

2024

Autoevaluación según el Modelo de Gestión Avanzada

Versión 1.0

Autoevaluación llevada a cabo por el equipo de evaluación de gestión avanzada de EJIE y revisada por la Oficina Técnica de Calidad (Perseus)

Equipo de evaluación de gestión avanzada: Asier Ares, Ibai Eguskiza, Jacinta Vega, Lydia Isasa y Oskar Guadilla
Oficina Técnica de Calidad: Pilar Hernández y Victoria Domínguez (Perseus)



Eusko Jaurlaritzaren
Informatika Elkartea

Sociedad Informática
del Gobierno Vasco

MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

El **MGA** desarrollado por Euskalit es un compendio de buenas prácticas y herramientas de gestión que pueden aplicarse en cualquier organización, sea cual sea su sector, tamaño o grado de avance en la gestión, y que pueden servir de referencia para la mejora de su competitividad.



El **MGA** permite valorar las prácticas de gestión de la organización, identificando los puntos fuertes y áreas de mejora de cada uno de sus componentes, teniendo en cuenta los aspectos a valorar y la descripción de los siguientes grados de avance:

- **Para los elementos de acción** (E.n, C.n, P.n, S.n e I.n)
 - **Básico:** Prácticas iniciales o puntuales
 - **Inicial:** Prácticas de gestión con cierta estructura, empezando a integrar y mejorar
 - **Desarrollado:** Prácticas de gestión desarrolladas y mejoradas de manera sistemática y con solidez, al menos durante 3 años
 - **Avanzado:** Prácticas de gestión innovadoras y que pueden ser referente, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con buenas prácticas

- **Para los elementos de resultados** (R1, R2, R3, R4 y R5)
 - **Básico:** Las tendencias o el rendimiento son satisfactorios al menos en los últimos 3 años, y los objetivos se alcanzan o superan, y se utilizan para mejorar en muy pocos (0% - 25%) de los resultados relevantes
 - **Inicial:** Las tendencias o el rendimiento son satisfactorios al menos en los últimos 3 años, y los objetivos se alcanzan o superan, y se utilizan para mejorar en algunos (25% - 50%) de los resultados relevantes
 - **Desarrollado:** Las tendencias o el rendimiento son satisfactorios al menos en los últimos 3 años, y los objetivos se alcanzan o superan, y se utilizan para mejorar en muchos (50% - 75%) de los resultados relevantes
 - **Avanzado:** Las tendencias o el rendimiento son satisfactorios al menos en los últimos 3 años, y los objetivos se alcanzan o superan, y se utilizan para mejorar en la mayoría (75% - 100%) de los resultados relevantes

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 gestionamos la información necesaria para definir la estrategia**
- E.2 Cómo reflexionamos y establecemos la estrategia**
- E.3 Cómo desplegamos y comunicamos la estrategia**
- E.4 Cómo revisamos y actualizamos la estrategia**

E.1 Cómo gestionamos la información necesaria para definir la estrategia

Puntos fuertes:

- El proceso de gestión de la estrategia es el encargado de gestionar la información necesaria para definir la estrategia desde su primera versión en 2015.
- Mediante el proceso de gestión de la estrategia se identifican los grupos de interés, sus necesidades y expectativas, sus objetivos y proyectos estratégicos, las fuentes de información relevantes y la información clave tanto interna como externa.
- En el último plan estratégico se han identificado 10 grupos de interés y sus correspondientes fuentes de información. También se ha recopilado otra información clave como: resultado del desempeño de los procesos, iniciativas estratégicas anteriores, la autoevaluación MGA, informes de revisión por la dirección de los sistemas de gestión.
- La utilización de un proceso integrado en el mapa de procesos de la organización para gestionar la información necesaria para definir la estrategia permite que el planteamiento y el despliegue, así como las sistemáticas de evaluación y ajuste, se desarrollen y mejoren de forma sistemática desde su implementación en base al modelo de madurez utilizado en el sistema de gestión de la calidad, hasta el punto de ser innovadores y referentes para otras organizaciones.
- El proceso de gestión de la estrategia forma parte del mapa de procesos de EJIE, por lo que es revisado y auditado anualmente por los diferentes sistemas de gestión certificados.

