

EJIE, S.A. Eusko
Jaurlaritzaren Informatika
Elkartea - Sociedad
Informática del Gobierno
Vasco

INFORME DE
EVALUACIÓN EXTERNA

2015

KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA

El Servicio de Evaluación Externa de EUSKALIT permite evaluar, en base al Modelo de Gestión Avanzada, a aquellas organizaciones que aspiran a los reconocimientos a la Gestión Avanzada (A de Bronce, A de Plata, A de Oro y Premio Vasco a la Gestión Avanzada), que otorga el Gobierno Vasco.

El proceso de evaluación se desarrolla en un plazo de 4 meses desde la entrega de la documentación por parte de la organización y tiene estas fases fundamentales:

FASE 1 ANÁLISIS INDIVIDUAL DE LA DOCUMENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
FASE 2 SÍNTESIS PRE VISITA
FASE 3 REUNIÓN PREVIA EN LA ORGANIZACIÓN Y AGENDA VISITA
FASE 4 VISITA A LA ORGANIZACIÓN (3 días)
FASE 5 REFINADO POST VISITA Y PRIORIZACIÓN
FASE 6 REUNIÓN DEFINITIVA Y PREPARACIÓN DEL INFORME FINAL

La organización evaluada recibe en este documento el Informe Final, que incluye:

1. **La Visión Global** sobre la organización
2. Los **puntos fuertes y las áreas de mejora más significativos**
3. La **valoración o nivel de avance** alcanzado por la organización **en cada elemento**. Y la valoración final, indicando el grado de avance global respecto a la tabla BIDA (niveles Básico, Intermedio, Desarrollado y Avanzado).

Objeto final de la Evaluación:

- El Informe Final contiene unos 30-40 puntos fuertes y otras tantas áreas de mejora que el equipo evaluador entiende reflejan lo más significativo de la gestión de la organización evaluada conforme al Modelo de Gestión Avanzada©. En ningún caso es un documento de recomendaciones o de consultoría sobre cómo debe gestionarse una organización.
- Aquellas organizaciones que cumplan los requisitos de las bases de evaluación, tras la evaluación externa, pueden obtener el reconocimiento A Bronce, A Plata o A Oro, en función del grado de avance que obtengan (ver tabla en apartado 3 VALORACIÓN).
- El proceso de evaluación tiene en el Informe un elemento fundamental para la mejora, pero no hay que olvidarse de que la preparación de la documentación y el análisis detallado del Informe del equipo evaluador, y no sólo de las valoraciones obtenidas, es lo que realmente aportará valor a una organización que se gestione conforme a los principios de la Gestión Avanzada.

PERIODO DE LA EVALUACIÓN

De Junio a Noviembre de 2015

EQUIPO DE EVALUACIÓN:

FERNANDO LINARES GONZALEZ
SCOTT MARKHAM _
GORKA IGLESIAS SOLAR
JAVIER BUCES MARTÍNEZ
JOSEBA ENJUTO GOZALO
ASIER EXTREMO BAIGORRI
GORETTI GARCIA ARENAL

EVALUADORA-OBSERVADORA:

NOELIA RODRÍGUEZ

COORDINADORA DEL EQUIPO DE EVALUACIÓN

INMA ARCO

1. VISIÓN GLOBAL:

El Equipo Evaluador integrado por las personas indicadas en la página que antecede ha procedido a realizar, por encargo de Euskalit, la evaluación externa de “Eusko Jauriaritzaren Informatika Elkarte-Sociedad Informática del Gobierno Vasco S.A.” (en adelante Ejie), con arreglo al Modelo de Gestión Avanzada de Euskalit (en adelante MGA). Para ello, ha utilizado el Documento Guía de Gestión elaborado por la organización y su documentación anexa, visitando su sede de la calle Mediterráneo 14 (Vitoria-Gasteiz) durante un total de cuatro jornadas de trabajo.

La primera de ellas, de medio día, tuvo lugar el día 14 de octubre de 2015 manteniéndose una reunión de contacto previa con el Equipo Directivo a fin de hacer las presentaciones respectivas, aclarar una serie de dudas planteadas con anterioridad acerca de aspectos generales de la empresa (“Dudas Relevantes”), visitar parte de las instalaciones y consensuar la agenda de entrevistas de los días 21, 22 y 27 de octubre. Durante estas jornadas, se ha tenido la oportunidad de conocer sus oficinas, el CPD, la sala de crisis y el Seminario Diocesano en que se celebran algunas reuniones y eventos, departir con diferentes empleados y responsables y acceder a la documentación solicitada.

Mediante las entrevistas mantenidas con los componentes del Equipo Directivo y con otros miembros de la organización, se ha podido contrastar y ampliar los contenidos del Documento Guía de Gestión con alrededor de 40 personas diferentes, las cuales han prestado todo tipo de facilidades para verificar la aplicación de los principios y elementos del Modelo y para poder profundizar en el conocimiento y comprensión de las prácticas de gestión de la organización.

En este sentido, el Equipo Evaluador quiere subrayar muy especialmente la amable acogida dispensada por los miembros del Equipo Directivo de la empresa, con su Director General a la cabeza, durante los cuatro días de estancia en la misma, así como su cooperación y absoluta disposición tanto para acordar y realizar las entrevistas solicitadas como para preparar y posibilitar la revisión de la documentación requerida.

Agradecemos, asimismo, su colaboración y la del resto de personas para respetar escrupulosamente los horarios estipulados y haber podido de esta manera dar cumplimiento de forma rigurosa a la agenda de la visita; máxime teniendo en cuenta los trastornos organizativos que un evento de esta naturaleza y con estos requerimientos ha podido ocasionar en la actividad habitual de la empresa.

Cabe subrayar igualmente las atenciones recibidas y el esfuerzo por facilitar la labor del Equipo Evaluador con los medios materiales e infraestructura puesta a su disposición, tanto por lo que se refiere a las dependencias de la organización (sala grande de reunión del Comité de Dirección y dos salas de entrevistas, todas ellas dotadas de proyector, ordenador y conexión a red para el acceso a la documentación), como a otros aspectos de logística (café en las pausas, restaurante para comidas, traslados y posibilidad de reserva de aparcamiento).

También queremos poner de manifiesto y reconocer el tono de absoluta cordialidad, apertura y cooperación percibido en todo momento durante las reuniones y entrevistas tanto con los componentes del Equipo Directivo y con responsables de procesos, proyectos y grupos de mejora, como con otras personas de la plantilla; habiendo manifestado todos ellos sus opiniones con total espontaneidad, franqueza y credibilidad.

Ello ha posibilitado a los miembros de este Equipo ir completando la visión que teníamos

de la empresa a raíz del análisis del Documento Guía de Gestión y de su documentación anexa, e incorporar nuevas evidencias para ampliar nuestro conocimiento y profundizar en su modo de organización y funcionamiento, facilitando así la elaboración de las conclusiones de este Informe.

El Documento Guía de Gestión constituye para cualquier Equipo Evaluador un elemento fundamental durante toda la evaluación, a cuyo estudio y análisis se le dedica enorme esfuerzo, y el primer elemento de la organización con la que se entra en contacto. Eje ha presentado un Documento Guía de Gestión junto a copias y extractos de documentación relevante desde el punto de vista de su gestión que, en términos generales, ha permitido una buena comprensión de la organización y una satisfactoria aproximación a la realidad de la empresa.

Su estructura ha abordado ordenadamente todos los elementos y subelementos del MGA, con una redacción clara y concisa, y con la inserción de cuadros y gráficos que han ayudado a clarificar y completar las explicaciones y ejemplos expuestos, sobre todo al hacer constantes llamadas o referencias a los anexos que incluyen extractos muy significativos de documentos y registros de gestión de la empresa.

No obstante, siendo conscientes de la dificultad que entraña su elaboración, este Equipo considera que es conveniente apuntar algunos aspectos que podrían contribuir a mejorar su presentación, tanto desde una perspectiva formal o de estilo como en cuestiones más sustanciales. Así, se ha echado en falta el empleo más profuso de un recurso muy útil como es el de citar referencias cruzadas para ofrecer explicaciones sobre la lógica, interrelación e integración entre los elementos estratégicos (Misión, Visión, Valores, Ejes, Objetivos de Misión...) y los diferentes elementos (Clientes, Personas, Sociedad, Innovación).

Tampoco se aportan referencias que evidencien la relación causa-efecto, directa o indirecta, entre los elementos de acción y los resultados de la empresa en dichos elementos o en otros interrelacionados. Es decir, explicaciones acerca de por qué se establecen unas metas concretas, por qué se deciden cambios en las mismas, cuál es la causa de los resultados obtenidos, qué relación existe entre unos resultados y otros, por qué se da determinada evolución o tendencia, cómo se gestionan las comparaciones para mejorar, etc.

Por otro lado, los cuadros de “mejoras e innovaciones” que se aportan en prácticamente todos los subelementos, si bien son muy útiles por resultar muy descriptivos, ordenados y de rápida consulta, parecen responder más bien a una exposición detallada de cambios que a mejoras como tales. Esto es, hubiera sido conveniente aprovechar dichas tablas para adjuntar junto a cada una de las mejoras/innovaciones algún indicador o valoración que permita evidenciar que se ha efectuado una evaluación de su eficacia y que constatare la existencia de un impacto positivo en algún aspecto (a poder ser medible) de la gestión.

