

# **HORIZONTE 2016**

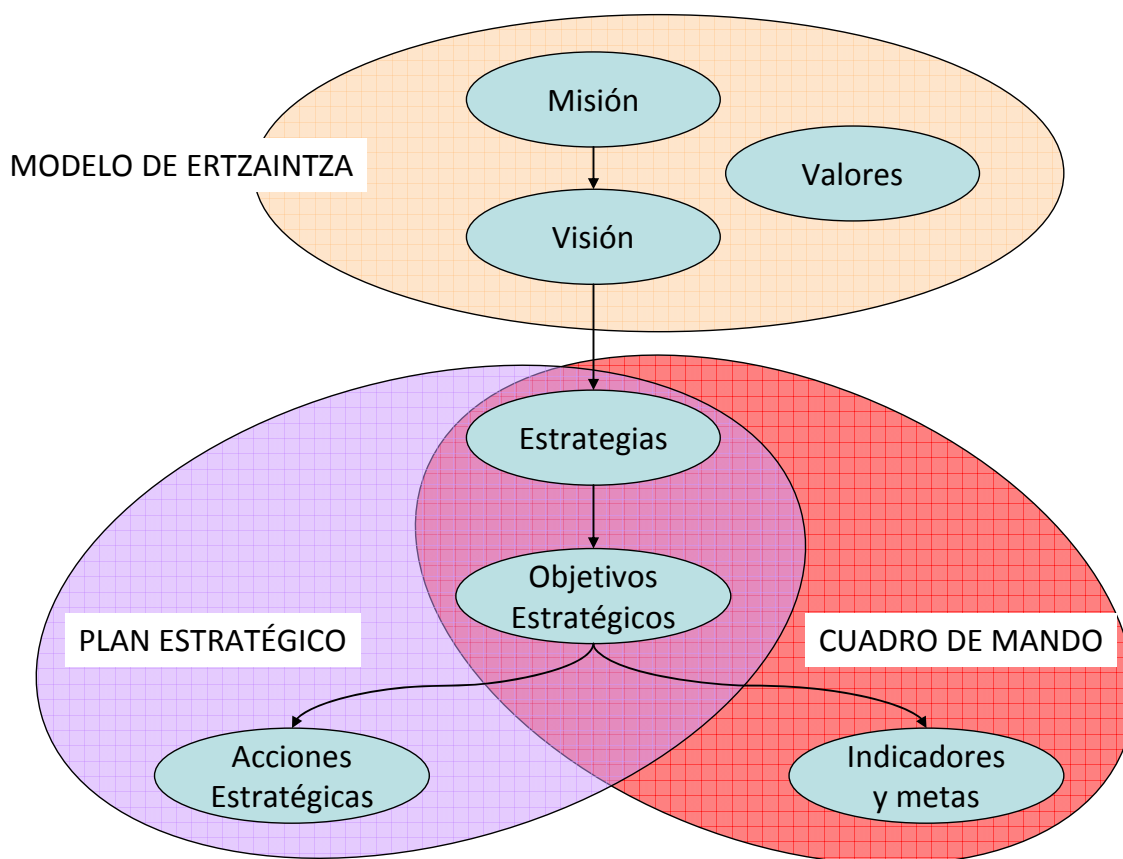
## **Reflexión estratégica ERZTAINTZA 2013-2016**

Erandio, 15/03/2013

## 1. INTRODUCCIÓN

---

La reflexión estratégica de la Ertzaintza se está llevando a cabo con una metodología flexible que busca responder a unas pocas preguntas fundamentales relacionadas con el modelo de policía deseado. Se trata de definir el mapa óptimo que nos permita dar pasos seguros para lograr el mejor futuro posible de la Ertzaintza. Por eso es importante la máxima implicación de los y las profesionales de la organización.