E.1 Cómo gestionamos la información necesaria para definir la estrategia

Puntos fuertes:

- La implantación de la herramienta mideNet en 2018 ha permitido visibilizar la información y la relación entre elementos de manera rápida, permitiendo la trazabilidad sobre los elementos que componen la gestión de la estrategia y las actividades que desencadena.
- Se llevan a cabo anualmente encuestas a los diferentes grupos de interés: consejo de administración, clientes, proveedores, personas y sociedad.
- Como resultado de la revisión anual y en el marco del Plan de Gestión 2024 se ha llevado a cabo la publicación de un expediente de contratación para la dinamización y seguimiento del nuevo Plan Estratégico 2025-2028.
- El proceso de gestión de la estrategia tiene un grado de madurez, conformidad y eficacia avanzados según la última evaluación del proceso.
- La iniciativa Aurrerabide del Gobierno Vasco ha recogido el enfoque de gestión de los grupos de interés y de la información estratégica de EJIE como una de las buenas prácticas de implantación a tener en cuenta por las organizaciones públicas que empiezan a desarrollar la gestión avanzada.

E.1 Cómo gestionamos la información necesaria para definir la estrategia

Áreas de mejora:

- Si bien el proceso de gestión de la estrategia no tiene un nivel avanzado en todas las dimensiones del modelo de riesgos de procesos según la última evaluación, se prevé un incremento de la predictibilidad tras la revisión de los indicadores clave de proceso y su periodicidad de seguimiento en 2024.

E.1 Cómo gestionamos la información necesaria para definir la estrategia

Grado de avance en la gestión:

- 1 Básico:** Prácticas iniciales o puntuales
- 2 Inicial:** Prácticas de gestión con cierta estructura, empezando a integrar y mejorar
- 3 Desarrollado:** Prácticas de gestión desarrolladas y mejoradas de manera sistemática y con solidez, al menos durante 3 años
- 4 Avanzado:** Prácticas de gestión innovadoras y que pueden ser referente, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con buenas prácticas

Puntos fuertes:

- El proceso de gestión de la estrategia es el encargado de llevar a cabo la reflexión y establecer la estrategia de EJIE desde su primera versión en 2015.
- El proceso de gestión de la estrategia prevé que en función de las circunstancias y de la profundidad de la revisión requerida, puede llevarse a cabo mediante un plan sencillo, con una fecha de inicio y fin esperado y un pequeño equipo de responsables o un plan más complejo con varios equipos de diferentes niveles y disciplinas profesionales, integrando un equipo específico para la reflexión y la participación de los diferentes grupos de interés. En su caso, puede contarse con profesionales externos para facilitar estas tareas.
- Mediante este proceso se han identificado y revisado la misión, visión, valores, ejes y objetivos estratégicos, el modelo de negocio, los riesgos estratégicos, y las estrategias y el cuadro de mando requeridos para alcanzar los objetivos. Con estos elementos clave se elabora el plan estratégico, con un alcance temporal paralelo al de la legislatura que regula el ciclo de las entidades cliente.
- En coherencia con el MGA, los objetivos, metas e iniciativas del plan estratégico se organizan en cinco ejes: estrategia, clientes, personas, sociedad y medioambiente, e innovación.
- La utilización de un proceso integrado en el mapa de procesos de la organización permite que el planteamiento se desarrolle y mejore de forma sistemática desde su implementación en base al modelo de madurez utilizado en el sistema de gestión de la calidad.

Puntos fuertes:

- El proceso de gestión de la estrategia forma parte del mapa de procesos de EJIE, por lo que es revisado y auditado anualmente por los diferentes sistemas de gestión certificados.
- Se ha trasladado a MideNet los componentes de la estrategia y los DAFOS del PE2024, centralizando la información para reflexionar y establecer la estrategia en una única herramienta.
- La implantación de la herramienta mideNet en 2018 ha permitido visibilizar la información y la relación entre elementos de manera rápida, permitiendo la trazabilidad sobre los elementos que componen la gestión de la estrategia y las actividades que desencadena.
- La publicación del expediente de contratación para la dinamización y seguimiento del nuevo Plan Estratégico 2025-2028, recoge específicamente aspectos del nuevo MGA 2023 como el de “propósito”.
- El proceso de gestión de la estrategia tiene un grado de madurez, conformidad y eficacia avanzados según la última evaluación del proceso.
- Se han reorganizado las actividades de reflexión estratégica con el fin de visualizarlas en la herramienta mideNet y poder realizar el seguimiento de su desarrollo y despliegue.