Por lo que se refiere a la presentación de los resultados de la empresa, estimamos que hubiese sido deseable contar junto a los histogramas con una tabla de información numérica a fin de facilitar el análisis cuantitativo de los datos. Su ausencia ha dificultado el examen de algunos de los resultados contemplados en dichos subelementos al disponer solamente de su representación gráfica, y no de información numérica de apoyo que hubiera facilitado su interpretación; sobre todo en casos de leves oscilaciones en las tendencias o reducidos márgenes entre los resultados, comparaciones y metas/objetivos, difíciles de apreciar a simple vista.

De forma parecida, también desde un punto de vista formal, cabe señalar la incorporación

de algunos gráficos de pequeño tamaño en la documentación anexa que dificultaban su lectura. Lo cierto es que ambos problemas han podido ser subsanados en gran parte con la versión entregada en formato digital y con la documentación accesible durante la visita. En cualquier caso, todo lo comentado no empaña una valoración muy satisfactoria del resultado final del trabajo realizado para la confección de la documentación. Y si se ha decidido reflejarlo en este Informe es con la exclusiva finalidad de poner de manifiesto algunos ejemplos de deficiencias no deseables cuya evitación es muy recomendable de cara a la confección, en su caso, de futuros documentos con similar finalidad.

Si bien a lo largo de este Informe se pormenorizan los Puntos Fuertes y Áreas de Mejora para cada uno de los elementos del Modelo de Gestión Avanzada, junto con el posicionamiento en la escala que determina el grado de avance en la gestión de los elementos de acción y de resultados (matriz BIDA), a modo de resumen, nos gustaría indicar aquellos aspectos más relevantes del resultado de la evaluación y los elementos que, a nuestro juicio, son claves para ayudar a la mejora de la gestión de Eje.

De modo general, tal y como queda reflejado en el posicionamiento otorgado a cada elemento que puede consultarse en este Informe, el elemento relativo a Clientes, seguido del elemento relativo a Personas, se configuran, desde el punto de vista del Equipo Evaluador, como los más destacados.

Por otra parte, el Equipo Evaluador estima que el elemento con mayores posibilidades de mejora es el relativo a Innovación. Asimismo, el resto de elementos de acción presentan posicionamientos similares (Sociedad y Estrategia). De los elementos de resultados, el subelemento R2, relativo a Resultados en Clientes, es el mejor valorado; y el subelemento R5, relativo a Innovación es el que presenta mayor margen de mejora.

El Equipo Evaluador ha podido conocer la evolución de Eje desde sus inicios y cómo comenzó lo que es una extensa trayectoria en el empleo de herramientas de gestión avanzada. En este camino cabe destacar el esfuerzo dedicado a la formación en modelos, prácticas, estándares y sistemas de gestión que han realizado parte de los líderes y personas de Eje y el hecho de que algunas de ellas formen parte del Club de Evaluadores de Euskalit, participen en evaluaciones externas y contrastes, y tomen parte activa en foros de intercambio de experiencias como Q-epea.

Todo ello ha contribuido a generar una palpable cultura de gestión que ha permitido a Eje adaptarse y consolidar cambios en el funcionamiento organizacional y respecto del empleo de nuevas herramientas de gestión avanzada.

En este proceso evolutivo constituyen hitos relevantes los sucesivos Planes Estratégicos, así como las distintas certificaciones en la Norma ISO. En el año 2005 Eje decidió gestionarse conforme al Modelo EFQM, realizando durante 3 años consecutivos autoevaluaciones (2006, 2007 y 2008), un contraste externo (2008) e, incluso, confeccionando una Memoria en 2009 para su presentación al Premio Vasco a la Calidad en la Gestión de Euskalit. Tras un cambio de Gobierno en 2009, se produjeron cambios en la Dirección General y se optó por abandonar este modelo.

De toda la trayectoria descrita hasta este momento el Equipo Evaluador destaca cómo Eje ha logrado dotarse de un sólido e implantado esquema de procesos certificado conforme a la Norma ISO 9001 e ISO 20000-1 que abarca toda la actividad operativa de prestación de servicios de la organización según los mejores estándares y prácticas del sector TIC (ITIL), con sistemas de revisión periódica por la Dirección y sujeto al modelo de madurez de procesos de la Norma ISO 15504.

Asimismo, destacan la certificación medioambiental en la Norma Ekoskan y de eficiencia energética de ISO 50001, en Seguridad Laboral (OHSAS 18001) y Seguridad de la Información (ISO 27001). Por lo que se refiere a los servicios, Ejie ha definido un catálogo de servicios, con acuerdos de nivel de servicio en su prestación. A todo ello cabe añadir durante este período la continuidad de dinámicas de formación y evaluación que afectan a los líderes de Ejie y el empleo prácticamente ininterrumpido de herramientas de gestión como encuestas de clientes y personas (excepto entre 2010 y 2013), evaluación de competencias (salvo 2011 y 2012), Cuadro de Mando de Indicadores, Planes de RRHH, Planes de igualdad, confección y certificación de la Carta de Servicios de KZgunea (UNE 93200), etc.

Partiendo de este amplio bagaje en forma de conocimiento e importante experiencia en el empleo de estándares, sistemas y herramientas avanzadas de gestión, el año 2014, con una nueva Dirección General a la cabeza, supone un hito relevante con la decisión de tomar el Modelo de Gestión Avanzada como modelo de referencia.

El mejor diagnóstico de la situación de Ejie en ese momento lo aporta el resultado de su propia autoevaluación en 2014 que revela ciertos ámbitos de gestión cuyos enfoques presentan un amplio margen de mejora: señaladamente, se echa de menos la falta de una sistematización a la hora de gestionar la estrategia con un planteamiento más adaptativo, y se advierte la oportunidad de profundizar en la gestión del compromiso social y de la innovación (elementos que adquieren una nueva dimensión en el MGA respecto de EFQM).

ESTRATEGIA

Desde el punto de vista de la Estrategia, Ejie ha definido y sistematizado en 2015 las actividades propias de la reflexión estratégica, destacando la identificación de sus Grupos de Interés y el plan para captar e incorporar al proceso de elaboración sus necesidades y expectativas, así como la información del entorno y de sus propios rendimientos aportados por los sólidos sistemas de gestión certificados con los que cuenta.

Asimismo, ha revisado y definido los elementos estratégicos como la Misión y la Visión, desarrollando esta última en cinco Ejes Estratégicos que se asocian a lo que denominan Objetivos de Misión y Objetivos de Visión, cada uno de los cuales se despliegan mediante sistemáticas ya implantadas (procesos, servicios, encuestas, auditorías...) y mediante nuevos proyectos e iniciativas, respectivamente. Dada la reciente implementación de esta sistemática (año 2015), queda por verificar el cierre del ciclo de evaluación y revisión de los nuevos enfoques y de sus despliegues.

Respecto de la identificación de los Grupos de Interés de la empresa, hay un ámbito relevante para el MGA que ha generado cierto desconcierto al Equipo Evaluador. Tras las diversas entrevistas mantenidas, el Equipo ha entendido que Ejie ha renunciado a formular un enfoque sobre la posibilidad de plantearse relaciones de alianza al amparo del argumento varias veces esgrimido de que los entes públicos no pueden alcanzar acuerdos al margen de la legalidad o de las competencias atribuidas.

Reconociendo que ciertamente este hecho puede constituir una importante limitación, el Equipo Evaluador considera que tampoco es menos cierto que el concepto de alianza en el ámbito de la gestión avanzada encierra a su vez un abanico de posibilidades de relación mucho más amplias que las ceñidas estrictamente a la formalización de un acuerdo o de un protocolo de colaboración.

Más allá de su denominación, de firmas o de cualquier tipo de formalidades, se trata de establecer relaciones de mutua colaboración e intercambio en diversos ámbitos (tecnológico, metodológico, de innovación, de gestión...) sin más sujeción ni obligaciones legales exigibles que las derivadas del afán por el respectivo beneficio y la cooperación. Es decir, entablar alianzas en términos no necesariamente económicos, mercantiles o jurídicos.

En suma, dejando la semántica a un lado, entendemos que Ejie cuenta con un amplio campo para poder gestionar la virtualidad y las ventajas que este instrumento de relación con proveedores, partners, organizaciones similares o competidores es capaz de proporcionar a cualquier organización para construir o complementar sus propias capacidades.

Por otra parte, de la reflexión estratégica de 2015 cabe destacar la sistemática participativa en el proceso de reflexión y formulación de la Estrategia y la comunicación a todas las personas por diversos medios de la misma.