## 2. MODELO DE LA ERTZAINZA

---

*El modelo de Ertzaintza que queremos y por el que apostamos se describe de la siguiente manera:*

*La Ertzaintza continúa una tradición de la cual nos sentimos orgullosos. Como parte de este pueblo adoptamos un modelo que emana de nuestra sociedad, fiel a su idiosincrasia, cultura, idioma y formas de ser y actuar en cada uno de los rincones de nuestro territorio.*

*Queremos subrayar el carácter de servicio público, enfoque, actitud o filosofía de servicio que será demostrado día a día por todas y todos los profesionales que componen la Ertzaintza en todas y cada una de sus actuaciones.*

*Este carácter de servicio público se manifestará en una clara orientación hacia las necesidades de la ciudadanía, a quien la Ertzaintza debe atender en todos sus requerimientos, tanto de seguridad como asistenciales, de manera adecuada.*

*El marco de referencia que permitirá orientar los servicios ofrecidos a la ciudadanía y modular esa iniciativa estará constituido por la Misión, Visión y Valores. En la medida en que estén interiorizados por todas las personas de la organización, las respuestas serán adecuadas.*

*Las y los profesionales de la organización que queremos actuarán con altos niveles de compromiso y sentido de pertenencia a la Ertzaintza. Ello permitirá avanzar en las relaciones entre secciones, áreas, Unidades y Divisiones bajo el concepto de cliente interno, y mantener una visión de conjunto de la organización como un equipo del que se forma parte. Como resultado, la imagen del colectivo se verá reforzada.*

*Queremos una Ertzaintza en la que las personas con mando, cualquiera que sea su nivel, ejerzan un liderazgo que promueva el crecimiento de las personas y el desarrollo de la organización, con altos niveles de autonomía, responsabilidad y capacidad de gestión. Los mandos serán facilitadores del servicio que las y los agentes de la Ertzaintza dan a las y los ciudadanos.*

*Aspiramos a un modelo de la Ertzaintza en el que todas las personas puedan desarrollar sus capacidades personales y donde sea efectivo el derecho de igualdad de trato y oportunidades.*

*Especialmente el personal que está en primera línea de contacto con la ciudadanía y, por tanto, es la cara de la organización, conservará la iniciativa personal en la prestación de todos nuestros servicios incluidos los asistenciales. Para que la relación con la ciudadanía sea óptima, recibirán una sólida formación técnica y, especialmente, en habilidades sociales.*

*La Ertzaintza que deseamos mantendrá alianzas con todo tipo de organizaciones, públicas o privadas, y en todos los ámbitos. Ello permitirá identificar nuevas necesidades de la ciudadanía y mejorar el cumplimiento de su misión.*

*La Ertzaintza del futuro estructurará sus relaciones externas de todo tipo a tres niveles.*

*A nivel de organización, promoviendo un clima de colaboración institucional que facilite el trabajo policial, de forma estructurada e identificando aquellas relaciones que se entiendan críticas, incluyendo las dirigidas a la prevención.*

*A nivel de Jefaturas, y de acuerdo a nuestra idea de cómo tienen que actuar los mandos, las Jefaturas de Unidad o Comisaría serán responsables de las relaciones con la comunidad en su ámbito.*

*En un tercer nivel, cada profesional será responsable de ganar la confianza de la ciudadanía mediante la cercanía, la visibilidad, la accesibilidad y la disponibilidad hacia las necesidades de las y los ciudadanos, incluyendo la necesaria flexibilidad para tratar sus problemas.*

*La Ertzaintza que deseamos colocará en el centro de su actuación a los ciudadanos, apoyando especialmente a los que han sido víctimas de delitos, trasladándoles de forma proactiva y personalizada información sobre el caso o sobre las gestiones realizadas.*

*Esta disposición hacia el diálogo nos posibilitará conocer las expectativas que sobre nuestra Institución tiene la sociedad, dar a conocer los compromisos que tenemos para con ellos, equilibrando las expectativas que pudieran existir, y rendir cuentas de manera eficaz y constante.*

