1. Alinear política y gestión | | Políticas públicas generales y las que afectan al ámbito de actividad | | | | | | |
| 1.2. Recabar información necesaria para la estrategia | | Grupos de interés | | | | | | |
| | | Información significativa para la estrategia | | | | | | |
| 1.3. Establecer la estrategia | | Método de reflexión | | | | | | |
| | | Diagnóstico | | | | | | |
| | | Misión y Visión | | | | | | |
| | | Plan de Acción a 3,4,5 años | | | | | | |
| | | Alianzas | | | | | | |
| 1.4. Comunicar, desplegar, revisar y actualizar la estrategia | | Comunicación | | | | | | |
| | | Memoria de actividad Eginez Gara | | | | | | |
| | | Despliegue | | | | | | |
| | | Indicadores | | | | | | |
| | | Revisión | | | | | | |
| EJE 1 ESTRATEGIA | | | | | | | | |



| EJE 2 SERVICIOS | |
|--|--|
| PUNTOS FUERTES | |
| 1. | |
| 2. | |
| 3. | |
| ÁREAS DE CONSOLIDACIÓN Y MEJORA | |
| 1. | |
| 2. | |
| 3. | |

| LÍNEA ACTUACIÓN | GA | ÁMBITO | GRADO DE AVANCE | | | | |
|---|----|--|-----------------|------|--------|-------|-------|
| | | | A INI. | BÁS. | INTER. | DESA. | AVAN. |
| | | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2.1. Gestionar las relaciones con la ciudadanía y con receptores de servicios | | Relación con usuarios/as | | | | | |
| | | Personas con herramientas | | | | | |
| | | Reclamaciones y quejas | | | | | |
| 2.2. Desarrollar servicios orientados a la ciudadanía | | Tipologías usuarios/as | | | | | |
| | | Expectativas de usuarios/as | | | | | |
| | | Participación | | | | | |
| 2.3. Gestionarlos procesos y mejorar los servicios | | Catálogo de servicios | | | | | |
| | | Mapa de procesos | | | | | |
| | | Procesos | | | | | |
| | | Cartas de Servicios | | | | | |
| 2.4. Coordinar los procesos en la organización y con otras | | Quiénes prestan servicios asimilados | | | | | |
| 2.5. Gestionar el presupuesto ligado a los objetivos | | Presupuesto | | | | | |
| 2.6. Gestionar la tecnología y las instalaciones | | Edificios, espacios e instalaciones | | | | | |
| | | Aplicaciones informáticas y Administración electrónica | | | | | |
| EJE 2 SERVICIOS | | | | | | | |



| EJE 3 PERSONAS | |
|--|--|
| PUNTOS FUERTES | |
| 1. | |
| 2. | |
| 3. | |
| ÁREAS DE CONSOLIDACIÓN Y MEJORA | |
| 1. | |
| 2. | |
| 3. | |

| LÍNEA ACTUACIÓN | GA | ÁMBITO | GRADO DE AVANCE | | | | |
|---|----|-------------------------|-----------------|------|--------|-------|-------|
| | | | A INI. | BÁS. | INTER. | DESA. | AVAN. |
| | | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3.1. Planificar y desarrollar el conocimiento y las destrezas de las personas | | Necesidades de personas | | | | | |
| | | Acogida | | | | | |
| | | Formación | | | | | |
| | | Euskera | | | | | |
| 3.2. Generar condiciones que potencien el compromiso de las personas | | Comunicación interna | | | | | |
| | | Trabajo en equipo | | | | | |
| | | Acuerdo personal | | | | | |
| 3.3. Ampliar la capacidad de liderazgo de las personas | | Situación de liderazgo | | | | | |
| | | Destrezas | | | | | |
| EJE 3 PERSONAS | | | | | | | |



| EJE 4 INNOVACIÓN | |
|--|--|
| PUNTOS FUERTES | |
| 1. | |
| 2. | |
| 3. | |
| ÁREAS DE CONSOLIDACIÓN Y MEJORA | |
| 1. | |
| 2. | |
| 3. | |

| LÍNEA ACTUACIÓN | GA | ÁMBITO | GRADO DE AVANCE | | | | |
|---|----|--------------------------|-----------------|------|--------|-------|-------|
| | | | A INI. | BÁS. | INTER. | DESA. | AVAN. |
| | | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4.1. Definir los objetivos y la estrategia para innovar | | Ámbitos de innovación | | | | | |
| 4.2. Crear el contexto interno para innovar | | Estructura de innovación | | | | | |
| 4.3. Gestionar las ideas y los proyectos innovadores | | Proyectos de innovación | | | | | |
| EJE 4 INNOVACIÓN | | | | | | | |



EJE 5 SOCIEDAD

PUNTOS FUERTES

1.