Como elementos de mejora este Equipo querría destacar la importancia de la priorización como instrumento esencial de gestión, especialmente en el ámbito de la Estrategia. Máxime cuando en un contexto de limitación de recursos se pueden producir situaciones de conflictos de intereses que exigen tomar decisiones que benefician a unas posiciones y pueden perjudicar a otras por la imposibilidad de abordarlos en la misma medida. Entendemos que cualquier reflexión estratégica debe definir perfectamente para cada período estratégico el juego de equilibrios a distintos niveles:

- 1) El equilibrio entre los Grupos de Interés, a fin de potenciar o relegar los intereses de unos frente a otros en caso necesario.
- 2) El equilibrio entre los Ejes Estratégicos, para definir si unos Ejes tienen prioridad sobre otros o si la consecución de unos define mejor el éxito que la de otros.
- 3) La jerarquización o importancia relativa de unos Procesos y Servicios sobre otros en función de su impacto en la consecución de los Ejes Estratégicos y de la Visión, a fin de impulsar y dotar de recursos especialmente a los Procesos "Clave".

CLIENTES

En este ámbito destaca cómo Ejie ha definido claramente los procesos de la cadena de valor de principio a fin, normalizando y estandarizando todas las actividades relativas a la prestación de servicios con el máximo de eficacia conforme a las buenas prácticas de ITIL y ARINBIDE, adquiriendo además compromisos medibles con sus clientes (actualmente para la mitad de los servicios de su catálogo) por medio de su sistemática de gestión de Acuerdos sobre Niveles de Servicio (ANS) que se revisan periódicamente. Como ya se ha indicado, Ejie cuenta con un sólido esquema de procesos, con evidencias claras de revisión y actualización, optimizado además por medio de la sistemática del modelo de madurez de procesos de la Norma ISO 15504.

Asimismo, Ejie ha identificado muy claramente los cauces de contacto con los clientes, tales como herramientas tecnológicas, personal informático de contacto en los departamentos y entrevistas personales de sus líderes y de sus personas con los clientes, promoviendo a diferentes niveles encuentros y reuniones sistemáticas para captar y ofrecer información; mostrando, además, evidencias de cómo Ejie adapta sus estructuras a las estructuras del Gobierno para nombrar personas que lideren y faciliten la relación con cada Departamento o ente.

Este Equipo ha podido comprobar que Eje ha actuado como Oficina Técnica en los grupos de trabajo llevados a cabo para el análisis y valoración del estudio de Convergencia TIC del Gobierno Vasco, poniendo en marcha iniciativas para la elaboración de un nuevo Catálogo de Servicios adecuado a la nueva oportunidad de ampliar su mercado.

También cabe subrayar cómo la empresa ha definido perfectamente la propuesta de valor en la que basa la prestación de servicio a los clientes actuales y sobre la que pretende ganar a los clientes potenciales (Convergencia): Eje ofrece sus servicios y funcionalidades para cubrir necesidades de sus clientes destacando atributos como la seguridad, capacidad, continuidad y disponibilidad, como sus auténticas ventajas diferenciales. La efectividad de su propuesta es evaluada por la empresa mediante encuestas periódicas, que arrojan resultados muy satisfactorios con un alto grado de participación. Sin embargo, apenas se han apreciado planes o mejoras de proceso/metodología derivadas del análisis de los resultados menos satisfactorios, así como de su gestión de sugerencias y reclamaciones, más allá de la corrección puntual de no conformidades.

PERSONAS

Se ha podido constatar la homogénea percepción acerca de lo que significa formar parte de una empresa como Eje, evidenciándose niveles de satisfacción que corroboran los resultados de las sucesivas Encuestas de Clima Laboral y las entrevistas mantenidas. Ciertamente, en el ámbito de la gestión de personas Eje ha desarrollado actuaciones en materia de selección, acogida y formación que han permitido obtener logros importantes en materia de resultados, que se traducen en un positivo índice de satisfacción general y de sentido de pertenencia.

Este aspecto lo consideramos clave para el progreso en la gestión conforme a un modelo avanzado, dado que las personas constituyen la clave del éxito de las organizaciones y su principal activo sobre el que pivota la consecución de todos los demás objetivos propuestos. Por ello, este Equipo desea animar a continuar y profundizar en el despliegue y mejora de las iniciativas emprendidas, a perfeccionar algunos de los enfoques actuales (promoción y comunicación) y a plantear otros nuevos como puede ser el ámbito del reconocimiento.

Por lo que se refiere al liderazgo, se ha comprobado que el Equipo Directivo constituye el auténtico motor y artífice del impulso del sistema de gestión conforme al MGA, al ser conscientes de la necesidad de la organización de abordar de una forma distinta la gestión de determinados elementos como la estrategia, la innovación o el compromiso social; habiéndose implicado activamente y habiendo recibido el apoyo y la formación en gestión necesarias.

Al Equipo Directivo se le atribuye también el esfuerzo por hacer partícipes de la reflexión estratégica de 2015 a las personas de la organización, ampliando su participación directa en la fase de formulación a casi cincuenta personas reunidas durante varias sesiones en un entorno radicalmente distinto al habitual que perseguía focalizar la atención en la tarea (en el Seminario Diocesano ubicado junto a Eje). Y, posteriormente, se han desplegado distintas vías para comunicar a toda la plantilla los resultados de dicha reflexión.

Lo cierto es que a medida que nos alejamos de los puestos directivos se ha constatado que no disminuye la implicación ni la asunción de los propios ámbitos de responsabilidad, ni tampoco la alineación con la consecución de los propios objetivos y metas; pero sí se

detecta un menor conocimiento del modelo, de sus virtudes, de sus potencialidades y de sus interrelaciones. O, al menos, se adivina una comprensión mucho más intuitiva que sistemática de las mismas debido, probablemente, a que las personas no perciben una arquitectura de la gestión de Eje perfectamente definida y con las interrelaciones e interdependencias entre sus elementos claramente dibujadas.

Sería deseable que toda la plantilla estuviera más familiarizada con aspectos esenciales de la gestión propia de la organización y con la manera en que estos encajan en un modelo como el MGA. Tarea que, ineludiblemente, corresponde llevar a cabo a todos los líderes de la organización.

No obstante, aunque se ha definido como líder en Eje a todo aquél que tiene responsabilidad sobre otras personas, se ha comprobado que este concepto se encuentra aún muy identificado con las posiciones directivas. De hecho, no todos los líderes identificados como tales han interiorizado de igual manera dicho rol, evidenciándose que algunos se hallan centrados fundamentalmente en la responsabilidad de “su tarea” o de “su proceso”, sin alcanzar la perspectiva más deseable de comprender la posibilidad de contribuir desde su posición a la optimización o generación de mejoras para la organización en su conjunto.

No en vano, se percibe en Eje una cierta departamentalización, habida cuenta de que la mayoría de los procesos y sus equipos parecen estancos, al identificarse demasiado con las responsabilidades exclusivas de las propias áreas en que se operan (tienen su inicio y fin dentro del mismo área funcional y orgánica). Por ello, al margen de experiencias puntuales (reuniones de responsables de Procesos) queda campo de actuación para seguir fomentando el compromiso, la asunción de nuevas responsabilidades y la colaboración e intercambio tanto entre los equipos de proceso existentes, como también, sobre todo, por medio de los diferentes grupos de mejora que puedan constituirse, quizás por su naturaleza de carácter mucho más transversal y multidisciplinar.

SOCIEDAD

Aunque Eje ha identificado a la Sociedad como uno de sus Grupos de Interés, este Equipo Evaluador estima que es una cuestión de coherencia, y por lo tanto ineludible, dar algunos pasos más adelante y reflexionar sobre cuál es su propia definición de Sociedad. Es decir, qué entes, colectivos u organizaciones concretas de su entorno social más cercano pueden verse beneficiados de forma más eficaz de su compromiso y labor social en función de sus características y de sus principales capacidades o potencialidades como organización en este ámbito.

Resulta evidente que el planteamiento presentado por Eje a raíz de su última reflexión estratégica acerca de su compromiso con el entorno social (S1) viene demasiado condicionado por la previa actividad desplegada por la organización en este campo hasta ese momento. Es decir, Eje ha venido interpretando que las necesidades y expectativas de este Grupo de Interés (Sociedad) se reducen exclusivamente al cumplimiento de la legislación y de la Guía de Gobierno Responsable y del Manual de Control Interno que contienen las directrices (ciertamente no obligatorias) de la Oficina de Control Económico del Departamento de Hacienda y Finanzas del Gobierno Vasco.

Sin restar valor a este enfoque, consideramos que Eje debería ser más ambiciosa como organización socialmente responsable. Así, una vez definido o dotado de un contenido mucho más concreto su propio concepto de lo que identifican como Sociedad, lo siguiente sería profundizar en su reflexión esforzándose en identificar qué capacidades específicas de la organización pueden guiar campos de actuación que impacten de forma

más eficaz en su entorno social más cercano en ámbitos claramente diferenciados de aquellos incluidos en su Misión o de los que supongan un mero cumplimiento de obligaciones legales

De esta forma, actividades de la naturaleza de las descritas en el Documento Guía de Gestión y explicadas durante las entrevistas (como p.ej. actuaciones con Gureak, FP Ciudad Jardín, Korrika, Intermon Oxfam, donaciones de sangre...) cobrarían auténtico valor al desplegarse de una manera alineada y coherente con un enfoque previamente definido; pudiéndose, en consecuencia, evaluar su eficacia tanto directamente por medio de la percepción de todos los colectivos u organizaciones que precisamente integran dicho entorno social, como por medio de indicadores de rendimiento relativos a determinadas actuaciones que permitan predecir o anticipar aquellas percepciones.