*La rendición de cuentas será uno de los aspectos clave de nuestra organización en el futuro. Nuestra Ertzaintza será transparente. Ofrecerá proactivamente datos, que serán completos y fiables, a toda la sociedad, incluyendo a los*

*aliados y a las propias personas de la organización, así como información sobre sus servicios y sus procesos.*

*Producto de esta orientación, someterá sus actuaciones no solo a los sistemas de control clásicos (interno o disciplinario, judicial y defensorías) sino a otros, de carácter mixto que se desarrollarán.*

*La Ertzaintza del futuro desarrollará un modelo de prevención activa, que parte del presupuesto que la mera presencia no tiene efectos preventivos suficientes, y que su actuación será informada u orientada por la inteligencia.*

*El enfoque de prevención tendrá no solo carácter táctico sino también estratégico. Desde este punto de vista, también las actividades de investigación coadyuvarán en el enfoque preventivo, prestando especial atención a la relación con víctimas y testigos.*

*La investigación criminal, guiada por la inteligencia, se apoyará en la policía técnica y científica. La Ertzaintza propiciará la formación y especialización de sus profesionales, incentivando el trabajo en equipo y los nuevos métodos para combatir los diferentes tipos de delincuencia, desde la más leve hasta la criminalidad organizada en sus más variadas dimensiones.*

*El nuevo modelo de la Ertzaintza basará su actividad en un análisis integrado que incorpore las demandas y otros análisis externos y que avance en la medición de los resultados para centrar los esfuerzos de la organización en las actividades más eficaces o que ofrezcan mayor valor añadido.*

## **MISIÓN DE LA ERTZAINZA**

### **ERTZAINZAREN MISIOA**

*La Ertzaintza es la policía integral de Euskadi. Comprometida con la sociedad a la que sirve, promueve la paz y la convivencia, la seguridad y el bienestar de las personas.*

*Ertzaintza Euskadiko polizia integrala da. Zerbitzura dagoen gizartearekin batera, bakea eta elkar bizitza, segurtasuna eta pertsonen ongizatea sustatzen ditu.*

## **VALORES DE LA ERTZAINZA**

<i>Nombre del valor</i>	<i>Definición</i>
<b>CERCANÍA</b>	<b>MANTENEMOS UNA ACTITUD ABIERTA Y CERCANA A TODAS LAS PERSONAS</b>
<b>CONFIANZA</b>	<b>ACTUAMOS CON HONESTIDAD Y TRANSPARENCIA Y NOS COMUNICAMOS DE FORMA SINCERA</b>
<b>COMPROMISO</b>	<b>NOS IMPLICAMOS PARA DAR RESPUESTAS EFICACES QUE AYUDEN A RESOLVER LOS PROBLEMAS</b>
<b>EQUIPO</b>	<b>TRABAJAMOS DE FORMA COHESIONADA GUIADOS POR UN LIDERAZGO ACTIVO</b>
<b>EVOLUCIÓN</b>	<b>NOS EVALUAMOS DE FORMA CONTINUA PARA MEJORAR</b>

## **VISIÓN DE LA ERTZAINZA**

*La Ertzaintza alcanzará en 2016 un alto nivel de reconocimiento social y profesional por su cercanía y eficiencia.*

*Su servicio estará basado en la prevención activa y apoyado en una inteligencia e investigación criminal eficaces.*

*Nuestra Organización incorporará a su gestión la mejora continua y la colaboración con otros para adaptar su respuesta a las nuevas necesidades.*

*Los hombres y mujeres que formamos la Ertzaintza trabajaremos con compromiso y cohesión interna.*

## **EJES DEL PLAN ESTRATÉGICO 2013-2016**

*Eje Estratégico 1*

***Alcanzar un alto nivel de reconocimiento social por su cercanía y eficiencia***

*Eje Estratégico 2*

***Ofrecer un servicio basado en la prevención activa y apoyado en una inteligencia e investigación criminal eficaces***

*Eje Estratégico 3*

***Incorporar a su gestión la mejora continua y la colaboración con otros para adaptar su respuesta a las nuevas necesidades***

*Eje Estratégico 4*

***Trabajar con compromiso y cohesión interna***

Estos cuatro Ejes Estratégicos se despliegan en 33 Objetivos, como declaración central de nuestra actividad y objetivo posible y deseado para el futuro de nuestra organización. Por eso es importante la participación y aportación activa de iniciativas de los y las profesionales de la Ertzaintza para la definición de los Ejes, Objetivos y Acciones estratégicos y el compromiso en su ejecución.

