

# 2021

## Autoevaluación según el Modelo de Gestión Avanzada

**Versión 1.0**

**Evaluación llevada a cabo por la Oficina de Innovación y Calidad  
(OiQ) del Área de Gestión Avanzada**



**Eusko Jaurlaritzaren  
Informatika Elkartea**

**Sociedad Informática  
del Gobierno Vasco**

## Modelo de gestión avanzada

El MGA plantea los 6 grandes elementos a contemplar por empresas y otras organizaciones vascas para ir afrontando, cada una desde su especificidad, el desarrollo de su sistema de gestión hacia una **GESTIÓN AVANZADA** que sienta las bases sobre las que estructurar la competitividad de las entidades empresariales o la eficacia y eficiencia en el logro de su propósito para las restantes organizaciones no empresariales vascas.



## Evaluación del grado de avance en la gestión

- **Básico**

Se ha realizado alguna actuación de manera exploratoria o puntual

- **Intermedio**

Se observan ALGUNAS EVIDENCIAS. Prácticas de gestión con cierta estructura empezando a integrar y a mejorar

- **Desarrollado**

Se observan BASTANTES EVIDENCIAS. Prácticas de gestión desarrolladas y mejoradas de manera sistemática y con solidez, al menos durante tres años

- **Avanzado**

Se observan EVIDENCIAS SÓLIDAS. Prácticas de gestión ágiles e innovadoras y que pueden ser referente, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con las mejores prácticas

# 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»*

- **E.1 Cómo se gestiona la información necesaria para definir la estrategia**
- **E.2 Cómo se reflexiona y se establece la estrategia**
- **E.3 Cómo se despliega la estrategia**
- **E.4 Cómo se comunica, revisa y actualiza la estrategia**

# Grado de avance en la gestión de la estrategia

## E.1 Cómo se gestiona la información necesaria para definir la estrategia

### Puntos fuertes:

1. El aplicativo MideNET permite visibilizar la información y la relación entre elementos de manera rápida, permitiendo trazabilidad sobre los elementos que componen la gestión de la estrategia y las actividades que desencadena.

### Áreas de mejora:

1. No se han observado evidencias de un análisis de datos comparativos de rendimiento y resultados clave con otras organizaciones avanzadas o con servicios similares y que pueda resultar una referencia útil para el aprendizaje y la mejora de la organización.

# Grado de avance en la gestión de la estrategia

## E.2 Cómo se reflexiona y se establece la estrategia

### **Puntos fuertes:**

1. Se dispone de una sistemática consolidada para realizar la reflexión estratégica, revisar los elementos clave, definir objetivos, modelo de negocio, etc.

### **Áreas de mejora:**

1. No se han observado evidencias de que las prácticas de gestión en relación con la reflexión y el establecimiento de la estrategia sean lo suficientemente ágiles e innovadoras para ser consideradas referente o rol model.

# Grado de avance en la gestión de la estrategia

## E.3 Cómo se despliega la estrategia

### Puntos fuertes:

1. Ejie dispone de un modelo organizativo estructurado por áreas y procesos, que facilita el despliegue de los objetivos y estrategias establecidas mediante un Plan de gestión anual.

### Áreas de mejora:

1. No se han observado evidencias de que las prácticas de gestión en relación con el despliegue de la estrategia sean lo suficientemente ágiles e innovadoras para ser consideradas referente o rol model.

# Grado de avance en la gestión de la estrategia

## E.4 Cómo se comunica, revisa y actualiza la estrategia

### **Puntos fuertes:**

1. Se establecen canales tanto formales como informales para comunicar la estrategia a los grupos de interés. Asimismo, la dirección general realiza anualmente charlas/desayunos abiertos a todo el personal, en donde se tratan los aspectos más relevantes de la estrategia.

### **Áreas de mejora:**

No se han detectado áreas de mejora relevantes.