Mención aparte merece la gestión de Ejie en relación al impulso de la sostenibilidad medioambiental (S2), ámbito en el que la empresa ha mostrado claras evidencias de su compromiso y buen hacer. Destaca el esfuerzo que le ha llevado a contar con un sistema de gestión medioambiental implantado y certificado según EKOSKAN desde el año 2007 y certificado conforme a la Norma ISO 50001 en el año 2014 que le permite desplegar la política definida en este campo. Se trata de un sistema maduro y perfectamente monitorizado que le permite identificar y gestionar los impactos ambientales de su actividad, implementando planes anuales de mejora impulsados, gestionados y supervisados periódicamente por un Grupo de Mejora y cuyos resultados son revisados por la Dirección.

Partiendo de una posición de partida destacada como la que goza Ejie en materia de medio ambiente, este Equipo Evaluador estima que ha llegado el momento en que sería conveniente establecer una línea de actuación tendente a identificar organizaciones avanzadas que sobresalgan por su gestión en este ámbito a fin de establecer comparaciones como herramienta para conocer su propio posicionamiento, promover cauces de aprendizaje externo, fomentar buenas prácticas e impulsar la mejora de sus objetivos medioambientales.

Por otra parte, se ha constatado que el compromiso medioambiental para una empresa como Ejie no es una cuestión de pura imagen. Así, se da la circunstancia de que una instalación de las características de su CPD puede llegar a asemejarse a una industria dado el alto nivel de consumo energético que exige su funcionamiento. El esfuerzo realizado para lograr el actual grado de eficiencia energética ha tenido un retorno importante en forma de ahorro económico anual.

En este sentido, aunque se han presentado algunas evidencias por parte del citado Grupo de Mejora de M.A. (comunicaciones a proveedores, visitas de escuelas o empresas...) se ha echado de menos una sistemática planificada de comunicación/información a los Grupos de Interés poniendo en valor importantes actuaciones y logros de Ejie en el ámbito medioambiental. Para este Equipo Evaluador sería recomendable un planteamiento más ambicioso que destaque socialmente sus logros a fin de dar a conocer su compromiso en este ámbito, evaluar este conocimiento y su valoración social y, en consecuencia, lograr posicionarse y ser reconocida en su entorno como una empresa socialmente responsable.

INNOVACIÓN

Los líderes y personas de Ejie han mostrado, por lo general, plena conciencia de la relevancia de la innovación como elemento estratégico y determinante del futuro de las organizaciones, más aún en empresas de índole tecnológica como la suya. Sin embargo, esta predisposición favorable no se ha visto todavía acompañada de un claro

planteamiento que diseñe las sistemáticas de las actuaciones tendentes a su despliegue estructurado, integral y pre-ordenado a la consecución de objetivos concretos. Y menos aún de actuaciones significativas de evaluación y ajuste.

Ejje ha definido lo que considera innovación y ha elaborado un listado de evidencias registradas y clasificadas en cuatro grandes áreas en los últimos años. Pero no se infiere que éstas obedezcan a una reflexión o planteamiento de innovación previo ni a un impulso alineado con unos objetivos concretos y priorizados en este ámbito, sino que más bien recogen una suma de evidencias fruto de iniciativas y esfuerzos individuales más instintivos que sistematizados que dan respuesta en unos casos a inquietudes personales de algunos profesionales y en otros a necesidades que van surgiendo en la operativa diaria.

Ejje en estos momentos está reflexionando sobre un planteamiento y una política de innovación para incorporar al Sistema de Gestión de Calidad, y sobre la sistematización de un proceso de innovación mediante la metodología de apoyo Knowin de Euskalit.

Por lo tanto, en relación a la mejora e innovación, se anima a abordar este importante área de mejora y a redoblar los esfuerzos orientados a implicar a las personas y otros Grupos de Interés (proveedores, clientes, partners...) y a buscar de manera planificada y sistemática oportunidades de aprendizaje de organizaciones consideradas avanzadas e incorporar a la gestión de Ejje la información obtenida de dicha vigilancia y observación.

RESULTADOS

En relación a los resultados, cabe destacar que Ejje cuenta con sistemas, procesos y servicios cuyos soportes están preparados para suministrar gran cantidad de mediciones y resultados al apoyarse en herramientas tecnológicas que proporcionan un alto nivel de eficiencia gracias a la automatización en su obtención y a sus amplias posibilidades de explotación y sistemas de búsqueda. Se trata de herramientas que son capaces de generar diversas baterías de indicadores, paneles, segmentaciones y gráficos con frecuencia mensual, trimestral, anual, etc.; todo ello muy rápidamente y fácilmente accesible desde la intranet organizativa.

No obstante, la experiencia muestra que manejar un alto número de indicadores en las organizaciones conlleva el riesgo de añadir indeseables elementos de complejidad a la gestión que pueden hacer que se desvíe la atención organizativa y las energías hacia aspectos no sustanciales o clave.

En este sentido, se ha constatado que los sistemas de Ejje proporcionan automatizadamente más de mil indicadores, pero que solamente se gestionan aproximadamente 140 indicadores ("Indicadores Clave de Proceso"), que son los contenidos en el Cuadro de Mando de Indicadores. Sin embargo, más allá de esta selección manejable, este Equipo Evaluador ha echado de menos una gestión de indicadores fundamentada en una clara jerarquización o priorización de aquellos más relevantes desde el punto de vista de su impacto en la consecución de los Ejes Estratégicos y de la Visión, respecto de otros de carácter más instrumental o medial (que inducen a la consecución de los primeros o permiten predecirlos, anticiparlos y mejorarlos).

Esto es, el esquema de las interrelaciones y dependencias entre indicadores no aparece dibujado de forma suficientemente diáfana, teniéndose que intuir en la mayoría de las ocasiones, lo cual añade complejidad al entendimiento de qué grado de impacto tienen unos resultados (instrumentales) sobre otros (finales). Es decir, no permite conocer la

relación que la organización establece entre determinadas actuaciones o planes que lleva a cabo para incidir en la mejora de un resultado que, a su vez, de forma directa o indirecta determina la consecución de los objetivos de otro indicador. Tampoco se observa que se dibuje esta relación de causalidad entre aquellos resultados que podríamos considerar de rendimiento y aquellos otros que expresan percepciones de Grupos de Interés (clientes, personas...), cuyo grado de satisfacción está impulsado o condicionado por dicho rendimiento.

Desde el punto de vista de los Resultados Estratégicos (R1), cabe hacer dos consideraciones:

1) Por una parte, los 21 indicadores del Proceso de Dirección contienen 16 indicadores relativos a Objetivos de Misión y 5 indicadores relativos a proyectos e iniciativas que despliegan los Objetivos de Visión. Estos 21 indicadores son los que se presentan al Consejo de Administración (propietarios) y a las personas de Ejie como aquellos resultados principales que “resumen” la gestión de la empresa vinculados a los diferentes Objetivos y Ejes Estratégicos.

No obstante, su planteamiento en cuanto a la forma de cálculo en algunos casos y en cuanto a la forma de plantear sus objetivos (“valores en relación a la media de los tres años anteriores”) obedece a una finalidad que esencialmente busca supervisar o alertar sobre la marcha de la Compañía de una forma sencilla y entendible (tomando el 100% como meta deseable, por encima de la cual el resultado es satisfactorio –verde-, y por debajo insatisfactorio –rojo-). A esta dinámica (ciertamente simple/sencilla) de supervisión de la marcha de los indicadores se le unen el seguimiento de las 17 iniciativas y proyectos mediante los que se despliegan los Objetivos de Visión de 2015, que encuentran una forma de seguimiento sumamente comprensible mediante el control trimestral del panel de hitos (16 hitos expresivos de la situación/grado de cumplimiento de las iniciativas y proyectos).

2) Sin embargo, se ha apreciado que la verdadera gestión (más allá de la rendición de cuentas a los “propietarios”) de gran parte de los resultados de R1 (Resultados Estratégicos) se efectúa en un nivel inferior: el correspondiente a los procesos, planes o sistemas de los que aquellos derivan. Son los responsables y gestores de los mismos quienes hacen la supervisión y el seguimiento sobre métricas que permiten una evaluación de la efectividad de los enfoques y despliegues mucho más adecuada, así como un establecimiento de metas que pueden contribuir a la mejora de una manera más eficaz.

En cualquier caso, aun conocedores de esta peculiaridad, este Equipo ha efectuado la evaluación de los resultados del subelemento R1 en base a los 14 indicadores que Ejie ha decidido presentar en el mismo.

Por otra parte, se ha observado que algunas baterías de indicadores presentadas para su evaluación en los subelementos de resultados parece que están integradas por una mera muestra que ha sido seleccionada sin seguir unos criterios ni una sistemática predefinida.

En algunos casos no se adivina su relevancia y utilidad para evaluar la efectividad de la gestión organizativa del elemento al que se refieren. P.ej., de 11 de los indicadores presentados en el subelemento R3 (Personas), 5 se refieren a aspectos relacionados con la formación, dejando de lado otros aspectos relevantes para la gestión de personas como la selección, retribución, conciliación, reconocimiento, liderazgo, participación, etc.