### Despliegue de Plan Estratégico 2013-2016

Ejes Estratégicos		Objetivos Estratégicos	
Eje Estratégico 1	Alcanzar un alto nivel de reconocimiento social por la cercanía y eficiencia	1	Revisar la estructura de la Ertzaintza
		2	Incrementar la presencia uniformada de la Ertzaintza en todo el territorio de Euskadi
		3	Incrementar la sensación de seguridad
		4	Reforzar la imagen corporativa
		5	Establecer relaciones de confianza y cooperación con la ciudadanía
		6	Establecer programas de contactos sociales
		7	Mejorar los instrumentos de medición y control
Eje Estratégico 2	Ofrecer un servicio basado en la prevención activa y apoyado en inteligencia e investigación criminal eficaces	8	Definir el proceso y las actuaciones de prevención activa
		9	Racionalizar la gestión de personas y recursos
		10	Adecuar las estructuras de información y orientarlas hacia las nuevas amenazas
		11	Establecer un modelo integrado de inteligencia en toda la estructura organizativa
		12	Revisar el actual modelo de investigación
		13	Potenciación de los servicios de policía técnica y científica
		14	Integrar a la Ertzaintza en foros policiales internacionales
		15	Incorporar a los ciudadanos como parte central de los procesos
Eje Estratégico 3	Incorporar a la gestión de la Ertzaintza la mejora continua y la colaboración con otros para adaptar su respuesta a las nuevas realidades	16	Establecer un programa de alianzas de ámbito institucional
		17	Establecer un programa de alianzas policiales
		18	Establecer un programa de alianzas de ámbito privado
		19	Completar el Mapa de Procesos de la Ertzaintza
		20	Establecer un modelo de gestión basado en la evaluación de resultados
		21	Establecer mecanismos para la participación externa
		22	Incentivar la cultura de la innovación
		23	Revisar el SGC orientándolo hacia modelos de excelencia
Eje estratégico 4	Compromiso y cohesión interna de las personas que formamos la Ertzaintza	24	Impulsar un nuevo modelo de liderazgo en la Ertzaintza
		25	Promover y evaluar la formación humana y técnica
		26	Establecer un Plan de Comunicación Interna
		27	Fomentar la participación y el trabajo en equipo
		28	Diseñar un Plan de Gestión del Conocimiento
		29	Revisar y adecuar los servicios de control interno
		30	Evaluar el desempeño profesional
		31	Establecer un Plan de Evaluación del Clima Laboral
		32	Equilibrar las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés internos
		33	Desarrollar una sistemática de relación con los sindicatos



