



Datuak Babesteko
Euskal Bulegoa
Agencia Vasca de
Protección de Datos

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

PLAN ESTRATÉGICO 2012-2015

Revisión: 2015



Datuak Babesteko
Euskal Bulegoa
Agencia Vasca de
Protección de Datos

ÍNDICE DEL DOCUMENTO

MISIÓN	3
VISIÓN	3
VALORES	3
GRUPOS DE INTERÉS	5
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	7
OBJETIVOS	16



Misión

Somos la Autoridad de Control Independiente de referencia para las Administraciones Públicas vascas y la ciudadanía en cuanto a la privacidad e intimidad de las personas, velando por el respeto del derecho fundamental a la Protección de Datos Personales.

Para ello:

- informamos a la ciudadanía y a las instituciones públicas vascas, concienciando sobre el alcance del derecho fundamental a la protección de datos de carácter personal,
- tutelamos a las personas cuando sus derechos no son atendidos
- damos publicidad a los tratamientos de datos personales mediante su inscripción en el registro
- promovemos y difundimos buenas prácticas en el tratamiento de datos personales, impulsando proyectos de cambio en administraciones públicas
- inspeccionamos y, en su caso, instruimos expedientes de infracción

Visión

Queremos lograr una sociedad en la que:

- los ciudadanos y ciudadanas conozcan sus derechos y entiendan cómo debe ser tratada su información personal.
- todos los derechos de las personas son respetados y aplicados de forma ponderada con el derecho a la protección de datos
- las administraciones e instituciones públicas vascas traten e interoperen con los datos personales de forma leal, legal, responsable y segura

Para ello, trabajamos para lograr que la ciudadanía y las administraciones públicas confíen, valoren y respeten la labor de la AVPD

Valores

- **Independencia:** Somos profesionales con vocación de servicio público. Trabajamos con rigor y eficiencia para ofrecer un servicio que inspire credibilidad y confianza.
- **Cercanía:** Somos profesionales accesibles y amables que escuchamos a las personas que se relacionan con nosotros, resolvemos las cuestiones que plantean y cumplimos los compromisos adquiridos.
- **Trabajo en equipo:** Compartimos un proyecto con responsabilidad y transparencia. Identificamos y reconocemos tanto las debilidades como las áreas de mejora en un compromiso constante con la excelencia



Grupos de interés

Aquellas personas, grupos de personas y entidades que se relacionan o que tienen que interactuar con la AVPD constituyen nuestros grupos de interés. Debemos concretarlos para, después, conocer sus intereses y, a partir de ese conocimiento, poder planificar mejor nuestras actividades.

Tenemos que trabajar en la protección de datos con estos grupos de interés, aprovechando su experiencia, credibilidad e influencia para conseguir nuestros objetivos que, en muchos casos, serán compartidos:

- **Consultándoles** cuando nos parezca adecuado
- **Trasladándoles nuestras expectativas** (debemos estar abiertos a relacionarnos con ellos para que conozcan qué hacemos y cómo lo hacemos) **y conociendo las suyas**

Nuestros grupos de interés son los siguientes:

1. La sociedad y sus ciudadanos y ciudadanas

- Sociedad como interesada en la aplicación del derecho. Promovemos la privacidad como valor social.
- Ciudadanos y ciudadanas protegidos por nuestra actividad. Protección.

2. Las administraciones, entidades públicas y otras entidades sobre las que ejercemos nuestra competencia.

- **Las Administraciones como entidades con capacidad de regulación interna en ámbitos sectoriales determinados** (sanidad, educación, seguridad, hacienda, bienestar social...),
 - ✓ concretando normativas sectoriales que respeten la PDCP,
 - ✓ estableciendo normativas específicas de aplicación de la PDCP en su sector
- **Especial consideración y relevancia de algunas Administraciones**, porque
 - ✓ los datos personales que gestionan deben ser objeto de especial protección (Sanidad,...)
 - ✓ manejan datos de muchas personas (Educación, Sanidad, Hacienda,...)
 - ✓ desarrollan su actividad a través de amplios colectivos de personas (Educación, Sanidad, Policía, bienestar social,...)