De similar manera, tampoco se adivinan los criterios de selección de indicadores relativos

al subelemento R4 (Resultados en la Sociedad), concretamente los relativos a indicadores de índole medioambiental. Entre los aproximadamente 50 indicadores que proporciona su Sistema de Gestión Medioambiental se han presentado 12 en el subelemento, sin conocer la sistemática para su selección. Sin embargo, en este caso ha sido la ausencia de una batería completa de indicadores relativos al compromiso con el entorno social la que ha determinado una valoración de la relevancia/utilidad que ha condicionado a la baja la valoración final del subelemento.

Mención aparte merecen los resultados en Clientes (R2), que contemplan una colección de indicadores relevante para evaluar la eficacia de su gestión en relación a los mismos. Para terminar con los resultados, cabe indicar que, salvo en Clientes y algunas excepciones en Personas y Sociedad, en general Ejie no aporta comparaciones en los indicadores presentados, a pesar de que éstas ofrecen potentes referencias de gestión y constituyen un elemento muy deseable que puede propiciar el aprendizaje y la mejora. Al margen de las comparaciones, el rendimiento del resto de atributos (tendencias y objetivos) es satisfactorio en la mayoría de los indicadores.

Finalmente, el Equipo Evaluador desea manifestar que comprende que la situación conseguida ha precisado de grandes esfuerzos tanto de reflexión como de acción. Esfuerzos orientados a modificar aspectos internos de la empresa y a implantar progresivamente nuevas dinámicas, herramientas y esquemas de funcionamiento sobre la base de una exigencia constante de transformación y adaptación impuesta por el entorno y por sus clientes. Una exigencia que debe enfrentarse desde la tiranía que imponen las urgencias asfixiantes del día a día y que, por ello, sólo puede abordarse con éxito con un liderazgo decidido y orientado a lograr el máximo aprovechamiento y la adecuada canalización de todo el talento y potencial de la empresa. Por tal motivo, queremos dejar constancia de nuestro reconocimiento por el indudable esfuerzo que Ejie ha realizado para la presentación de su Documento Guía de Gestión conforme al MGA y para la preparación de la evaluación externa, así como poner en valor los logros obtenidos, que son muchos.

También queremos subrayar el indudable avance que la empresa ha realizado en el camino de la gestión avanzada. Somos conscientes de la generosidad y amplitud de miras que Ejie demuestra al comprometerse explícitamente con el apoyo y seguimiento de la cultura de la gestión avanzada como medio para alcanzar la competitividad a la par que el equilibrio y la sostenibilidad económica, social y medioambiental. Deseamos que este esfuerzo se vea compensado con la ayuda que puede suponer este Informe del Equipo Evaluador a fin de continuar en este camino de mejora y gestión avanzada, con cuyos principios la empresa ha mostrado estar seriamente comprometida.

Noviembre de 2015.

El Equipo Evaluador

2. PRICIPALES PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

2.1. ELEMENTOS DE ACCIÓN

1. ESTRATEGIA

Una organización avanzada debería disponer de la información estratégica necesaria y con ella realizar procesos de reflexión participativos con los que establecer una estrategia que posteriormente sea debidamente desplegada y comunicada y al servicio de la cual se gestionen los recursos económico-financieros, la tecnología y la información. Con estas premisas, se avanza hacia las organizaciones extendidas, con diferentes actores, tanto internos como externos a la empresa, participando en la definición, desarrollo, seguimiento y actualización de la Estrategia empresarial.

Puntos fuertes

1. En 2015 Ejie ha definido y sistematizado las actividades propias de la reflexión estratégica integrándolas como parte del Proceso de Dirección, proceso ya existente en el que ya se preveían las Revisiones por la Dirección de los Sistemas de Gestión certificados (Calidad, MA, SI, PRL).
2. Ejie cuenta con un Mapa de Procesos, recientemente modificado, diseñado en base a la Norma ISO 9001 e ISO 20000, integrado por 29 procesos (documentados e implantados) que abarcan toda su actividad ; adecuándose los de prestación de servicio a estándares y buenas prácticas del sector TIC (ITIL).
3. Ejie ha desarrollado los Ejes Estratégicos del PE por medio de Objetivos de Misión y Objetivos de Visión. Los primeros se despliegan mediante sistemáticas ya implantadas (procesos, encuestas, auditorías...), y los segundos mediante nuevos proyectos e iniciativas asignando responsabilidades y tiempos.
4. Los diferentes procesos, servicios y sistemas de gestión certificados vienen proporcionando desde hace años información completa, ordenada en distintos paneles de indicadores, acerca del rendimiento y resultados de Ejie de cara a la elaboración y revisión de sus PE.
5. Ejie ha puesto de manifiesto una sistemática ampliamente participativa y colaborativa durante la reflexión estratégica de 2015, creando un grupo de trabajo compuesto por todos los directores, responsables de servicio, de proceso y responsables de proyecto.
6. Ejie presenta evidencias de que una vez aprobados el PE y el PGA por el CA y por el CD, se comunica a todo el personal por medio de diferentes mecanismos (noticia en la intranet, varias sesiones del Director General, página web...), así como a los propietarios y clientes por medio del CD y el CA.
7. Se presentan claras evidencias de revisiones del Mapa de Procesos, habiéndose modificado, sustituido o integrado progresivamente algunos procesos, así como mejoras en su "nivel de madurez" conforme al estándar de la Norma ISO 15504. También se presentan actualizaciones de sus procedimientos.
8. Ejie ha llevado a cabo su proceso de reflexión estratégica de 2015 aprovechando el aprendizaje externo que ha supuesto la metodología Egiten-Ikasi, posibilitada por su participación en el proyecto Aurrerabide.

Áreas de Mejora

1. No se observan claras evidencias de que Ejie tome en consideración y pondere en la elaboración de su reflexión estratégica una priorización o jerarquización (importancia relativa) de las principales necesidades y expectativas expresadas por cada G.I.

2. No se observa que Ejie haya definido un equilibrio entre los distintos G.I. para el horizonte temporal determinado por su período estratégico, ni fórmulas o criterios a los que acudir para resolver eventuales conflictos de intereses.
3. Ejie no ha definido el equilibrio entre sus 5 Ejes Estratégicos, determinando la prioridad (importancia relativa) de cada uno de ellos para el período estratégico establecido.
4. No se observa un enfoque orientado a comunicar la Estrategia o aquellos aspectos que les conciernen a G.I. externos como proveedores o Sociedad, ni a evaluar su eficacia o impacto en los mismos.
5. Ejie no ha determinado ni ha definido una sistemática o criterios para identificar cuáles son sus Procesos, Servicios o Iniciativas/Proyectos “Clave” desde el punto de vista de su mayor impacto en la consecución o despliegue del PE, para, en su caso, potenciarlos de forma prioritaria frente a otros.
6. A pesar de que se recogen tendencias o novedades tecnológicas principalmente por medio de los proveedores, foros, Gartner, etc..., no se evidencia una sistemática estructurada y ordenada (plan) de “Vigilancia u Observación Tecnológica” proactiva que oriente el esfuerzo en indagación.
7. No se ha constatado claramente una sistemática que permita interrelacionar cada una de las Políticas y de los 10 Valores del Código Ético de Ejie con el resto de elementos estratégicos (Ejes Estratégicos) y con los procesos y servicios, a fin de garantizar su despliegue y posterior evaluación.
8. La reciente implementación de una sistemática de reflexión estratégica (2015) no permite apreciar el cierre de ciclos de evaluación, revisión y perfeccionamiento de los enfoques adoptados para la elaboración de la Estrategia y de sus despliegues.

2. CLIENTES

Una organización avanzada debería cultivar las relaciones con los clientes y ser eficiente en todos los elementos de su Cadena de Valor, que va desde el desarrollo de los productos y servicios, su comercialización, hasta su producción, distribución y mantenimiento (si procede); para todo ello debe apoyarse en proveedores y subcontratistas fiables a los que, asimismo, también debe dar un papel relevante en la definición y desarrollo de la estrategia empresarial. Se avanza así desde la perspectiva de cadena de valor lineal, hacia una orientación de organización extendida e innovadora socialmente (en la medida en que se aprovechan conocimientos e ideas de las personas y organizaciones del entorno).