**2016 ORTZIMUGA**

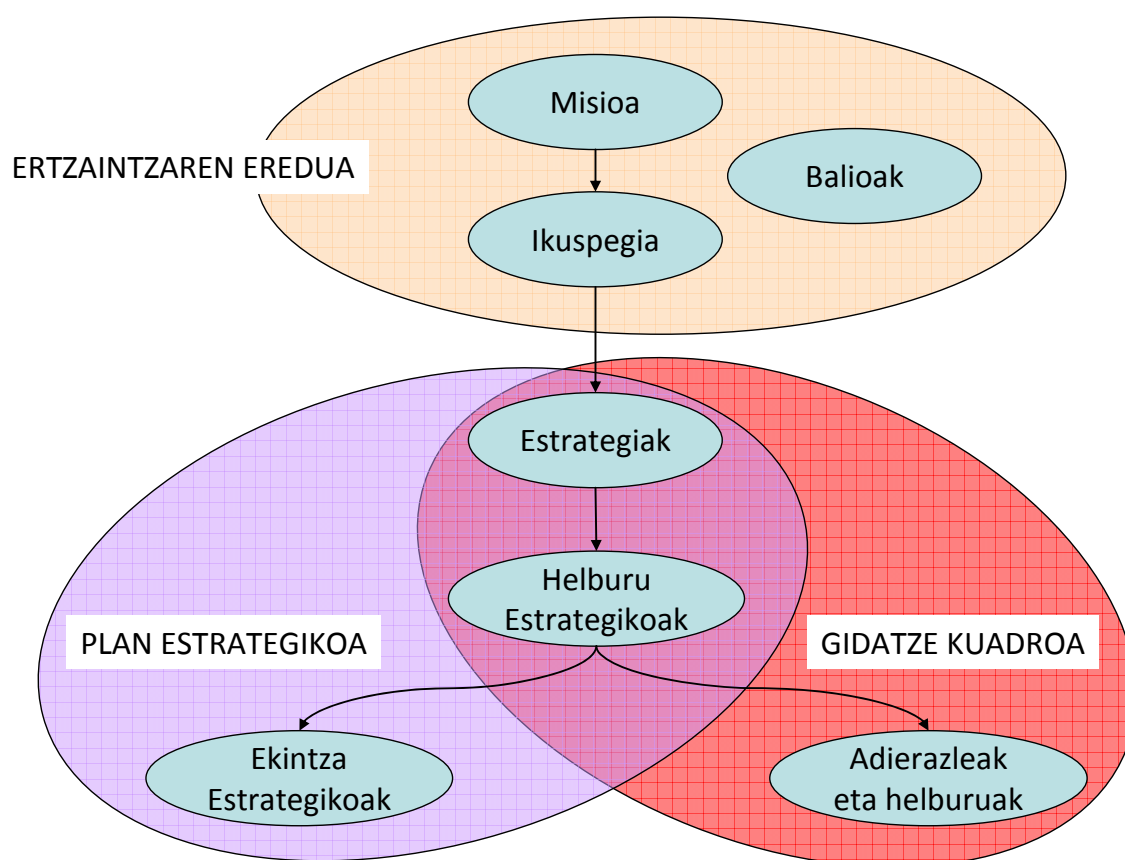
**ERTZAINTZAREN gogoeta  
estrategikoa 2013-2016**

Erandio, 2013/03/15

## 1. SARRERA

---

Ertzaintzaren gogoeta estrategikoa egiteko, metodologia malgu bat jarraitu dugu, nahi dugun polizia-ereduarekin lotutako funtsezko galdera gutxi batzuei erantzun nahian; hala, misioa, ikuspegia eta balioak adieraztean eredu hori laburbildu dugu, eta horiek erdiesteko beharrezko urratsak ere zehaztu ditugu. Horregatik Ertzaintzaren profesionalen handieneko inplikatzeari behar-beharrezkoa da.



## 2. ERTZAINZAREN EREDUA

---

*Nahi dugun eta bultzatzen dugun Ertzaintzaren eredia honela deskribatzen da:*

*Ertzaintzak harro sentiarazten gaituen tradizioa jarraitzen du. Herri honen parte garen aldetik gure gizartean jatorria duen eredia hartu dugu, haren idiosinkrasia, kultura, hizkuntza, izaera eta jokatzeko erari leial izanik gure lurraldeko bazter guztietan.*

*Zerbitzu publikoaren izaera nabarmendu nahi dugu; zerbitzuko ikuspegi, jarrera edo filosofia bat Ertzaintza osatzen duten profesional guzti-guztiek eginkizun guztietan egunero agertuko dutena.*

*Zerbitzu publikoko izaera hori, argi eta garbi, herritarren beharrei zuzenduta egongo da; Ertzaintzak horien eskaerei, segurtasun- zein laguntza-arloko, egoki erantzun behar die.*