Puntos fuertes:

- La iniciativa Aurrerabide del Gobierno Vasco ha recogido el enfoque estratégico de EJIE, la forma de identificar los componentes estratégicos (misión, visión, ...) como una de las buenas prácticas de implantación a tener en cuenta por las organizaciones públicas que empiezan a desarrollar la gestión avanzada. EJIE siempre ha sido referente en estos aspectos para la comunicad de Q-epea, participando en varias jornadas internas y en la Semana Europea de Gestión Avanzada.

Áreas de mejora:

- Si bien el proceso de gestión de la estrategia no tiene un nivel avanzado en todas las dimensiones del modelo de riesgos de procesos según la última evaluación, se prevé un incremento de la predictibilidad tras la revisión de los indicadores clave de proceso y su periodicidad de seguimiento en 2024.

Grado de avance en la gestión:

- 1 Básico:** Prácticas iniciales o puntuales
- 2 Inicial:** Prácticas de gestión con cierta estructura, empezando a integrar y mejorar
- 3 Desarrollado:** Prácticas de gestión desarrolladas y mejoradas de manera sistemática y con solidez, al menos durante 3 años
- 4 Avanzado:** Prácticas de gestión innovadoras y que pueden ser referente, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con buenas prácticas

Puntos fuertes:

- El proceso de gestión de la estrategia es el encargado de llevar a cabo el despliegue de la estrategia de EJIE desde su primera versión en 2015. El proceso de imagen y comunicación diseñado y desplegado en 2021 se encarga de gestionar la imagen corporativa y comunicación externa.
- Mediante el proceso de gestión de la estrategia se establece el modelo organizativo estructurado por áreas y procesos, así como las sistemáticas de gestión adoptadas (calidad, seguridad, medioambiente, energía, igualdad, prevención, lingüística) y los requisitos estratégicos que modelan el comportamiento del resto de procesos.
- El proceso de gestión de la estrategia asegura la publicación de los elementos relevantes de la estrategia (misión , visión, valores...), los objetivos y planes estratégicos según el plan de comunicación interna (noticia y publicación en la intranet), y en el portal de transparencia (www.ejie.eus).
- Los indicadores relevantes para la gestión están compartidos en la herramienta mideNet. Periódicamente se publican informes de seguimiento con los resultados más destacables.
- El despliegue de la estrategia se realiza anualmente a través de un plan de gestión en las diferentes áreas de EJIE, facilitando su seguimiento y control de mismo.

Puntos fuertes:

- Mediante el proceso de imagen y comunicación se gestiona la página web de la organización, donde se recoge la información derivada de la estrategia para su puesta a disposición por todos los grupos de interés. También se encarga de gestionar la información relevante en las diferentes redes sociales.
- El proceso de gestión de la estrategia y el resto de los procesos involucrados en el elemento forman parte del mapa de procesos de EJIE, por lo que es revisado y auditado anualmente por los diferentes sistemas de gestión certificados.
- El proceso de gestión de la estrategia tiene un grado de madurez, conformidad y eficacia avanzados según la última evaluación del proceso.
- El proceso de imagen y comunicación tiene un grado conformidad, predictibilidad, eficacia y gestión del conocimiento avanzados según la última evaluación del proceso.
- Desde 2021 se evalúan anualmente en las auditorías internas del Sistema de Gestión de la Calidad certificado, los siguientes aspectos de los procesos: nivel de madurez, nivel de gestión del conocimiento, nivel de conformidad, nivel de predictibilidad y nivel de eficacia.
- La iniciativa Aurrerabide del Gobierno Vasco ha recogido el enfoque de la gestión del plan estratégico, planes de gestión y planes de innovación y calidad de EJIE como una de las buenas prácticas de implantación a tener en cuenta por las organizaciones públicas que empiezan a desarrollar la gestión avanzada.

Áreas de mejora:

- Si bien el proceso de gestión de la estrategia no tiene un nivel avanzado en todas las dimensiones del modelo de riesgos de procesos según la última evaluación, se prevé un incremento de la predictibilidad tras la revisión de los indicadores clave de proceso y su periodicidad de seguimiento en 2024.
- El proceso de imagen y comunicación no tiene un nivel de madurez avanzado según la última evaluación del proceso.
- Considerar la inclusión del proceso de gestión de personas en este subelemento, dada su implicación en el Plan de Comunicación Interna.