Puntos fuertes

1. Ejie emplea distintos canales de contacto con sus clientes (sistemática de reuniones con responsables de informática, DG con Directores de Servicios, reuniones para encuestas, página web...), y además cada cliente tiene nombrado un responsable para liderar la relación con ellos.
2. Se realizan encuestas anuales de satisfacción en formatos personalizados y reuniones periódicas de la Dirección con los clientes en las que se analizan el grado de satisfacción. También hacen encuestas a usuarios sobre peticiones donde se evalúan, la satisfacción, rapidez, expectativas, etc.
3. Ejie cuenta con procesos para asegurar la prestación de los servicios principales, que se gestionan con un responsable/gestor que se reúnen sistemáticamente para revisar el grado de progreso del servicio, además de identificar posibles problemas a fin de poner en marcha acciones correctoras.
4. Ejie muestra evidencias de ser capaz de gestionar un volumen importante de actividad subcontratada en apoyo y complemento de sus propias capacidades.
5. Ejie ha asumido compromisos de servicio ante la ciudadanía certificando su Carta de Servicios de KZgunea conforme a la norma UNE 93200 (año 2009) y por Q-Epea (año 2015), con un alto grado de cumplimiento en este último caso (45 puntos de 46).
6. Ejie ha adquirido compromisos medibles y niveles mínimos de servicio ANS respecto a los clientes de sus diferentes servicios, revisando al menos anualmente su catálogo de servicios.
7. Se ha mejorado el diseño de los procesos y se ha optimizado su mecanismo de mejora, adoptando y revisando modelos de madurez de procesos basados en ISO 15504, evidenciándose la solidez alcanzada por su sistema en comparación con SEI (fig.99).
8. Se muestran evidencias de como Ejie optimiza su prestación de servicio a través de objetivos internos de procesos y servicios. Además estos objetivos cuentan con indicadores que se analizan y marcan acciones correctoras cuando no están en un valor óptimo.
9. Ejie presenta evidencias de una sistemática para gestionar el cumplimiento de las condiciones contratadas, incluyendo penalizaciones de carácter económico en caso de incumplimiento de indicadores establecidos, siendo el jefe de proyecto de Ejie quien hace el seguimiento, con Mantis.

Áreas de Mejora

1. Aun contando con ANS, que determinan compromisos mínimos medibles hacia los clientes, no se aprecia que la revisión de éstos proporcione objetivos/metast retadoras orientadas a la mejora continua que aporte el máximo valor a los clientes.
2. No se aprecia un planteamiento de Ejie enfocado a buscar anticiparse a las

necesidades futuras (medio y largo plazo) de sus clientes, ni ejemplos de cómo evalúa informaciones que puedan dar origen a una nueva oferta de servicios.

3. Eje no presenta evidencias de una sistemática ni criterios para gestionar la obsolescencia tecnológica / ciclo de vida de las distintas tecnologías.
4. No se presentan evidencias de que Eje incorpore la variable de ahorro de costes o recursos como elemento de mejora u optimización de los procesos de prestación de servicio a fin de perseguir una eficiencia económica que redunde en beneficio de sus clientes (tarificación)
5. Eje fía el aprovechamiento del conocimiento, capacidades y creatividad de sus proveedores a la propia iniciativa o interés de aquellos por presentar sus novedades/iniciativas a un importante consumidor de tecnología; sin que se aprecien de que Eje lidere o prescriba proactivamente aquellas líneas.
6. No se presenta una sistemática para la evaluación de la eficacia de la gestión de las sugerencias y reclamaciones de clientes (mejoras implantadas, satisfacción de los clientes con el tratamiento/respuesta obtenida).
7. Más allá de la resolución de no conformidades puntuales, no se aprecia que Eje evalúe la efectividad de su sistemática de gestión de proveedores en su conjunto ni que se hayan implantado mejoras en la misma, fruto de su revisión o aprendizajes externos.

3. PERSONAS

Una organización avanzada debería en primer lugar seleccionar, retribuir y atender debidamente a sus personas, desarrollar su conocimiento y competencias de manera alineada con la estrategia e ir comprometiéndolas en el proyecto de la empresa y desarrollando su capacidad de liderazgo.

Puntos fuertes

1. Ejie cuenta con un proceso de Gestión de Personas orientado a que éstas asuman responsabilidades y se desarrollen profesionalmente, y una completa colección de procedimientos para la gestión de este ámbito.
2. La empresa ha diseñado un esquema de grupos profesionales y una sistemática de evaluación de competencias definidas para cada puesto de forma que en base a itinerarios predefinidos permite a Ejie desarrollar la promoción de la mayoría de las personas.
3. En Ejie, fruto de la iniciativa Egiten-Ikasi en 2014 se ha definido el concepto de liderazgo, se ha seleccionado un catálogo de conductas reconocibles para los líderes de la organización de manera que garanticen que su buen hacer se alinea con los valores y principios de la empresa.
4. Se ha establecido una sistemática anual de evaluación de competencias orientado al desarrollo profesional de las personas en base a criterios competenciales establecidos para cada puesto, que se plasma en un Plan de Acciones de Mejora individuales cuya eficacia se revisa en la siguiente evaluación.
5. El Plan de Formación anual alcanza a toda la plantilla de Ejie, que puede desarrollar las actividades formativas en modalidad on line, semipresencial o presencial en las instalaciones de Ejie.
6. El PCI permite desplegar la política de comunicación interna de forma que las personas tengan la información global y de resultados de la organización en relación a los distintos planes, procesos, servicios, proyectos... Su grado de cumplimiento es objeto de seguimiento mensual por el CD.
7. Ejie realiza una encuesta de clima laboral en la que se evalúan aspectos relacionados con la comunicación, agradecimiento, sentido de pertenencia, reconocimiento,... y se revisa la efectividad de los enfoques. Dicha encuesta se revisa periódicamente.

Áreas de Mejora

1. Aunque Ejie cuenta con diferentes canales de comunicación y herramientas de información para repositar y documentar los proyectos, no se aprecia un claro enfoque tendente a gestionar estructuradamente el conocimiento interno y externo (subcontratas) orientado a mantenerlo, compartirlo,...
2. A pesar de tener identificados algunos aspectos susceptibles de reconocimiento, no hay evidencias suficientes de contar con un plan de reconocimiento que logre extender el empoderamiento entre las personas de Ejie, que genere satisfacción y que esté alineados con la estrategia.
3. A pesar de que se muestran evidencias del empleo puntual de mecanismos de evaluación/autoevaluación del desempeño de los líderes, no se observa un enfoque que defina una sistemática para este tipo de prácticas (responsables, alcance, frecuencia, planes derivados...).
4. No se lleva a cabo una priorización ni selección de acciones formativas del Plan de Formación Anual en relación al apoyo que suponen en la consecución de la estrategia a corto y medio plazo.
5. No se observa que los valores organizativos se hayan desplegado a todos los niveles de la organización al objeto de fomentar el compromiso con la misma más

allá de la firma del Código de Conducta.

6. Aunque Eje utiliza la ESP para evaluar la percepción, se observan varios casos con diferencias entre el grado de importancia otorgado por las personas a los ítems, los resultados obtenidos y las acciones orientadas a reducir el diferencial (promoción, compensación...).
7. A pesar de que el plan de comunicación garantiza el seguimiento de las informaciones (su despliegue, su capilaridad...) y su eficacia, no se verifica si los mensajes son debidamente comprendidos y provocan el efecto deseado.
8. No se aprecian evidencias de aprendizaje e identificación de buenas prácticas y mejoras fuera de la organización en el ámbito de la gestión de personas y del liderazgo.

4. SOCIEDAD

Una organización avanzada debería velar por el desarrollo de las entidades que configuran el entorno social donde opera, tomando parte activa en aquellas actividades en que puede realizar una labor social más eficaz en consonancia con sus capacidades y así mismo, impulsar medidas que contribuyan a la sostenibilidad medioambiental.

Puntos fuertes

1. Ejie ha definido una política de medioambiente y cuenta con un sistema de gestión implantado y certificado en EKOSKAN (2007) y conforme a la norma ISO 50001 (2014), que permite identificar y gestionar los impactos ambientales relevantes.
2. Ejie aprueba anualmente planes de mejora ambiental impulsados y gestionados por el grupo de mejora ambiental.
3. La OCE presentó un informe de cumplimiento de Ejie en diciembre de 2013 en relación a la guías de gobierno responsable y control interno, obteniendo una puntuación alta frente al resto de organizaciones evaluadas.
4. Se realizan revisiones sucesivas del SGMA, reuniones trimestrales del grupo de mejora ambiental, que permiten un seguimiento de los planes de mejora y requisitos legales así como de los indicadores asociados.

Áreas de Mejora

1. A pesar de que Ejie ha identificado a la Sociedad como uno de sus GI, no se observa que se haya definido qué entidades, organizaciones o colectivos conforman su propio concepto de Sociedad en relación al impacto positivo o negativo que su existencia y actividad pueda generar.
2. No se aprecia que Ejie haya reflexionado sobre la necesidad de recopilar necesidades y expectativas del GI Sociedad de fuentes distintas a la legislación, a fin de identificar otras oportunidades de impactar positivamente y de forma más directa en su entorno social más cercano.
3. No se presenta una sistemática que defina y estructure responsables, medios y acciones de comunicación destinadas a los diferentes GI para darles a conocer la política, resultados y actuaciones tendentes a la sostenibilidad medioambiental por parte de Ejie.
4. A excepción de la evaluación OCE en control interno y gobierno responsable, no se evalúa la eficacia de las acciones realizadas.
5. No hay evidencias de comparaciones ni aprendizajes de organizaciones avanzadas que permitan mejorar o innovar la gestión de EJIE en el ámbito de la sostenibilidad.

5. INNOVACIÓN

Una organización avanzada debería definir los objetivos y estrategia para innovar, crear el contexto interno que promueva que las personas asuman riesgos, emprendan e innoven, aprovechar el potencial para la innovación de otras personas y organizaciones del entorno y gestionar las ideas y proyectos innovadores para materializarlas.