2.

3.

ÁREAS DE CONSOLIDACIÓN Y MEJORA

1.

2.

3.

| LÍNEA ACTUACIÓN | GA | ÁMBITO | GRADO DE AVANCE | | | | |
|--|----|--|-----------------|------|--------|-------|-------|
| | | | A INI. | BÁS. | INTER. | DESA. | AVAN. |
| | | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5.1. Promover la buena administración y la ética pública | | Código Ético y de Conducta y principios éticos | | | | | |
| | | Transparencia y publicidad activa | | | | | |
| 5.2. Impulsar el trabajo colaborativo y las alianzas | | Trabajo colaborativo | | | | | |
| | | Alianzas | | | | | |
| | | Euskera | | | | | |
| 5.3. Asumir la responsabilidad con la sostenibilidad, la igualdad y el uso del euskera | | Impacto ambiental | | | | | |
| | | Igualdad | | | | | |
| | | Euskera | | | | | |
| EJE 5 SOCIEDAD | | | | | | | |



EJE 6 RESULTADOS

PUNTOS FUERTES

1.

2.

3.

ÁREAS DE CONSOLIDACIÓN Y MEJORA

1.

2.

3.

| LÍNEA ACTUACIÓN | GA | ÁMBITO | GRADO DE AVANCE | | | | |
|---|----|-------------------------------------|-----------------|------|--------|-------|-------|
| | | | A INI. | BÁS. | INTER. | DESA. | AVAN. |
| | | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6.1. Resultados estratégicos | | Actualización de la estrategia | | | | | |
| | | Indicadores estrategia | | | | | |
| | | Utilidad | | | | | |
| 6.2. Resultados en la ciudadanía y los destinatarios de los servicios | | Encuestas de satisfacción | | | | | |
| | | Quejas y reclamaciones | | | | | |
| | | Utilidad | | | | | |
| 6.3. Resultados en las personas | | Encuesta clima laboral | | | | | |
| | | Liderazgo | | | | | |
| | | Motivación | | | | | |
| | | Utilidad | | | | | |
| 6.4. Resultados en la innovación | | Encuestas de innovación | | | | | |
| | | Indicadores de innovación | | | | | |
| | | Utilidad | | | | | |
| 6.5. Resultados en la sociedad | | Encuestas aliados | | | | | |
| | | Indicadores transparencia | | | | | |
| | | Indicadores impacto ambiental | | | | | |
| | | Indicadores igualdad | | | | | |
| | | Indicadores uso del euskera | | | | | |
| | | Indicadores participación ciudadana | | | | | |
| | | Utilidad | | | | | |
| EJE 6 RESULTADOS | | | | | | | |