*Misioak, Ikuspegiak eta Balioek osatutako erreferentzia-esparruari esker herritarrei eskainitako zerbitzuak orientatu eta ekimen hori modulatu ahal izango dugu. Erantzunak egokiak izango dira erakundeko lagun guztiek horiek barneratzen badituzte.*

*Nahi dugun erakundeko profesionalek konpromiso eta Ertzaintzako kide izateko sentimendu maila handiz jardungo dute. Horri esker aurrera egingo dugu sekzioen, arloen, atalen eta alorren arteko harremanetan, barneko bezeroaren kontzeptuarekin, eta erakundearen osoko ikuspegia izango dugu partaide garen talde modura. Horrek kolektiboaren irudia indartzea ekarriko du.*

*Nahi dugun Ertzaintzan agintea duten pertsonak, horien maila edozer dela ere, liderrak izango dira pertsonen hazkundera eta erakundearen garapena sustatzeko; hartarako, autonomia, erantzukizun eta kudeatzeko gaitasun maila handia izango dute. Agintariak erraztu egingo dute ertzainek herritarrei ematen dieten zerbitzua.*

*Nahi dugun Ertzaintzaren eredian pertsona guztiek gaitasun pertsonalak garatzeko aukera izan behar dute, eta bertan tratatu- eta aukera-berdintasunerako eskubideak egiazkoa izan behar du.*

*Herritarrekin zuzeneko harremanean dauden langileek (erakundearen aurpegia, alegia) ekimen pertsonala atxikiko dute gure zerbitzu guztiak eskaintzeko garaian, baita laguntza-zerbitzuetan ere. Prestakuntza tekniko handia jasoko dute, bereziki trebetasun sozialetan, herritarrekiko harremana ahalik eta onena izan dadin.*

*Nahi dugun Ertzaintzak aliantzak egingo ditu era guztietako erakundeekin (publiko edo pribatuekin), esparru guztietan. Horri esker, herritarren behar berriak identifikatu ahal izango ditugu, baita misioa hobeto bete ere.*

*Etorkizuneko Ertzaintzak hiru mailatan egituratuko ditu era guztietako kanpo harremanak.*

*Erakunde mailan; polizia-lana errazten duen erakundeen arteko lankidetzagiroa sustatuz, modu egituratu batez eta kritikotzat jotako harremanak zehaztuz, baita prebentzio-arlokoak ere.*

*Burutza mailan; agintariak izan beharreko jokabideaz dugun ideiarekin bat, unitate-burutzak edo ertzain-etxeak arduratuko dira komunitatearekiko harremanez, nor bere esparruan.*

*Hirugarren mailan; profesionalak arduratuko dira herritarren konfiantza bereganatzeaz herritarren beharren aurrean hurbiltasuna, ikusgarritasuna, irisgarritasuna eta prestasuna agertuz, baita behar besteko malgutasuna edukiz ere arazoak lantzean.*

*Nahi dugun Ertzaintzak herritarrak jarriko ditu jardueraren erdigunean, eta bereziki lagunduko die delituak nozitu dituztenei; hala, kasuari edo egindako kudeaketei buruzko informazioa modu proaktibo eta pertsonalizatu batez helaraziko die.*

*Elkarrizketarako prestasun horri esker gizarteak gure erakundearen gainean dituen itxaropenak ezagutu ahal izango ditugu, horiekiko ditugun konpromisoak ezagutarazi, egon litezkeen itxaropenak orekatuz, eta modu eraginkor eta etengabe batez kontuak eman ahal izango ditugu.*

*Kontuak ematea gure erakundearen funtsezko alderdi bat izango da etorkizunean. Gure Ertzaintza gardena izango da. Datu osoak eta fidagarriak eskainiko dizkio proaktiboki gizarte osoari, baita aliatuei eta erakundeko kideei ere; halaber, bere zerbitzuei eta prozesuei buruzko informazioa ere emango du.*