3. Los aliados en el establecimiento de normas, criterios y políticas sobre protección de la privacidad: el ejecutivo, el legislativo, el poder judicial y otros organismos especializados

- El Parlamento Vasco y Juntas Generales. Estableciendo normativas.
- El Gobierno Vasco y Ejecutivos Forales. Fijando políticas.



- Las Agencias de Protección de Datos estatales y de ámbito europeo e internacional (a través de las conferencias europea e internacional). Fijando criterios y políticas.
 - El Ararteko
 - La Administración de Justicia
 - Otros de especial relevancia: Comisión de Videovigilancia, EUSTAT, entre otras.
- 4. Los aliados en la promoción del derecho y en los cambios culturales**
- Organizaciones sociales (organizaciones de consumidores,...)
 - Medios de comunicación
 - Las Universidades y el Departamento de Educación
 - Entidades representativas de administraciones y de colectivos profesionales (EUDEL, Colegios Profesionales,...)
 - Entidades que promueven el cambio, la modernización administrativa y la innovación (la Secretaría General de Modernización y Administración electrónica, Innobasque y Euskalit)
- 5. Los coordinadores de protección de datos en las Administraciones Públicas**
- Red de Coordinadores en materia de protección de datos
 - Otros agentes de la protección de datos en el ámbito público que gestionan por encargo los sistemas de información (EJIE, LANTIK, IZFE, CCASA,...)
- 6. Las personas de la AVPD**
- Las personas que trabajan en la AVPD
 - El Consejo Consultivo de la AVPD
- 7. Los proveedores**
- Consultoras de protección de datos y de seguridad
 - Proveedores en elaboración de contenidos informativos y formativos y empresas que diseñan e implantan formación
 - Otros proveedores



Factores críticos de éxito

Factor crítico de éxito: INFORMAR Y FORMAR A LA CIUDADANÍA			Importancia Alta
Ventaja competitiva	Posic. Actual	Posic. Futuro	Retos
<ul style="list-style-type: none"> • La AVPD es la organización experta (“sabe”) • La AVPD es el órgano especializado 	<p>Resultado del diagnóstico</p> <p>Preocupación respecto a la protección de datos personales : 37% de la población de la CAPV está muy o bastante preocupada.</p> <p>Datos personales y publicidad Casi tres cuartas partes de la población ha recibido publicidad personalizada sin haberlo solicitado, pero únicamente el 25% conoce los medios para ejercitar el derecho a no recibir información personalizada sin desearlo</p> <p>Leyes, derechos y organismos para la protección de datos personales un 55 % conoce la existencia de alguna ley que protege y garantiza la intimidad de los datos personales; un 26% conoce la existencia de la Agencia Vasca.</p> <p>El 59% sabe que tienen que pedirles permiso para su utilización y deben garantizarles la seguridad</p> <p>Los porcentajes de conocimiento que tiene la ciudadanía de sus derechos en cuanto a la protección de datos personales son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> * derecho a rectificar y actualizar los datos si son incorrectos (61%); * a cancelarlos cuando no son necesarios para el fin con el que se recogieron (48%); * a preguntar a las instituciones públicas o empresas privadas qué datos personales tienen de usted (39%) * y a una indemnización si un mal uso le provoca perjuicio (32%). 	<p>Mejora</p> <p>% que pretendemos (en percepción de riesgo, privacidad, derecho a la protección datos, conocimiento de sus derechos, existencia de la Agencia)</p> <p>Relaciones prensa</p> <p>Grupos sociales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de herramienta periódica de diagnóstico de percepción social • Prensa <ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar actuaciones planificadas: artículos periódicos, determinadas entrevistas ✓ Mantener contactos permanentes con los medios de comunicación ✓ Concretar formación periodistas ✓ Concretar política de comunicados y ruedas de prensa • Enseñanza no universitaria <ul style="list-style-type: none"> ✓ Adaptación de materiales para alumnos 15-17 ✓ Estudio de experiencias educativas de otros países ✓ Promoción junto a HUIS y otras Agencias de la inclusión de la privacidad en currículo (materiales,...) • Enseñanza universitaria <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo del Convenio ✓ Currículum de titulaciones directamente relacionadas ✓ Crear módulo sobre privacidad transversal (que se oferte como libre elección) • Sociedad <ul style="list-style-type: none"> ✓ Franjas (niños, jóvenes, adultos, mayores) ✓ Grupos sociales (ONG, consumidores, internautas, asociaciones profesionales,...) ✓ Diseño e implantación estructurados de atención e información multicanal