# Cientes

*«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 diseño, 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»*

- **C.1 Cómo se gestionan las relaciones con clientes**
- **C.2 Cómo se diseñan, desarrollan y comercializan productos/ servicios orientados hacia los clientes**
- **C.3 Cómo se producen y distribuyen nuestros productos/servicios**
- **C.4 Cómo se gestionan las relaciones con proveedores**

# Grado de avance en la gestión de clientes

## C.1 Cómo se gestionan las relaciones con clientes

### Puntos fuertes:

1. La organización está llevando a cabo la implantación de un sistema CRM para mejorar las relaciones con clientes.

### Áreas de mejora:

1. Se evalúa la satisfacción del cliente mediante la información objetiva y cuantitativa, pero no se han observado evidencias de comparaciones de estos resultados con los de organizaciones de referencia que faciliten el aprendizaje y la mejora.

# Grado de avance en la gestión de clientes

## C.2 Cómo se diseñan, desarrollan y comercializan productos/ servicios orientados hacia los clientes

### Puntos fuertes:

1. El Gobierno Vasco elabora un Plan estratégico TIC (PETIC) en el que se define el catálogo de servicios BATERA y se especifican los proyectos requeridos para implementar los servicios nuevos o modificados en el Catálogo de Servicios de EJIE.

### Áreas de mejora:

1. No se han observado evidencias de la difusión y promoción del Catálogo de Servicios de EJIE tal y como se especifica en el Plan Estratégico TIC del Gobierno Vasco, ni del despliegue de los proyectos señalados para 2021.

# Grado de avance en la gestión de clientes

## C.3 Cómo se producen y distribuyen nuestros productos/servicios

### Puntos fuertes:

1. Se está llevando a cabo un proceso de transformación en los servicios de Ejie para adecuarlos a los requisitos establecidos en el PETIC.
2. Se están desarrollando iniciativas dentro del Plan Estratégico, dirigidas a evolucionar el catálogo de servicios: análisis de nuevos servicios, identificación de necesidades, proyectos de provisión, etc.

### Área de mejora:

1. No todos los servicios (Asistencia técnica, Consultoría, Proyectos y Servicios corporativos unificados) permiten realizar una evaluación objetiva del cumplimiento de los niveles de servicios mediante indicadores y compromisos sobre los niveles de servicio, por lo que la evaluación de su desempeño está sujeta a la interpretación de las partes.

# Grado de avance en la gestión de clientes

## C.4 Cómo se gestionan las relaciones con proveedores

### Puntos fuertes:

1. Se dispone de un apartado específico en la página web de Ejie para la publicación de expedientes y el seguimiento de las contrataciones conforme a la legislación vigente en materia de contratación.

### Áreas de mejora:

1. Los recursos disponibles para llevar a cabo el proceso de contratación son limitados, lo que dificulta poder cumplir por una parte los requisitos del proceso de contratación y, por la otra, satisfacer las necesidades del negocio.

## Personas

*«Una organización avanzada debería en primer lugar atraer, seleccionar, retribuir y atender debidamente a sus personas, desarrollar su conocimiento, competencias y talento de manera alineada con la estrategia e irlas comprometiendo en el proyecto de la empresa y desarrollando su autonomía, capacidad de trabajo en equipo y liderazgo»*

- **P.1 Cómo se atrae, selecciona, retribuye y atiende a las personas**
- **P.2 Cómo se preserva y desarrolla el conocimiento, las competencias y el talento de las personas**
- **P.3 Cómo se potencia el compromiso y la motivación de las personas con la empresa**
- **P.4 Cómo se amplía la capacidad de liderazgo de las personas**

# Grado de avance en la gestión de personas

## P.1 Cómo se atrae, selecciona, retribuye y atiende a las personas

### Puntos fuertes:

1. Planes de igualdad consolidados, participación activa en las redes impulsadas desde Emakunde, tales como la Red de Entidades Públicas por la Igualdad de Mujeres y Hombres y BAI SAREA-Red de Entidades Colaboradoras para la igualdad de mujeres y hombres.
2. Derivada de la pandemia, se ha facilitado el teletrabajo como medida facilitadora de la conciliación y productividad.
3. Obtención de un reconocimiento relevante como organización saludable de la OMS

### Áreas de mejora:

1. Tras haber detectado la necesidad de renovar o actualizar la definición de puestos y perfiles de EJIE, no se ha podido llevar a cabo el acuerdo entre la dirección y la parte social, y la iniciativa está actualmente parada o cancelada.
2. Las limitaciones del marco legal impiden que EJIE pueda incrementar su plantilla interna a la misma velocidad con las que crecen las necesidades del negocio, teniendo que extender la capacidad necesaria mediante las organizaciones proveedoras.