Grado de avance en la gestión:

- 1 Básico:** Prácticas iniciales o puntuales
- 2 Inicial:** Prácticas de gestión con cierta estructura, empezando a integrar y mejorar
- 3 Desarrollado:** Prácticas de gestión desarrolladas y mejoradas de manera sistemática y con solidez, al menos durante 3 años
- 4 Avanzado:** Prácticas de gestión innovadoras y que pueden ser referente, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con buenas prácticas

Puntos fuertes:

- El proceso de gestión de la estrategia es el encargado de llevar a cabo la comunicación, revisión y actualización de la estrategia de EJIE desde su primera versión en 2015.
- El proceso de gestión de la estrategia prevé que en función de las circunstancias y de la profundidad de la revisión requerida, puede llevarse a cabo mediante un plan sencillo, con una fecha de inicio y fin esperado y un pequeño equipo de responsables o un plan más complejo con varios equipos de diferentes niveles y disciplinas profesionales, integrando un equipo específico para la reflexión y la participación de los diferentes grupos de interés. En su caso, puede contarse con profesionales externos para facilitar estas tareas.
- Mediante el proceso de gestión de la estrategia se revisa anualmente la eficacia de las estrategias, desplegando en el plan de gestión anual las actualizaciones necesarias. Para ello se analizan tanto los indicadores de desempeño como la percepción de los diferentes grupos de interés.
- El proceso de gestión de la estrategia forma parte del mapa de procesos de EJIE, por lo que es revisado y auditado anualmente por los diferentes sistemas de gestión certificados.
- La utilización de un proceso integrado en el mapa de procesos de la organización para revisar y actualizar la estrategia permite que el planteamiento y el despliegue, así como las sistemáticas de evaluación y ajuste, se desarrollen y mejoren de forma sistemática desde su implementación en base al modelo de madurez utilizado en el sistema de gestión de la calidad, hasta el punto de ser innovadores y referentes para otras organizaciones.

Puntos fuertes:

- El proceso de gestión de la estrategia tiene un grado de madurez, conformidad y eficacia avanzados según la última evaluación del proceso.
- La sistemática de gestión se evalúa periódicamente según el MGA para identificar puntos fuertes y áreas de mejora que se incorporan como acciones en los planes de gestión anuales o en los despliegues de los sistemas de gestión específicos.
- Los indicadores relevantes para la gestión están compartidos en la herramienta mideNet. Periódicamente se publican informes de seguimiento con los resultados más destacables.
- La iniciativa Aurrerabide del Gobierno Vasco ha recogido el enfoque de la revisión del plan estratégico, la evaluación de los procesos y la evaluación MGA de EJIE como una de las buenas prácticas de implantación a tener en cuenta por las organizaciones públicas que empiezan a desarrollar la gestión avanzada.
- El proceso de gestión de la estrategia revisa anualmente la eficacia de las estrategias, y despliega en el plan de gestión anual las actualizaciones necesarias.

Áreas de mejora:

- No se observa cómo se revisan las alianzas, ni los resultados que se van logrando en este aspecto, para asegurarnos que son apropiados y se actualicen en caso de ser necesario.

Áreas de mejora:

- Si bien el proceso de gestión de la estrategia no tiene un nivel avanzado en todas las dimensiones del modelo de riesgos de procesos según la última evaluación, se prevé un incremento de la predictibilidad tras la revisión de los indicadores clave de proceso y su periodicidad de seguimiento en 2024.
- La mayoría de los elementos y subelementos del MGA están valorados en los niveles desarrollado y avanzado, por lo que una valoración en 1-4 segmentos (BIDA) no va a permitir evidenciar claramente los avances del nivel de gestión en el futuro. Se sugiere utilizar la escala completa 1-10 (B0, B1, B2, I1, I2, D1, D2, A1, A2, A3) o un 0%-100% semejante para el siguiente ciclo estratégico, así como equilibrar el peso de los diferentes elementos como se establece en el MGA2023.