Factor crítico de éxito: EFICACIA EN LA PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS DE LOS CIUDADANOS			Importancia Alta
Ventaja competitiva	Posic. Actual	Posic. Futuro	Retos
<ul style="list-style-type: none"> • La AVPD es el único órgano legalmente establecido para resolver estas cuestiones (con la excepción de actividades de Ararteko y Tribunales) • La AVPD es la organización experta (“sabe”) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay conciencia y planificación (reglamentos con plazos) • No hay mejoras en los tiempos legales • No hay tiempos establecidos cuando no hay plazos legales (informes, registro ¿) • No sistema de medición de satisfacción de ciudadanos y administraciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Que mejore la percepción de los ciudadanos • Que mejore la percepción de las administraciones sobre nuestra actuación • Conocer índices de satisfacción administraciones y ciudadanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimentar actuación en cada proceso con establecimiento y/o mejora de plazos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Denuncias ✓ Tutelas (legalmente: 6 meses y posible ampliación) ✓ Infracciones ✓ Inscripciones en el Registro de Protección de Datos ✓ Informes por tipología • Diferenciar tipología de asuntos (cualidad del asunto: materia, relevancia mediática, implicación número alto de personas, afectación aspectos sustanciales de la privacidad, relevancia organización demandante, para qué-cambio normativo, establecimiento de procedimiento, asuntos de trámite-, sobre materias que ya se habían informado previamente, “fijarse en lo pequeño”...) • Cumplir con los plazos señalados tanto finales como de trámite (partes de trabajo, control) • Cartas de servicios hacia ciudadanos: explicación procesos, plazos • Leguaje comprensible, bilingüe (¿), comunicación cercana a lo largo del procedimiento • Establecimiento de Instrucciones y Recomendaciones sobre aspectos más relevantes • Publicación de informes y resoluciones más relevantes • Medir índices de satisfacción externa (administración, ciudadanos) • Definir indicadores internos que midan la eficacia



Factor crítico de éxito: GENERACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL Y FUTURA EN MATERIA DE PDCP			Importancia Alta
Ventaja competitiva	Posic. Actual	Posic. Futuro	Retos
<ul style="list-style-type: none"> • La AVPD es el órgano especializado 	<ul style="list-style-type: none"> • Sólo existen procedimientos informales de obtención del conocimiento externo • Existen procedimientos poco estructurados de distribución interior (tanto el general como el relacionado con las propias actuaciones que estamos llevando a cabo) y exterior de la información 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar el sistema de conocimiento y difusión interno • Plan de difusión externa del conocimiento con conocimiento propios • Producción propia: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Campo jurídico ✓ Campo tecnológico, con especial atención a los procedimientos de investigación en relación con las nuevas tecnologías (computer forensis) ✓ Vigilancia tecnológica ✓ Campo social • Plan de formación • Plan de acopio del conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y conocimiento interno. Generar las herramientas para que el conocimiento que generamos en nuestra propia actividad se conozca y se comparta por las personas de la Agencia • Planificar el conocimiento y capacitación de las personas • Generar (favorecer, financiar, cooperar,...) conocimiento experto en diversos ámbitos (producción propia) <ul style="list-style-type: none"> ✓ La propia Agencia ✓ Universitario ✓ Profesionales especializados ✓ Empresas (consultoras de seguridad, de elaboración de materiales,...) • Obtener el conocimiento producido por otros agentes y en otros ámbitos: y obtención de información de: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Autoridades de Control ✓ Ámbitos especializados ✓ • Comunicación Generar las herramientas para que ese conocimiento se distribuya interiormente de manera adecuada. • Generar las herramientas para que ese conocimiento se distribuya externamente de manera adecuada