# Grado de avance en la gestión de personas

## P.2 Cómo se preserva y desarrolla el conocimiento, las competencias y el talento de las personas

### **Puntos fuertes:**

1. No se han detectado puntos fuertes relevantes.

### **Áreas de mejora:**

1. Los resultados de la encuesta de satisfacción de personas muestran que los aspectos de organización del trabajo, comunicación interna, y formación, están por debajo del índice de satisfacción de las personas de la organización (ISG-7.49), repitiendo los resultados de encuestas anteriores.



# Grado de avance en la gestión de personas

## P.3 Cómo se potencia el compromiso y la motivación de las personas con la empresa

### Puntos fuertes:

No se han detectado puntos fuertes relevantes.

### Áreas de mejora:

1. Puede observarse en los resultados de la encuesta de satisfacción de personas que los aspectos de promoción, reconocimiento, organización del trabajo, comunicación interna, euskera, compensación, liderazgo y formación, están muy por debajo del índice de satisfacción de las personas de la organización (ISG-7.49), repitiendo los resultados de encuestas anteriores
2. Las encuestas de satisfacción de personas evidencian que su percepción sobre la comunicación ante los cambios de organización llevados a cabo en los últimos años en Ejie ha sido insuficiente y tiene bastante recorrido de mejora.

# Grado de avance en la gestión de personas

## P.4 Cómo se amplía la capacidad de liderazgo de las personas

### **Puntos fuertes:**

1. Existe un catálogo documentado conocido por los profesionales de Ejie sobre conductas reconocibles de liderazgo, dichas conductas se evalúan anualmente.

### **Áreas de mejora:**

1. No se han observado evidencias de que las prácticas de gestión para la ampliación de la capacidad de liderazgo de las personas sean lo suficientemente ágiles e innovadoras para ser consideradas referente o rol model.

## Sociedad

*«Una organización avanzada debería velar por el desarrollo de las entidades que configuran el entorno social donde opera, analizando el impacto que tiene en ella y tomando parte activa en aquellas actividades en que puede realizar una labor social más eficaz, en consonancia con sus capacidades y valores, reforzando su estrategia y así mismo impulsar medidas que contribuyan a la sostenibilidad medioambiental»*

- **S.1 Cómo se gestiona el compromiso con el entorno social**
- **S.2 Cómo se impulsa la sostenibilidad medioambiental**

# Grado de avance en la gestión de la sociedad

## S.1 Cómo se gestiona el compromiso con el entorno social

### **Puntos fuertes:**

1. Durante este año 2021, se han realizado iniciativas relacionadas con la colaboración con organizaciones vascas promotoras de la innovación y la gestión avanzada, establecimiento de patrocinios que han apoyado las vocaciones STEM entre los jóvenes de Euskadi, formaciones en el ámbito tecnológico a colectivos con riesgo de exclusión, etc.

### **Áreas de mejora:**

1. Se están realizando acciones derivadas del Plan de Igualdad y Plan de Euskera, que no se incorporan en el Plan de Acción para la Sociedad.

# Grado de avance en la gestión de la sociedad

## S.2 Cómo se impulsa la sostenibilidad medioambiental

### Puntos fuertes:

1. Se dispone de sistema de gestión energética y medio ambiental certificado ISO50001 e ISO14001. Durante este año 2021 se han llevado a cabo acciones para el correcto despliegue de las políticas derivadas.

### Áreas de mejora:

1. Las acciones derivadas del Plan de mejora ambiental 2021 no están incluidas en la herramienta de despliegue de la estrategia de la organización.
2. Aunque no ha habido No Conformidades en la Auditoria Externa, no se disponen de evidencias de que en el Plan de Formación se incluyan acciones formativas relacionadas con la sostenibilidad ambiental.
3. No se ha podido evidenciar que se haya realizado sistemáticamente el seguimiento de los aspectos ambientales.