Puntos fuertes

1. Fruto de la autoevaluación según el MGA llevado a cabo por EJIE en 2014, se ha revisado el enfoque de innovación, ampliándolo desde los conceptos de creatividad e invención hasta el de mejora incremental (mejora continua) y a mejora radical (innovación).
2. Ejie presenta un planteamiento orientado al aprovechamiento del potencial de su entorno para innovar, centrado en la relación con los proveedores, organizaciones del sector, estándares y normativas y relaciones con otras organizaciones ajenas al sector.
3. EJIE se apoya en sus sistemas de gestión desplegados en la organización para articular de forma estandarizada a través de ciclos PDCA las acciones de mejora incremental (mejora continua).
4. La organización ha habilitado una zona de la intranet, denominada Portal del Desarrollador, donde comparten el conocimiento y las innovaciones en ingeniería de software.

Áreas de Mejora

1. La mejora radical (innovación) no se aprecia ni de forma implícita en los ejes estratégicos de EJIE ni de forma explícita tanto en los objetivos misión como en los objetivos visión, como medio para alcanzar la estrategia de la organización.
2. Al margen de mecanismos puntuales, no se aprecia un planteamiento sólido y estructurado de la gestión del conocimiento, que esté orientado a la estrategia de la organización y que favorezca la innovación.
3. Si bien Ejie ha establecido contactos con diversas organizaciones, no se aprecia que estos contactos busquen desarrollar relaciones duraderas y estables en las que ambas partes creen y compartan valor añadido y objetivos, permitiendo impulsar de forma sólida su propia estrategia de innovación.
4. Ejie no identifica lecciones aprendidas de los proyectos e iniciativas innovadoras que se ponen en marcha, en busca de una mayor eficiencia o como mecanismo de extensión del conocimiento en la organización.
5. No se aprecia de forma clara que los sistemas de gestión desplegados en la organización favorezcan y activen la búsqueda de nuevos servicios o formas de hacer a través de la creatividad y la generación de ideas rompedoras.
6. No se evidencia que Ejie, más allá de los procesos, haya evaluado la eficacia de sus innovaciones registradas, permitiendo de esta forma conocer, más allá de la percepción subjetiva, el impacto que han supuesto las mismas en la organización.
7. No se observa que Ejie evalúe (cuantitativa o cualitativamente) ni el planteamiento ni la eficacia de su participación en cada uno de los diferentes foros tendentes a aprovechar el potencial del entorno para la mejora e innovación.
8. No se aprecia de forma clara que Ejie haya puesto en marcha mecanismos para evaluar o valorar sistemáticamente (cuantitativa o cualitativamente) la eficacia de cada actividad de mejora o innovación a fin de constatar que se trata de algo más que meros cambios.

2.2 ELEMENTOS RESULTADOS

6. RESULTADOS

Una organización avanzada debería alcanzar resultados satisfactorios y equilibrados en relación con los diferentes grupos de interés. Unos buenos resultados estratégicos, resultados en clientes, resultados en personas y resultados en sociedad más unos resultados de la innovación que hagan evolucionar y transformarse a la organización, afianzan su competitividad y sostenibilidad.

Puntos fuertes

1. Ejie ha presentado un conjunto de indicadores relativos a su gestión ambiental y energética derivados de sus sistemas de gestión certificados (EKOSKAN e ISO 50001), relevantes para evaluar su compromiso en materia de sostenibilidad medioambiental.
2. Ejie presenta una amplia batería de indicadores que abarcan las áreas relevantes para evaluar la gestión en relación a los Clientes (percepciones sobre todos los servicios e indicadores de rendimiento relacionados con los ANS).
3. Los indicadores presentados en el subelemento R 1 se corresponden a la mayoría de resultados del Proceso de Dirección, que resumen aspectos estratégicos de la gestión de Ejie (Objetivos de Misión) suficientes para que la Dirección supervise el grado de eficacia de sus planteamientos y despliegues.
4. Ejie presenta tendencias positivas y/o sostenidas en valores satisfactorios en la mayoría de los indicadores presentados en los elementos de Estrategia, Clientes y Personas.
5. Se alcanzan la mayoría de los objetivos establecidos en los subelementos de Resultados de Estrategia, Clientes, Personas y en los relativos a la gestión ambiental y energética.
6. Se presentan comparaciones en los indicadores de percepción relativos a la satisfacción de Clientes con los servicios que arrojan una mínima dispersión respecto de los mejores valores de las organizaciones de Q Epea.
7. En materia de Control Interno y Gobierno Responsable, la OCE presentó en 2013 un informe de evaluación en el que Ejie obtuvo resultados muy satisfactorios, máxime si se comparan con el resto de organizaciones evaluadas.
8. Ejie presenta un alto grado de participación en las encuestas de clientes (96%) y personas (aprox. 90%)
9. Destacan los muy satisfactorios resultados obtenidos en relación al grado de satisfacción y reclamaciones relativas al servicio KZgunea (100% en casi todos los ejercicios presentados).

Áreas de Mejora

1. Apenas se ha encontrado información relevante que evidencie una relación clara entre acciones previstas o desplegadas por la Organización y los resultados deseados (metas) y obtenidos, máxime cuando se ha modificado interanualmente la métrica de dichas metas.
2. En general, Ejie no presenta un esquema de resultados que evidencie claramente una relación de causa efecto entre los que supongan mayor impacto en los elementos estratégicos (Visión y Ejes) y aquellos otros de carácter instrumental o medial sobre los que actuar para incidir en los primeros.
3. No se observan resultados de percepción que evalúen la satisfacción de los GI de Ejie con respecto al desempeño de la Organización en el ámbito de la Innovación.
4. Salvo los indicadores de la Fig.79 (que responden a una medición puntual no

sistemática), Ejie no presenta indicadores y resultados relacionados con la Sociedad diferentes de los medioambientales (indicadores y objetivos que permitan gestionar aspectos relacionados con el compromiso social -S1-).

5. A pesar de contar con indicadores de la ESP, se estima que los indicadores presentados en R3 no abarcan todos los aspectos relevantes para evaluar la gestión de personas (satisfacción y rendimiento relacionados con selección, retribución, conciliación, reconocimiento, liderazgo, participación,...).
6. Ejie no presenta ningún indicador relativo a la percepción de la Sociedad o de otros GI que permita evaluar la efectividad de sus políticas y actuaciones sociales y medioambientales, ni indicadores relativos a reconocimientos o apariciones en medios por este motivo.
7. No se presentan indicadores relevantes que permitan predecir o anticipar resultados en materia de Innovación, tales como horas dedicadas, formación, inversión económica, reconocimientos, nº de visitas o ferias, nº de personas que presentan sugerencias o participan en grupos de mejora, etc.
8. Más allá de la verificación de su ejecución, no se observan evidencias de que la Dirección de Ejie pueda comprobar mediante los indicadores presentados en E1 el impacto o eficacia real en la consecución de cada Eje E. de las nuevas iniciativas y proyectos que despliegan los Objetivos de Visión.
9. Salvo en Clientes y algunas excepciones en Personas y Sociedad, Ejie en general no aporta comparaciones en los indicadores presentados, a pesar de que estas ofrecen potentes referencias de gestión y constituyen un elemento que puede propiciar el aprendizaje y la mejora.
10. El criterio de fijación de objetivos en base a la media de los 3 años anteriores (7/11) evidencia un fundamento esencialmente continuista (objetivo 100%); aun sirviendo a la Dirección como mecanismo de seguimiento o alerta, impide conocer valores absolutos y, por tanto, contribuir a la mejora.

3. VALORACIÓN

El equipo evaluador realiza la valoración de los 22 subelementos del modelo de Gestión Avanzada. Y para realizar la evaluación del grado de avance en la Gestión, se han utilizado dos tablas de valoración, una para los elementos de acción y otra para resultados, con estos dos objetivos principales:

- Ayudar a identificar los puntos fuertes y áreas de mejora de la organización, utilizando los “Aspectos a valorar”, de manera que se pueda localizar mejor la fortaleza o el área de mejora
- Proporcionar a la organización una “fotografía” del nivel de avance en la Gestión, en cada uno de los elementos y subelementos para que pueda conocer su estado actual, su evolución en el tiempo y también su situación respecto a otras organizaciones.

ASPECTOS VALORADOS EN ACCIÓN

PLANTEAMIENTO	<ul style="list-style-type: none">• Tiene una lógica clara, contempla las necesidades de los grupos de interés afectados y apoya la estrategia general y está integrado / es coherente con otros planteamientos de la organización.• Se han diseñado los procesos y otros instrumentos para llevarlo a cabo de manera ágil y eficiente, recogiendo lo esencial para la organización.• Se ha perfeccionado con el tiempo.
DESPLIEGUE	<ul style="list-style-type: none">• Los planteamientos se llevan a la práctica de manera ordenada, rigurosa, ágil y sistemática en todos los ámbitos donde son aplicables.
EVALUACIÓN Y AJUSTE	<ul style="list-style-type: none">• El análisis de eficacia y eficiencia de los planteamientos y despliegues, el aprendizaje interno y externo y la creatividad se utilizan para innovar / mejorar sistemáticamente tanto los planteamientos y despliegues como los propios mecanismos de evaluación y ajuste.