Grado de avance en la gestión:

- 1 Básico:** Prácticas iniciales o puntuales
- 2 Inicial:** Prácticas de gestión con cierta estructura, empezando a integrar y mejorar
- 3 Desarrollado:** Prácticas de gestión desarrolladas y mejoradas de manera sistemática y con solidez, al menos durante 3 años
- 4 Avanzado:** Prácticas de gestión innovadoras y que pueden ser referente, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con buenas prácticas

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 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 gestionamos las relaciones con clientes

C.2 Cómo diseñamos y desarrollamos productos y servicios orientados hacia clientes

C.3 Cómo producimos, comercializamos y distribuimos los productos/servicios

C.4 Cómo gestionamos otros recursos

Puntos fuertes:

- El proceso de gestión de las relaciones con clientes es el encargado desde 2016 de conocer las necesidades y expectativas de las entidades cliente, facilitar el contacto creando vínculos a largo plazo, atender sugerencias y reclamaciones y evaluar su satisfacción.
- Para la gestión de peticiones e incidencias, se apoya en otros los procesos de gestión de peticiones y de gestión de incidencias que se redefinieron en 2014 y 2016 (aunque vienen funcionando desde 2000) y, para gestionar los acuerdos, en el de gestión de niveles de servicio desde 2016.
- El proceso de gestión del portfolio gestiona la plataforma desde donde las entidades cliente tienen acceso a la información de los servicios de EJIE y desde donde pueden suscribirse.
- Para el despliegue de estos procesos se utilizan dos herramientas principalmente, el CRM C4C y la herramienta ITSM ServiceNow. Esta última permite a los clientes y a usuarios acceder a las peticiones de los catálogos de servicios suscritos y a la información relacionada desde un único punto.
- Los procesos utilizados para gestionar las relaciones con clientes forman parte del mapa de procesos de EJIE, por lo que son revisados y auditados anualmente por los diferentes sistemas de gestión certificados.
- La mayoría de los procesos utilizados para gestionar las relaciones con clientes tienen un grado de madurez y conformidad avanzados según la última evaluación del proceso.

Áreas de mejora:

- Salvo por alguna práctica inicial o puntual, no se ha evidenciado un planteamiento para identificar el recorrido (desde que los clientes y usuarios nos conocen hasta que finaliza la relación) y los puntos de interacción que existen, los canales a través de los que se desarrollan y las experiencias que se producen, siendo el planeamiento más habitual la exposición directa de las actividades técnicas a realizar en los catálogos de peticiones.
- No está clara la sistemática para la captura de nuevas necesidades que se acaben materializando en servicios nuevos o modificados, y cómo se integra la gestión de estas demandas con la gestión del catálogo de servicios.
- No está clara la sistemática para gestionar las sugerencias en el proceso de gestión de relaciones con clientes, con el fin de facilitar la gestión interna de las mismas.
- El catálogo de servicios refiere un compromiso de primera respuesta ante reclamaciones, pero no se han observado evidencias de que se realice ninguna medición o seguimiento de este compromiso, ni se hace referencia a otro tipo de interacciones, como el caso de las sugerencias.
- Los procesos utilizados para gestionar las relaciones con clientes no tienen un nivel avanzado en todas las dimensiones del modelo de riesgos de procesos según la última evaluación, siendo la predictibilidad y la eficacia los elementos con mayor oportunidad de mejora.

Áreas de mejora:

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

Grado de avance en la gestión:

- 1 Básico:** Prácticas iniciales o puntuales
- 2 Inicial:** Prácticas de gestión con cierta estructura, empezando a integrar y mejorar
- 3 Desarrollado:** Prácticas de gestión desarrolladas y mejoradas de manera sistemática y con solidez, al menos durante 3 años
- 4 Avanzado:** Prácticas de gestión innovadoras y que pueden ser referente, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con buenas prácticas

C.2 Cómo diseñamos y desarrollamos productos y servicios orientados hacia clientes

Puntos fuertes:

- El proceso de gestión del portafolio de servicios es el encargado desde 2016 de gestionar el portafolio de servicios de EJIE, donde se recogen tanto los servicios ofertados en el catálogo de servicios como los servicios retirados o en vías de implementación. Para ello, se apoya en el proceso de gestión de proyectos tecnológicos, entre otros, y llevar a cabo los diferentes proyectos de provisión de servicios y los de su implementación en las entidades cliente.
- El proceso de gestión del portafolio de servicios se encarga de evolucionar la oferta en base a las necesidades y expectativas de las entidades cliente. El Gobierno Vasco elabora un Plan estratégico TIC (PETIC) en el que se define el catálogo de servicios BATERA (servicios que EJIE debe incluir o actualizar en el catálogo) y se especifican los proyectos requeridos.
- El proceso de gestión de proyectos tecnológicos gobierna, entre otros, los diferentes proyectos de provisión de servicios y los de su implementación en las entidades cliente.
- La última versión del catálogo de 2024 incluye 27 servicios de ocho líneas diferentes.
- Con el apoyo del proceso de gestión de calidad, se está llevando a cabo la normalización de los servicios proporcionados por EJIE según las normas ISO9001, ISO20000-1, ISO27001, ISO22301 y el ENS según los requisitos establecidos en el PETIC.
- Los procesos de diseño y desarrollo de productos y servicios forman parte del mapa de procesos de EJIE, por lo que son revisados y auditados anualmente por los diferentes sistemas de gestión certificados.