# 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»*

- **I.1 Cómo se definen los objetivos y la estrategia para innovar**
- **I.2 Cómo se crea el contexto interno para innovar**
- **I.3 Cómo se aprovecha el potencial de nuestro entorno**
- **I.4 Cómo se gestionan las ideas y proyectos innovadores**

# Grado de avance en la gestión de la innovación

## I.1 Cómo se definen los objetivos y la estrategia para innovar

### **Puntos fuertes:**

1. Ejie dispone de una comisión de innovación, encargada de recolectar y promover la las iniciativas en la organización, siendo este un referente para la estrategia de la innovación.

### **Áreas de mejora:**

1. No se han observado evidencias de que las prácticas de gestión en relación con la definición de los objetivos y la estrategia para innovar sean lo suficientemente ágiles e innovadoras para ser consideradas referente o rol model.

# Grado de avance en la gestión de la innovación

## I.2 Cómo se crea el contexto interno para innovar

### **Puntos fuertes:**

1. Existe un proceso de gestión de la innovación y la vigilancia tecnológica que apoyado en la Comisión de innovación busca favorecer las condiciones, entornos y contextos para innovar.

### **Áreas de mejora:**

1. El número de iniciativas y responsables de proyectos de innovación se ha reducido considerablemente respecto a años anteriores, reduciéndose casi al ámbito del grupo del proceso de Innovación y Vigilancia tecnológica.



# Grado de avance en la gestión de la innovación

## I.3 Cómo se aprovecha el potencial de nuestro entorno

### **Puntos fuertes:**

1. Se ha colaborado con otros organismos del País Vasco en materia de innovación.

### **Áreas de mejora:**

1. No se han observado evidencias de una sistemática que permita evaluar el aprovechamiento del potencial de nuestro entorno.

# Grado de avance en la gestión de la innovación

## I.4 Cómo se gestionan las ideas y proyectos innovadores

### **Puntos fuertes:**

1. Se dispone de una sistemática en la herramienta MideNET para realizar el seguimiento trimestral y control económico de los proyectos de innovación.

### **Áreas de mejora:**

1. No se han observado evidencias de que las prácticas de gestión en relación con la gestión de ideas y proyectos innovadores sean lo suficientemente ágiles e innovadoras para ser consideradas referente o rol model.

## 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»*

- **R.1 Resultados estratégicos**
- **R.2 Resultados en clientes**
- **R.3 Resultados en personas**
- **R.4 Resultados en la sociedad**
- **R.5 Resultados de la innovación**

# Grado de avance en la gestión de los resultados

## R.1 Resultados estratégicos

### Puntos fuertes:

1. Las mediciones que se realizan están trazadas con los objetivos identificados en el Plan estratégico, y su vez desplegadas en los Planes de gestión.
2. Se ha incrementado el número mediciones estratégicas pasando de 6 a 13 respecto al año anterior.

### Áreas de mejora:

1. No se muestran comparativas con otras organizaciones de referencia que permitan el aprendizaje y la mejora de los resultados estratégicos, ni si se ha evaluado la conveniencia de su utilización.
2. A pesar de que los indicadores muestran una tendencia sostenida desde el año 2018, 4 indicadores de los 13 incluidos en el eje estrategia, no alcanzan el resultado previstos en 2021.
3. Los indicadores E24-I110 - Eficacia de los procesos y E24-I111 - Riesgos superiores al nivel asumido no alcanzan sus objetivos en 2021.

# Grado de avance en la gestión de los resultados

## R.2 Resultados en clientes

### Puntos fuertes:

1. Las mediciones que se realizan están trazadas con los objetivos identificados en el Plan estratégico, y su vez desplegadas en los Planes de gestión.

### Áreas de mejora:

1. No se muestran comparativas con otras organizaciones de referencia que permitan el aprendizaje y la mejora de los resultados en clientes, ni si se ha evaluado la conveniencia de su utilización.
2. 4 de los 7 resultados incluidos en el eje cliente, no alcanzan el resultado previsto en 2021.
3. El indicador E24-I203 - Cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio (ANS) no alcanza su objetivo en 2021.