*Era horretan, jarduerak kontrol-sistema klasikoen mende jartzeaz gain (barnekoa edo diziplinakoa, judiziala eta defentsa-bulegoak), garatuko diren izaera mistoko beste batzuen mende ere jarriko ditu.*

*Etorkizuneko Ertzaintzak prebentzio aktiboko eredu bat garatuko du, presentzia hutsak ez duela prebentzio-eragin nahikorik oinarri hartuta, eta adimenak zuzenduko du bere jarduna.*

*Prebentzioaren ikuspegiak izaera taktikoa eta estrategikoa izango du. Horrela bada, ikerketa-jarduerak ere lagunduko dute prebentzioko ikuspegian, eta arreta berezia eskainiko diote biktima eta lekukoekiko harremanari.*

*Adimenak gidatutako ikerketa kriminala polizia teknikoan eta zientifikoan oinarrituko da. Ertzaintzak profesionalen prestakuntza eta espezializazioa bultzatuko ditu, taldeko lana eta delinkuentziako era guztiak (txikienetik antolatutako kriminalitatera) borrokatzeko metodo berriak sustatuz.*

*Ertzaintzaren eredu berriak analisi integratu batean oinarrituko du jarduera; bertan eskakizunak eta kanpoko beste analisi batzuk sartuko dira, eta emaitzak neurtuko ditu erakundearen ahaleginak jarduerarik eraginkorrenetan edo balio erantsi handiena ematen dutenetan jartzeko.*

## **MISIÓN DE LA ERTZAINZA**

### **ERTZAINZAREN MISIOA**

*La Ertzaintza es la policía integral de Euskadi. Comprometida con la sociedad a la que sirve, promueve la paz y la convivencia, la seguridad y el bienestar de las personas.*

*Ertzaintza Euskadiko polizia integrala da. Zerbitzura dagoen gizartearekin batera, bakea eta elkarbizitza, segurtasuna eta pertsonen ongizatea sustatzen ditu.*

### **ERTZAINZAREN BALIOAK**

<i>Balioaren izena</i>	<i>Definizioa</i>
<b>HURBILTASUNA</b>	<i>PERTSONA GUZTIEKIKO JARRERA IREKIA ETA HURBILA DUGU</i>
<b>KONFIANTZA</b>	<i>ZUZEN ETA GARDEN JOKATZEN DUGU, ETA ZINTZO KOMUNIKATZEN GARA</i>
<b>KONPROMISOA</b>	<i>ARAZOAK KONPONTZEN LAGUNTZEN DUTEN ERANTZUN ERAGINKORRAK EMATEKO INPLIKATZEN GARA</i>
<b>TALDEA</b>	<i>MODU KOHESIONATU BATEZ LAN EGITEN DUGU, LIDERGO AKTIBO BATEK GIDATUTA</i>
<b>BILAKAERA</b>	<i>GURE BURUA ETENGABE EBALUATZEN DUGU HOBETZEKO</i>

## **ERTZAINZAREN IKUSPEGIA**

*Ertzaintzak errekonozimendu sozial eta profesional maila handia lortuko du 2016an bere hurbiltasun eta eraginkortasunagatik.*

*Bere zerbitzua prebentzio aktiboan oinarritzen da, adimen eta ikerketa kriminal eraginkorrek lagunduta.*

*Gure erakundeak kudeaketan etengabeko hobekuntza eta beste batzuekiko lankidetzatxertatuko ditu, erantzuna behar berrietara egokitzeko.*

*Ertzaintza osatzen dugun emakume eta gizonok konpromisoz eta barne-kohesioz lan egingo dugu.*