C.2 Cómo diseñamos y desarrollamos productos y servicios orientados hacia clientes

Puntos fuertes:

- Los procesos de diseño y desarrollo de productos y servicios tienen un grado de conformidad, eficacia y conocimiento avanzados según la última evaluación del proceso.

Áreas de mejora:

- Salvo por alguna práctica inicial o puntual, no se ha evidenciado un planteamiento para planificar y hacer seguimiento del proceso de desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Los procesos de diseño y desarrollo de productos y servicios no tienen un nivel avanzado en todas las dimensiones del modelo de riesgos de procesos según la última evaluación, siendo la predictibilidad el elemento con mayor oportunidad de mejora.
- No se han observado evidencias de que las prácticas de gestión para el diseño y desarrollo de servicios sean lo suficientemente ágiles e innovadoras para ser consideradas referente o rol model.

C.2 Cómo diseñamos y desarrollamos productos y servicios orientados hacia clientes

Grado de avance en la gestión:

- 1 Básico:** Prácticas iniciales o puntuales
- 2 Inicial:** Prácticas de gestión con cierta estructura, empezando a integrar y mejorar
- 3 Desarrollado:** Prácticas de gestión desarrolladas y mejoradas de manera sistemática y con solidez, al menos durante 3 años
- 4 Avanzado:** Prácticas de gestión innovadoras y que pueden ser referente, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con buenas prácticas

C.3 Cómo producimos, comercializamos y distribuimos los productos/servicios

Puntos fuertes:

- EJIE ha desplegado 17 procesos operativos y 8 de soporte para llevar a cabo la producción, comercialización y prestación de los servicios desde 2000.
- Los procesos de prestación de servicios se han diseñado y desplegado tomando como referencia ITIL. Los procesos de ingeniería de software se llevan a cabo con una metodología propia, ArinBIDE, desarrollada en 2005 y ampliamente extendida en el sector. Fue adaptada en varias ocasiones para incorporar nuevos paradigmas como el de desarrollo ágil.
- En el catálogo de servicios se definen los niveles de servicio estándar de los servicios, que pueden adaptarse para cada instancia en caso de ser necesario mediante un servicio a medida y un encargo específico.
- Los procesos operativos y de soporte utilizados para la prestación de los servicios forman parte del mapa de procesos de EJIE, por lo que son revisados y auditados anualmente por los diferentes sistemas de gestión certificados, así como los planes de calidad de los servicios.
- En general, los procesos operativos y de soporte utilizados para la prestación de los servicios tienen unos altos niveles de madurez, conformidad, eficacia y conocimiento respecto al modelo de riesgos de procesos según la última evaluación.
- Anualmente se van actualizando las certificaciones en el ámbito de la calidad (ISO9001), gestión del servicio (ISO20000-1 o UNE93200), gestión de la continuidad (ISO 22301) y gestión de la seguridad (ISO27001 y ENS).

C.3 Cómo producimos, comercializamos y distribuimos los productos/servicios

Área de mejora:

- En la última versión del catálogo de servicios, solo 8 de los 27 servicios presentados disponen de ANS cuantitativo.
- Algunos de los procesos operativos y de soporte utilizados para la prestación de los servicios no tienen un nivel adecuado en todas las dimensiones del modelo de riesgos de procesos según la última evaluación, siendo la predictibilidad y la eficacia los elementos con mayor oportunidad de mejora.
- No se han observado evidencias de que las prácticas para llevar a cabo la producción, comercialización y prestación de los servicios sean lo suficientemente ágiles e innovadoras para ser consideradas referente o rol model.