Factor crítico de éxito: EL PRESTIGIO			Importancia Alta
Ventaja competitiva	Posic. Actual	Posic. Futuro	Retos
<ul style="list-style-type: none"> • La AVPD es el órgano especializado 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cierta prestigio en la administración en lo relativo a procesos de gestión ✓ Imagen de cercanía y apoyo en la Administración Local • Juventud del sistema • No existencia de sistemas objetivos de valoración 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganar el prestigio y el reconocimiento de la sociedad • Estar invitados a la mayoría de actos y.... 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir criterios de “donde estar” y cuándo y cómo estar. • Aparecer en los lugares o foros en que sea necesario y con la calidad adecuada (protagonismo, presentaciones, ...): Revistas, Seminarios, Cursos, Periódicos, Foros, <ul style="list-style-type: none"> • Producción propia en los medios especializados • Dar respuesta a problemas sociales, que se nos oiga cuando hay problemas relacionados con nuestra actividad • Boletín informativo a administraciones • Gestionar nuestra imagen de marca a través del marketing y la publicidad • Determinar la política de “dureza” de la empresa • Planificar un sistema de “gestión de crisis” • Mantener la neutralidad • Reforzar las actuaciones imparciales y objetivas de las personas • Conseguir el respeto institucional a través del respeto profesional



Factor crítico de éxito: SISTEMA DE GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN: PROCESOS, TAREAS, CALIDAD, INNOVACIÓN			Importancia Alta
Ventaja competitiva	Posic. Actual	Posic. Futuro	Retos
•	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de sistemas en definición • Aplicativos definitivos desarrollados: Registro • Aplicativos en desarrollo: expedientes asesoría jurídica • Aplicativos internos mejorables o inexistentes • Proceso 5 S parcial • Elaboración Plan Estratégico • Colaboración con Euskalit • Colaboración con Innobasque 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión interna definida, estructurada y documentada • Implementación de herramientas de apoyo necesarias (aplicativos,...) • Premios, certificaciones o reconocimientos externas • Participación foros calidad, innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar procesos • Definición X procesos • Trabajo en equipo • Definición de indicadores • Implantar sistemas de gestión • Aprobar plan de sistemas estableciendo prioridades • Desarrollar sistemas informáticos de apoyo



Factor crítico de éxito: PERSONAS			Importancia Alta
Ventaja competitiva	Posic. Actual	Posic. Futuro	Retos
<ul style="list-style-type: none"> • “somos pequeños” podemos atender de una forma más directa 	<ul style="list-style-type: none"> • Basada en las “cultura burocráticas” de las administraciones de origen 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir proceso selección/provisión • Definir condiciones de trabajo. • Plan de desarrollo de las personas: formación, destrezas... • Plan de reconocimientos (¿) • Consolidar una “cultura” de organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Concretar política de estructura orgánica, RPT, selección provisión. Actualizar informe sobre RRHH • Realizar convocatorias y actuaciones para aplicar aquellas políticas • Definir, aprobar y comenzar a aplicar Plan de desarrollo de personas • Aprobar norma sobre condiciones de trabajo • Definir y aplicar los procesos sobre gestión de personal (estructurar...



Factor crítico de éxito: FOMENTAR Y GENERAR BUENAS PRÁCTICAS EN ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (CAMBIOS CULTURALES Y ORGANIZATIVOS)			Importancia Alta
Ventaja competitiva	Posic. Actual	Posic. Futuro	Retos
<ul style="list-style-type: none"> • La AVPD es el órgano especializado • Somos la “autoridad” 	<ul style="list-style-type: none"> • Se están realizando planes puntuales que todavía están en desarrollo: <ul style="list-style-type: none"> ✓ MBP Ayuntamientos ✓ Plan UPV/EHU ✓ Plan Haurreskolak ✓ Plan DFG ✓ Asesoramiento y formación puntual a administraciones de la CAPV ✓ Inspección sectorial HUIS ✓ Colaboración con Osakidetza a partir del trabajo encargado a la Cátedra 	<ul style="list-style-type: none"> • Llegar a tener herramientas de autoanálisis para el cumplimiento por las diferentes administraciones • Transitoriamente continuar con un papel muy activo... 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar o continuar con planes específicos por sectores: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ayuntamientos ✓ Universidad ✓ Educación, haurreskolak ✓ Sanidad, Osakidetza ✓ Diputaciones ✓ Bienestar Social ✓ Gobierno • Seguir con Inspecciones sectoriales planificadas • Generar y/o difundir informes, guías, manuales, recomendaciones, ... • Generar herramientas de aprendizaje • Promover cambios organizativos • Mejorar la página web en la parte administraciones