## **2013-2016KO PLAN ESTRATEGIKOAREN ARDATZAK**

*1. ardatz estrategikoa*

***Errekonozimendu sozial eta profesional maila handia lortzea bere hurbiltasun eta eraginkortasunagatik***

*2. ardatz estrategikoa*

***Prebentzio aktiboan oinarritutako zerbitzua eskaintzea, adimen eta ikerketa kriminal eraginkorrek lagunduta***

*3. ardatz estrategikoa*

***Kudeaketan etengabeko hobekuntza eta beste batzuekiko lankidetzatxertatzea, erantzuna behar berrietara egokitzeko***

*4. ardatz estrategikoa*

***Konpromisoz eta barne-kohesioz lan egitea***

### 3. PLAN ESTRATEGIKOA

Zehaztutako ardatz estrategiko horiek 33 helburu estrategikotan zabaltzen dira; ardatz estrategikoak eta gure eredia garatzeko erabili beharreko bideak dira, misioa eta balioak, gure jardueraren funtsezko deklarazio gisa, eta ikuspegia, nahi dugun etorkizun egingarri horren deklarazio gisa, oinarri hartuta. Helburu estrategikoak, bestalde, ekintza estrategikoen bidez gauzatuko dira.

#### 2013-2016 aldirako Plan Estrategikoa

Ardatz estrategikoak		Helburu Estrategikoak	
1. Ardatz Estrategikoa	Errekonozimendu sozial eta profesional mailahandia lortzea bere hurbiltasun eta eraginkortasunagatik	1	Ertzaintzaren egitura berrikustea
		2	Ertzaintzaren uniformedun presentzia zabaltzea Euskadi osoan
		3	Segurtasun-sentsazioa handitzea
		4	Irudi korporatiboa sendotzea
		5	Herritarrekin konfiantza- eta lankidetzaren harremanak ezartzea
		6	Gizarte-harremanetarako programak ezartzea
		7	Neurketarako eta kontrolerako erremintak ugartzea
2. Ardatz Estrategikoa	Prebentzio aktiboan oinarritutako zerbitzua eskaintzea, adimen eta ikerketa kriminal eraginkorrek lagunduta	8	Prebentzio aktiborako prozesua eta ekintzak difinitzea
		9	Pertsonen eta baliabideen kudeaketa arrazionalizatu
		10	Informazio-egiturak egokitzea eta mehatxu berrietara bideratzea
		11	Adimen-eredu integratu ezartzea antolaketa-eredu osoan
		12	Egungo ikerketa-eredua berrikustea
		13	Polizia teknikoaren eta zientifikoaren zerbitzuak indartzea
		14	Ertzaintza nazioarteko polizia-foroetan biltzea
		15	Herritarrak prozesuetarako ardatz gisa biltzea
3. Ardatz Estrategikoa	Kudeaketan etengabeko hobekuntza eta beste batzuekiko lankidetzaren txertatzea, erantzuna behar berrietara egokitzeko	16	Erakundeen esparruan aliantza-programa bat ezartzea
		17	Polizia-aliantzen programa bat ezartzea
		18	Eremu pribatuko aliantza-programa bat ezartzea
		19	Ertzaintzaren prozesuen mapa osatzea
		20	Emaitzak ebaluatzea oinarri duen kudeaketa-sistema bat esartzea
		21	Kanpo-partaidetzarako mekanismoak esartzea
		22	Berrikuntza-kultura sustatzea
		23	KKS berrikustea, bikaintasun-ereduetara bideratuta
4. Ardatz Estrategikoa	Konpromisoz eta barne-kohesioaz lan egitea	24	Ertzaintzan lidergo-eredu berri bat sustatzea
		25	Giza eta teknika alorreko trebakuntza sustatzea eta ebaluatzea
		26	Barne-komunikazio plana esartzea
		27	Partaidetza eta taldeko lana indartzea
		28	Jakintza kudeatzeko plan bat diseinatu
		29	Barne-kontrolerako zerbitzuak berrikustea eta egokitzea
		30	Lanbide jarduera ebaluatzea
		31	Laneko giroa ebaluatzeke plan bat ezartzea
		32	Berneko interes-taldeen beharrak eta itzaropenak orekatzea
		33	Sindikatuarekin harreman-sistema bat garatzea