C.3 Cómo producimos, comercializamos y distribuimos los productos/servicios

Grado de avance en la gestión:

- 1 Básico:** Prácticas iniciales o puntuales
- 2 Inicial:** Prácticas de gestión con cierta estructura, empezando a integrar y mejorar
- 3 Desarrollado:** Prácticas de gestión desarrolladas y mejoradas de manera sistemática y con solidez, al menos durante 3 años
- 4 Avanzado:** Prácticas de gestión innovadoras y que pueden ser referente, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con buenas prácticas

Puntos fuertes:

- EJIE gestiona eficientemente sus recursos económicos, materiales y de información, y se apoya en las organizaciones proveedoras que complementan la capacidad interna mediante un conjunto de procesos: administración, mantenimiento, sistemas internos, contratación y gestión de activos. Los más antiguos se desplegaron en 1998, y los últimos en 2020
- EJIE se dota de un presupuesto anual, con objetivo de equilibrio entre ingresos y gastos, que se aprueba conjuntamente con los presupuestos del Gobierno Vasco, y que es gestionado por el proceso de administración.
- La organización dispone de un plan de mantenimiento para la adecuada gestión de los recursos generales, y que es gestionado por el proceso de mantenimiento. Este proceso también es parte esencial del control del consumo energético que EJIE tiene certificado desde 2014 en la norma ISO50001.
- Existe un plan de sistemas de información que se despliega anualmente para diseñar, desarrollar, desplegar e integrar los sistemas de información necesarios para la gestión y operación de la organización.
- El proceso de contratación se ha reforzado con un equipo de planificación y la previsión de un nuevo proceso, que ha facilitado ya el primer borrador de la planificación anual de contratación. Requisito este de la LCSP, pero que solo el 2% de las entidades públicas cumplen.

Puntos fuertes:

- Se está trabajando en la implantación de la herramienta Plyca para facilitar el proceso de contratación y su mejora continua.
- Los procesos de gestión de otros recursos forman parte del mapa de procesos de EJIE, por lo que son revisados y auditados anualmente por los diferentes sistemas de gestión certificados.
- Los procesos de gestión de otros recursos tienen unos altos niveles de madurez, conformidad, eficacia y conocimiento respecto al modelo de riesgos de procesos según la última evaluación.

Áreas de mejora:

- El proceso de contratación vigente esta desactualizado en algunos apartados: límites actuales para los procedimientos Abiertos SARA y Abierto super simplificado, url donde se pueden visualizar las aperturas...
- Algunos de los procesos de gestión de otros recursos no tienen un nivel avanzado en todas las dimensiones del modelo de riesgos de procesos según la última evaluación, siendo la predictibilidad el elemento con mayor oportunidad de mejora.
- No se han observado evidencias de que las prácticas para gestionar otros recursos sean lo suficientemente ágiles e innovadoras para ser consideradas referente o rol model.

Grado de avance en la gestión:

- 1 Básico:** Prácticas iniciales o puntuales
- 2 Inicial:** Prácticas de gestión con cierta estructura, empezando a integrar y mejorar
- 3 Desarrollado:** Prácticas de gestión desarrolladas y mejoradas de manera sistemática y con solidez, al menos durante 3 años
- 4 Avanzado:** Prácticas de gestión innovadoras y que pueden ser referente, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con buenas prácticas

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 ir las comprometiendo en el proyecto de la empresa y desarrollando su autonomía, capacidad de trabajo en equipo y liderazgo»

P.1 Cómo atraemos, seleccionamos, retribuimos y atendemos a las personas

P.2 Cómo preservamos y desarrollamos el conocimiento, las competencias y el talento de las personas

P.3 Cómo favorecemos el compromiso y la motivación de las personas

P.4 Cómo ampliamos la capacidad de liderazgo de las personas

P.1 Cómo atraemos, seleccionamos, retribuimos y atendemos a las personas

Puntos fuertes:

- El proceso de gestión de personas es el encargado de la atracción, selección, retribución y atención a las personas.
- Los procesos de selección se publican primero internamente y, en caso de no ser cubiertos, se acude al mercado laboral. El procedimiento de "Selección de personas y promoción interna" establece esta sistemática desde su primera versión en 2008. Acompaña a este procedimiento el de "Plan de acogida" para asegurar el apoyo y tutela de las nuevas incorporaciones. El desempeño del personal se evalúa anualmente para establecer acciones de mejora en la medida que sean necesarias y para la promoción laboral.
- Mediante la gestión del convenio colectivo se garantiza la equidad e igualdad de oportunidades, la conciliación corresponsable de la vida laboral y personal y los beneficios sociales que disfruta el personal de la organización.
- En el año 2008 comenzó la aplicación sistemática de planes para la igualdad de mujeres y hombres que ha tenido el reflejo en el reconocimiento como entidad colaboradora en materia de igualdad de mujeres y hombres otorgado por Emakunde, de forma ininterrumpida desde 2008, así como en la participación de forma activa en las redes surgidas e impulsadas desde Emakunde, tales como son 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.