Factor crítico de éxito: INFLUENCIA ANTE EL LEGISLATIVO, EL EJECUTIVO Y SOCIAL			Importancia Alta
Ventaja competitiva	Posic. Actual	Posic. Futuro	Retos
•	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración con el Parlamento en la organización de un curso de verano y en un grupo de trabajo • Traslado el informe anualmente a la Vicelehendakari • Reunión anual de preparación del presupuesto con la Dirección de presupuestos • Reuniones variadas en proyectos relacionados con administración electrónica • Comparecencias parlamentarias por peticiones de información 	•	<p>Legislativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inclusión en el Estatuto: Agencia, competencias privadas, acceso a la información. Para el supuesto de no aprobarse nuevo estatuto procurar la modificación de la ley • Influir (tomando posición) en el legislativo estatal a través del Consejo Consultivo de la AEPD • Estructurar sistema de relación con Parlamento Vasco <ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentación informe anual ✓ Comparecencia ante preguntas ✓ Visitas • Plan formativo para servicios del Parlamento sobre “análisis impacto en privacidad” en los proyectos de normas <p>Ejecutivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seminario para servicios del Gobierno (responsables de Asesorías Jurídicas) y COJUA sobre “análisis impacto en privacidad” en los proyectos de normas • Promover la creación y ser protagonista en grupos de trabajo en proyectos conjuntos o globales de administraciones muy relacionados con la PDCP (admón electrónica, firma electrónica, interoperabilidad) <p>Social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer con antelación cambios legales, sociales y tecnológicos... • Tener articulada la posibilidad de dar criterio experto en estos supuestos • Liderar la opinión pública respecto a la privacidad y los derechos de las personas para una articulación equilibrada de aquellos derecho



Factor crítico de éxito: COLABORACIÓN CON AUTORIDADES DE CONTROL			Importancia
Ventaja competitiva	Posic. Actual	Posic. Futuro	Retos
•	<ul style="list-style-type: none"> • Establecido un marco personal de relaciones con las Agencias del Estado • Establecido un sistema de relaciones estructurado de colaboración entre agencias del Estado: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Direcciones ✓ Inspección ✓ Análisis jurídico y normativo ✓ Organización, mode. ✓ Internacional • Asistencia a Conferencia europea • Asistencia a Conferencia Internacional • Participación en Grupo de Berlín • Participación en Grupo Policía y Justicia (1 año) • No participamos en el grupo de gestión de casos <p>En general ESTAMOS (¿)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Agencia Vasca será reconocida y valorada por el resto de Agencias del Estado • La Agencia Vasca será reconocida por las principales autoridades europeas • Estructurar las relaciones para mejorar la imagen, la relevancia y la efectividad de la protección de datos a nivel internacional 	<p>Con la AEPD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si organiza la conferencia internacional en 2009, tener participación activa • Que en el grupo de inspección se incluyan los asuntos relacionados con inspecciones técnicas • Analizar la posibilidad de realizar inspecciones de la española en el ámbito privado a través de encomiendas de gestión • Analizar la posibilidad de actuar como “acompañante” en algunas inspecciones de la AEPD u otras agencias para conseguir aumentar nuestra experiencia <p>Con la AEPD y el resto de Agencias del estado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidar el funcionamiento de los diferentes grupos • Reforzar la realización de proyectos conjuntos en el grupo de organización... <p>Conferencia europea y conferencia internacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidar nuestra participación <p>Grupos de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidar nuestra participación en el grupo de Berlín • Participar en el grupo de gestión de casos <p>• Proyectos puntuales con Agencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar y estructurar la colaboración con otras Agencias con la finalidad de conseguir derechos de uso sobre materiales,...