# Grado de avance en la gestión de los resultados

## R.3 Resultados en personas

### Puntos fuertes:

1. Las mediciones que se realizan están trazadas con los objetivos identificados en el Plan estratégico, y su vez desplegadas en los Planes de gestión.

### Áreas de mejora:

1. 2 de los 10 indicadores incluidos en el eje personas, no alcanzan el resultado previsto en 2021.
2. Los indicadores relacionados con la seguridad y salud laboral no alcanzan sus objetivos en 2 años consecutivos (2020, 2021)
3. No se muestran comparativas con otras organizaciones de referencia que permitan el aprendizaje y la mejora de los resultados en personas, ni si se ha evaluado la conveniencia de su utilización.

# Grado de avance en la gestión de los resultados

## R.4 Resultados en la sociedad

### **Puntos fuertes:**

1. Las mediciones que se realizan están trazadas con los objetivos identificados en el Plan estratégico, y su vez desplegadas en los Planes de gestión.
2. Todos los indicadores muestran una tendencia sostenida desde el año 2018.

### **Áreas de mejora:**

1. Solo 1 de los indicadores en el eje sociedad, no ha cumplido el objetivo en 2021.
2. Se ha reducido de 11 a 4 el número de mediciones de este eje del año 2020 al 2021.
3. No se muestran comparativas con otras organizaciones de referencia que permitan el aprendizaje y la mejora de los resultados en la sociedad, ni si se ha evaluado la conveniencia de su utilización.

# Grado de avance en la gestión de los resultados

## R.5 Resultados en la innovación

### Puntos fuertes:

1. Se han conseguido todos los objetivos del eje de innovación dos años consecutivos (2020,2021).
2. Las mediciones que se realizan están trazadas con los objetivos identificados en el Plan estratégico, y su vez desplegadas en los Planes de gestión.
3. Todos los indicadores incluidos en el eje de innovación muestran una tendencia positiva desde el año 2018.

### Áreas de mejora:

1. No se muestran comparativas con otras organizaciones de referencia que permitan el aprendizaje y la mejora de los resultados en la innovación, ni si se ha evaluado la conveniencia de su utilización.



# Evaluación por elementos

Elemento/subelemento	2021	Elemento/subelemento	2021
<b>Estrategia</b>		<b>Sociedad</b>	
E.1 Cómo se gestiona la información necesaria para definir la estrategia	3	S.1 Cómo se gestiona el compromiso con el entorno social	3
E.2 Cómo se reflexiona y se establece la estrategia	3	S.2 Cómo se impulsa la sostenibilidad medioambiental	3
E.3 Cómo se despliega la estrategia	3		
E.4 Cómo se comunica, revisa y actualiza la estrategia	4		
<b>Clientes</b>		<b>Innovación</b>	
C.1 Cómo se gestionan las relaciones con clientes	2	I.1 Cómo se definen los objetivos y la estrategia para innovar	3
C.2 Cómo se diseñan, desarrollan y comercializan productos/ servicios orientados hacia los clientes	2	I.2 Cómo se crea el contexto interno para innovar	3
C.3 Cómo se producen y distribuyen nuestros productos/servicios	3	I.3 Cómo se aprovecha el potencial de nuestro entorno	2
C.4 Cómo se gestionan las relaciones con proveedores	3	I.4 Cómo se gestionan las ideas y proyectos innovadores	3
<b>Personas</b>			
P.1 Cómo se atrae, selecciona, retribuye y atiende a las personas	3	R.1 Resultados estratégicos	3
P.2 Cómo se desarrollan el conocimiento, las competencias y el talento de las personas	3	R.2 Resultados en clientes	3
P.3 Cómo se favorece el compromiso y la motivación de las personas con la empresa	2	R.3 Resultados en personas	2
P.4 Cómo se amplía la capacidad de liderazgo de las personas	3	R.4 Resultados en la sociedad	3
		R.5 Resultados de la innovación	3
<b>Global</b>			

# Eskerrak zuen arretagatik

## Gracias por vuestra atención

Asier Ares