ASPECTOS VALORADOS EN RESULTADOS

UTILIDAD	<ul style="list-style-type: none">• Los datos y/o información relevante que se emplean permiten conocer la eficacia y eficiencia de la organización (ámbito), para lo que están debidamente segmentados, son oportunos y precisos, permiten comprender las relaciones entre acciones y resultados y ayudan a realizar proyecciones a futuro.
MAGNITUD	<ul style="list-style-type: none">• Las tendencias o el rendimiento operativo son satisfactorios durante al menos los últimos 3 años.• Los objetivos establecidos son apropiados, se alcanzan o superan y se utilizan para mejorar.

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">• Se realizan comparaciones adecuadas con otras organizaciones, como referente para comprender y mejorar los propios resultados y la situación observada en estas comparaciones es satisfactoria. |
|--|---|

NIVEL DE GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN CADA SUBELEMENTO

	BASICO	INTERMEDIO	DESARROLLADO	AVANZADO
	Prácticas iniciales y/o puntuales	Prácticas de gestión con cierta estructura empezando a integrar y a mejorar	Prácticas de gestión desarrolladas y mejoradas de manera sistemática y con solidez, al menos durante tres años	Prácticas de gestión, ágiles e innovadoras y que pueden ser referente, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con best practices.
E1. Cómo se gestiona la información necesaria para definir la estrategia		X		
E2. Cómo se reflexiona y se establece la estrategia		X		
E3. Cómo se comunica, despliega, revisa y actualiza la estrategia		X		
1. ESTRATEGIA		X		
C1. Cómo gestionamos las relaciones con clientes			X	
C2. Cómo se desarrollan y comercializan productos y servicios orientados hacia los clientes		X		
C3. Cómo se producen y distribuyen nuestros productos y se prestan nuestros servicios			X	
C4. Cómo gestionamos las relaciones con proveedores		X		
2. CLIENTES			X	
P1. Cómo seleccionamos, retribuimos y atendemos a las personas			X	
P2. Cómo desarrollamos el conocimiento y competencias de las personas			X	
P3. Cómo comprometemos a las personas con la organización		X		
P4. Cómo ampliamos la capacidad de liderazgo de las personas		X		
3. PERSONAS		X		
S1. Cómo gestionamos el compromiso con nuestro entorno social		X		
S2. Cómo impulsamos la sostenibilidad medioambiental			X	
4. SOCIEDAD		X		
I1. Cómo definimos nuestros objetivos y estrategia para innovar	X			
I2. Cómo creamos el contexto interno para innovar	X			
I3. Cómo aprovechamos el potencial de nuestro entorno		X		
I4. Cómo gestionamos las ideas y proyectos innovadores		X		
5. INNOVACIÓN	X			

RESULTADOS				
	BASICO	INTERMEDIO	DESARROLLADO	AVANZADO
	Algunos datos exploratorios o iniciales	Para el 50% de datos	Para el 75% de los datos.	Para el 100% de los datos
Resultados Estratégicos		X		
Resultados en Clientes			X	
Resultados en Personas		X		
Resultados en la Sociedad		X		
Resultados de la Innovación	X			

PONDERACIÓN

A la valoración del equipo se le aplica la siguiente ponderación para obtener el grado de avance global de la organización:

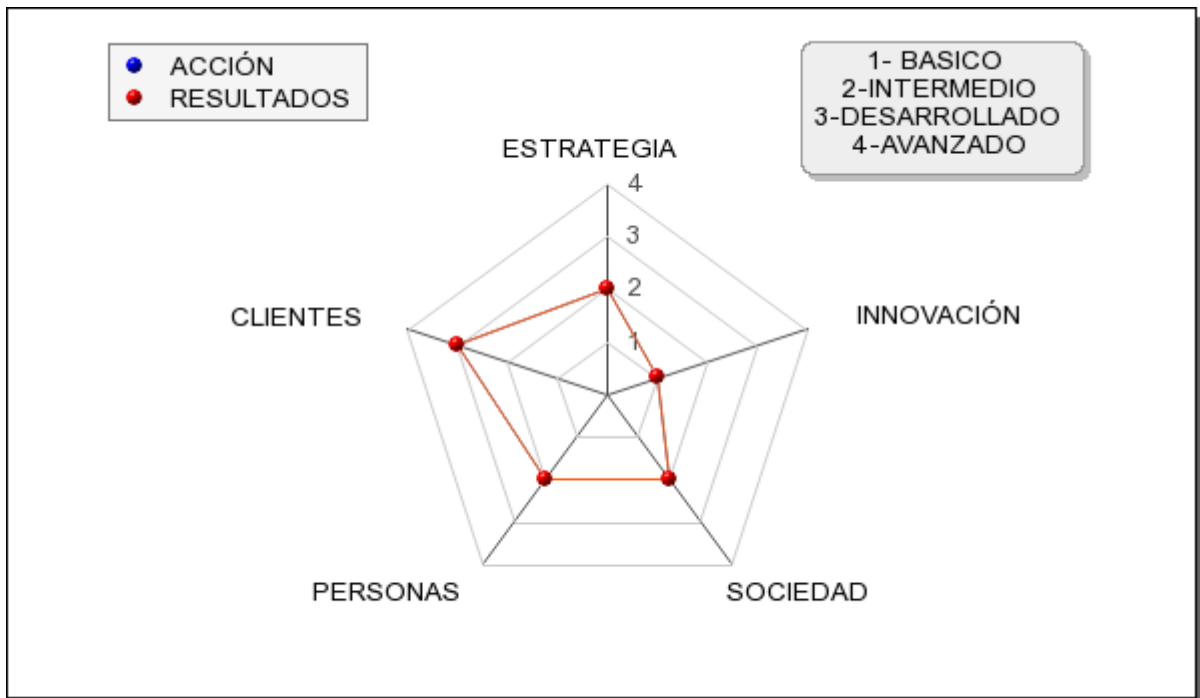
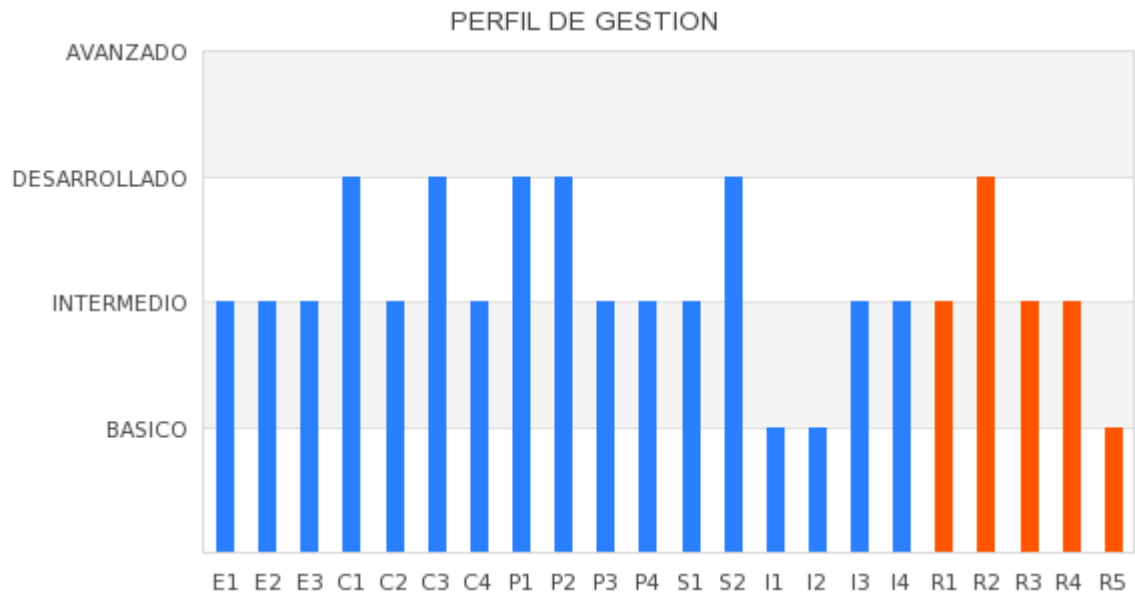
1. ESTRATEGIA	12 %
2. CLIENTES	12 %
3. PERSONAS	12 %
4. SOCIEDAD	7 %
5. INNOVACIÓN	7 %
R1. Resultados Estratégicos	12 %
R2. Resultados en Clientes	12 %
R3. Resultados en Personas	12 %
R4. Resultados en la Sociedad	7 %
R5. Resultados de la Innovación	7 %
TOTAL	100%



RECONOCIMIENTO DE PLATA
A LA GESTION AVANZADA

NIVELES DE RECONOCIMIENTO

BASICO			INTERMEDIO		DESARROLLADO		AVANZADO			
0	1	2	1	2	1	2	1	2	3	
										 RECONOCIMIENTO DE BRONCE A LA GESTION AVANZADA
										 RECONOCIMIENTO DE PLATA A LA GESTION AVANZADA
										 RECONOCIMIENTO DE ORO A LA GESTION AVANZADA
										 KUDEAKETA AURPERATUARI EISKAL SARIA PREMIO VASCO A LA GESTION AVANZADA



ACTIVIDAD FINANCIADA POR:

EUSKO JAURLARITZA

GOBIERNO VASCO

EKONOMIAREN GARAPEN
ETA LEHIAKORTASUN SAILA

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO
ECONÓMICO Y COMPETITIVIDAD