4. GRADO DE AVANCE GLOBAL

| LÍNEA ACTUACIÓN | GA | ÁMBITO | GRADO DE AVANCE | | | | |
|---|----|--|-----------------|-------|---------|--------|--------|
| | | | A INI. | BÁ S. | INTE R. | DES A. | AVA N. |
| | | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Alinear política y gestión | | Políticas públicas generales y las que ... | | | | | |
| 1. Recabar información | | Grupos de interés | | | | | |
| 2. estrategia | | Información significativa para estrategia | | | | | |
| 1. Establecer la estrategia | 3. | Método de reflexión | | | | | |
| | | Diagnóstico | | | | | |
| | | Misión y Visión | | | | | |
| | | Plan de Acción a 3,4,5 años años | | | | | |
| | | Alianzas | | | | | |
| 1. Comunicar, desplegar, revisar y actualizar la estrategia | 4 | Comunicación | | | | | |
| | | Memoria de actividad (Eginez Gara) | | | | | |
| | | Despliegue | | | | | |
| | | Indicadores | | | | | |
| | | Revisión | | | | | |
| EJE 1 ESTRATEGIA | | | | | | | |
| 2. Gestionar las relaciones con la ciudadanía y con receptores de servicios | 1. | Relación con usuarios/as | | | | | |
| | | Personas con herramientas | | | | | |
| | | Reclamaciones y quejas | | | | | |
| 2. Desarrollar servicios orientados a la ciudadanía | 2. | Tipologías usuarios/as | | | | | |
| | | Expectativas de usuarios/as | | | | | |
| | | Participación | | | | | |
| 2. Gestionarlos procesos y mejorar los servicios | 3. | Catálogo de servicios | | | | | |
| | | Mapa de procesos | | | | | |
| | | Procesos | | | | | |
| | | Cartas de Servicios | | | | | |
| 2. Coordinar procesos (en y con) | | Quiénes prestan servicios asimilados | | | | | |
| 2. Gestionar el presupuesto ligado a los objetivos | | Presupuesto | | | | | |
| 2. Gestionar la tecnología y las instalaciones | 6. | Edificios, espacios e instalaciones | | | | | |
| | | Aplicaciones informáticas y admón elec. | | | | | |
| EJE 2 SERVICIOS | | | | | | | |



| | | | | | | | | |
|-----------------------|--|--|-------------------------|--|--|--|--|--|
| 3. 1. | Planificar y desarrollar el conocimiento y las destrezas de las personas | | Necesidades de personas | | | | | |
| | | | Acogida | | | | | |
| | | | Formación | | | | | |
| | | | Euskera | | | | | |
| 3. 2. | Generar condiciones que potencien el compromiso de las personas | | Comunicación interna | | | | | |
| | | | Trabajo en equipo | | | | | |
| | | | Acuerdo personal | | | | | |
| 3. 3. | Ampliar la capacidad de liderazgo de las personas | | Situación de liderazgo | | | | | |
| | | | Destrezas | | | | | |
| EJE 3 PERSONAS | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

| LÍNEA ACTUACIÓN | GA | ÁMBITO | GRADO DE AVANCE | | | | | |
|-------------------------|---|--------|---|-------|---------|--------|--------|--|
| | | | A INI. | BÁ S. | INTE R. | DES A. | AVA N. | |
| | | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 4. 1. | Definir los obje. y estr. Innov. | | Ámbitos de innovación | | | | | |
| 4. 2. | Crear el contexto interno | | Estructura de innovación | | | | | |
| 4. 3. | Gestionar ideas y proy. Inn. | | Proyectos de innovación | | | | | |
| EJE 4 INNOVACIÓN | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| 5. 1. | Promover buena admón. y la ética pública | | Código Ético y de Conducta y principios | | | | | |
| | | | Transparencia y publicidad activa | | | | | |
| 5. 2. | Impulsar el trabajo colaborativo y las alianzas | | Trabajo colaborativo | | | | | |
| | | | Alianzas | | | | | |
| | | | Euskera | | | | | |
| 5. 3. | Asumir la responsabilidad con la sostenibilidad, la igualdad y el uso del euskera | | Impacto ambiental | | | | | |
| | | | Igualdad | | | | | |
| | | | Euskera | | | | | |
| EJE 5 SOCIEDAD | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| 6. 1. | Resultados estratégicos | | Actualización de la estrategia | | | | | |
| | | | Indicadores estrategia | | | | | |
| | | | Utilidad | | | | | |
| 6. 2. | Resultados en la ciudadanía y los destinatarios de los servicios | | Encuestas de satisfacción | | | | | |
| | | | Quejas y reclamaciones | | | | | |
| | | | Utilidad | | | | | |
| 6. | Resultados en las | | Encuesta clima laboral | | | | | |



| | | | | | | |
|--------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| 3. personas | Liderazgo | | | | | |
| | Motivación | | | | | |
| | Utilidad | | | | | |
| 6. Resultados en la 4. innovación | Encuestas de innovación | | | | | |
| | Indicadores de innovación | | | | | |
| | Utilidad | | | | | |
| 6. Resultados en la 5. sociedad | Encuestas aliados | | | | | |
| | Indicadores transparencia | | | | | |
| | Indicadores impacto ambiental | | | | | |
| | Indicadores igualdad | | | | | |
| | Indicadores uso del euskera | | | | | |
| | Indicadores participación ciudadana | | | | | |
| | Utilidad | | | | | |
| EJE 6 RESULTADOS | | | | | | |