Objetivos

FACTOR CRÍTICO DE EXITO

METAS ESTRATÉGICAS

OBJETIVOS

INFORMAR Y FORMAR A LA CIUDADANÍA

- **La ciudadanía conoce sus derechos y sabe cómo ejercerlos**
 - Facilitar a la ciudadanía la relación con la AVPD
 - Definir relaciones con los grupos sociales
 - Apoyar el desarrollo de la enseñanza de la privacidad en sistema educativo
 - Conocer la percepción social de la ciudadanía
 - Estructurar las relaciones con los medios de comunicación

FOMENTAR LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

- **Las Administraciones públicas vascas tratan los datos de forma respetuosa, leal y segura**
 - Conocer la percepción de las administraciones y de sus trabajadores
 - Evaluar el grado de cumplimiento por parte de las AAPP
 - Facilitar las buenas prácticas por parte de las AAPP

SER LA REFERENCIA EN MATERIA DE PROTECCIÓN DE DATOS EN Y DE EUSKADI

- **La AVPD será una institución prestigiada para la ciudadanía y las administraciones vascas y tendrá una clara vocación de liderazgo en la materia**
 - Consolidar nuestra posición institucional en la CAPV (ligada a Facilitar las buenas prácticas por parte de las AAPP)
 - Consolidar nuestra posición en relación a la sociedad en la CAPV (ligada a Estructurar las relaciones con los medios de comunicación y a Definir relaciones con grupos sociales)
 - Prestigiar la imagen de la Agencia basándola en la objetividad e independencia
- **La Agencia Vasca será reconocida y valorada por el resto de Agencias del Estado y por las principales autoridades europeas**
 - Consolidar la posición de la Agencia a nivel estatal e internacional

GENERAR Y GESTIONAR EL CONOCIMIENTO EN MATERIA DE PDCP

- **La AVPD es el agente principal en la recogida, generación y difusión del conocimiento en materia de PDCP en Euskadi**
 - Consolidar el sistema de conocimiento y difusión interno (relacionado con Capacitación de personas)
 - Promover el conocimiento experto sobre diversos ámbitos
 - Consolidar un sistema de difusión externa
- **La AVPD es el agente facilitador del conocimiento de referencia en materia de PDCP**
 - Contribuir a la formación en PDCP por parte de las AAPP vascas (como consultor, colaborador y recopilador o generador de conocimiento experto) (relacionado con Facilitar las buenas prácticas por parte de las AAPP)



INNOVAR EN LA GESTIÓN PARA DAR UN SERVICIO DE FORMA EFICIENTE

- **Gestión interna definida, estructurada y documentada**
 - Conocer y medir lo que hacemos y cómo lo hacemos
 - Implantar progresivamente un sistema de gestión por procesos y mejorar la percepción de las AAPP y de la ciudadanía sobre nuestra actividad (relacionado con Facilitar a la ciudadanía la relación con la AVPD)
 - Conocer la percepción de las AAPP y de la ciudadanía sobre calidad de nuestros servicios
- **Reconocimiento-certificación externo**
 - Consolidar la planificación estratégica
- **Implementación de herramientas de apoyo necesarias**
 - Disponer de los recursos materiales y tecnología informática más actualizada que permitan dar el mejor servicio y relacionarnos con el ciudadano como éste elija

POTENCIAR A SUS PERSONAS COMO EL ELEMENTO MÁS IMPORTANTE EN LA ORGANIZACIÓN

- **La AVPD como grupo de buenas personas satisfechas, en desarrollo y comprometidas con la “cultura” de la organización**
 - Determinar la política de personas y actualizar la estructura y sistemas de selección-provisión
 - Desarrollar un plan de formación y desarrollo de personas y mejorar el grado de satisfacción de las mismas