5. PRIORIZACIÓN ÁREAS DE CONSOLIDACIÓN Y MEJORA

Teniendo en cuenta la situación de la unidad organizativa y los puntos fuertes y áreas de consolidación y mejora de su gestión identificadas durante este autodiagnóstico contrastado, éste es el orden de prioridad, consensuado entre el equipo Egiten Ikasi de la Dirección y el equipo de contraste externo, a partir de la siguiente:

5.1. PRIORIZACIÓN

| CRITERIOS | ÁREAS DE CONSOLIDACIÓN Y MEJORA | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|---------------------------------|---|---|-----------|---|---|----------|---|---|------------|---|---|----------|---|---|------------|---|---|
| | ESTRATEGIA | | | SERVICIOS | | | PERSONAS | | | INNOVACIÓN | | | SOCIEDAD | | | RESULTADOS | | |
| | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| IMPORTANCIA | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VIABILIDAD | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TIEMPO RESULTADOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| EFICIENCIA (COSTE/RESUL.) | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PUNTUACIÓN TOTAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

5.2. ÁREAS DE CONSOLIDACIÓN Y MEJORA PRIORIZADAS PARA PROXIMOS TRES AÑOS

| PRIOR. | ÁREAS DE CONSOLIDACIÓN Y MEJORA | EJE | L.ACT. |
|--------|---------------------------------|-----|--------|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| 5 | | | |
| 6 | | | |

6. NIVEL DE AVANCE EN GESTIÓN AVANZADA

Cuadro tela de araña



PLAN DE CONSOLIDACIÓN Y MEJORA

| PLAN DE CONSOLIDACIÓN Y MEJORA DE LA GESTIÓN | Áreas de consolidación y Mejora | Acciones | Responsable | Indicador | | Crono año 1 | | | | Crono año 2 | | | | Crono año 3 | | | | | |
|--|---------------------------------|----------|-------------|-----------|--|-------------|-------|--------|-------|-------------|-------|--------|-------|-------------|-------|--------|-------|--|--|
| | | | | | | T1 | T2 | T3 | T4 | T1 | T2 | T3 | T4 | T1 | T2 | T3 | T4 | | |
| | | | | | | Prev.: | Real: | Prev.: | Real: | Prev.: | Real: | Prev.: | Real: | Prev.: | Real: | Prev.: | Real: | | |
| ACM1 | A11 | | | | | Prev.: | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | |
| | A12 | | | | | Prev.: | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | |
| ACM2 | A13 | | | | | Prev.: | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | |
| | A14 | | | | | Prev.: | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | |
| ACM3 | A21 | | | | | Prev.: | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | |
| | A22 | | | | | Prev.: | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | |
| ACM4 | A23 | | | | | Prev.: | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | |
| | ... | | | | | Prev.: | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | |
| ACM5 | A31 | | | | | Prev.: | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | |
| | A32 | | | | | Prev.: | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | |
| ACM6 | A33 | | | | | Prev.: | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | |
| | ... | | | | | Prev.: | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | |
| ACM7 | A41 | | | | | Prev.: | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | |
| | A42 | | | | | Prev.: | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | |
| ACM8 | A43 | | | | | Prev.: | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | |
| | ... | | | | | Prev.: | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | |
| ACM9 | A51 | | | | | Prev.: | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | |
| | A52 | | | | | Prev.: | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | |
| ACM10 | A53 | | | | | Prev.: | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | |
| | ... | | | | | Prev.: | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | |
| ACM11 | A61 | | | | | Prev.: | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | |
| | A62 | | | | | Prev.: | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | |
| ACM12 | A63 | | | | | Prev.: | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | |
| | ... | | | | | Prev.: | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Real: | | | | | | | | | | | | | |