P.1 Cómo atraemos, seleccionamos, retribuimos y atendemos a las personas

Puntos fuertes:

- EJIE dispone de un sistema de seguridad, salud y bienestar en el trabajo desde 2009 certificado en la ISO45001, siendo referente en el sector público también en esta materia.
- Mediante la gestión del convenio colectivo se garantiza la equidad e igualdad de oportunidades, la conciliación corresponsable de la vida laboral y personal y los beneficios sociales que disfruta el personal de la organización. Se han identificado 33 situaciones de conciliación y los trámites e información necesarios para su disfrute por el personal en una guía facilitadora.
- Desde el proceso de gestión de la estrategia se llevan a cabo encuestas anuales a las personas de la organización, así como encuestas de riesgos psicosociales y otras evaluaciones puntuales.
- El proceso de gestión de personas forma parte del mapa de procesos de EJIE, por lo que es revisado y auditado anualmente por los diferentes sistemas de gestión certificados.
- El proceso de gestión de personas ha alcanzado un nivel avanzado en la última evaluación en los aspectos de madurez y conformidad.
- La iniciativa Aurrerabide del Gobierno Vasco ha recogido el enfoque de los planes de igualdad, normalización del uso de euskera, la política lingüística y los protocolos de acoso de EJIE como unas de las buenas prácticas de implantación a tener en cuenta por las organizaciones públicas que empiezan a desarrollar la gestión avanzada.

P.1 Cómo atraemos, seleccionamos, retribuimos y atendemos a las personas

Áreas de mejora:

- Considerar el desarrollo del plan de igualdad más allá de la igualdad de género, teniendo en cuenta otros aspectos de diversidad aplicables como la multiculturalidad, raza...
- Si bien existe un procedimiento de acogida, no se han identificado planes de despedida donde se defina la transición de actividades y fidelización de relaciones futuras.
- El proceso de gestión de personas no tiene un nivel avanzado en todas las dimensiones del modelo de riesgos de procesos según la última evaluación, siendo la eficacia el elemento con mayor oportunidad de mejora.

P.1 Cómo atraemos, seleccionamos, retribuimos y atendemos a las personas

Grado de avance en la gestión:

- 1 Básico:** Prácticas iniciales o puntuales
- 2 Inicial:** Prácticas de gestión con cierta estructura, empezando a integrar y mejorar
- 3 Desarrollado:** Prácticas de gestión desarrolladas y mejoradas de manera sistemática y con solidez, al menos durante 3 años
- 4 Avanzado:** Prácticas de gestión innovadoras y que pueden ser referente, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con buenas prácticas

P.2 Cómo preservamos y desarrollamos el conocimiento, las competencias y el talento de las personas

Puntos fuertes:

- El proceso de gestión de personas es el encargado de preservar y desarrollar el conocimiento, las competencias y el talento de las personas.
- El procedimiento de formación del proceso de gestión de personas se encarga desde 1999 de la evaluación de las necesidades de formación del personal y de la elaboración de un plan de formación anual.
- Además de las actividades formativas, se utilizan las posibilidades de la tecnología para compartir el conocimiento, mediante herramientas de colaboración como O365, la intranet (synergy) o las herramientas operativas que soportan los diferentes procesos (Snow, C4C, mideNet...). EJIE ha sido el piloto de la implementación de O365 en todo el Gobierno Vasco.
- En las auditorías del sistema de gestión de la calidad se evalúa el nivel de madurez de la gestión de conocimiento de los diferentes procesos en base a una metodología propia desarrollada a partir del MGA y las 5S, que permite trazar un camino de mejora para cada proceso del mapa. El modelo de gestión del conocimiento fue seleccionado y presentado como buena práctica por el club de gestión avanzada de Euskalit en 2018.
- Las actividades formativas son evaluadas por parte de la persona asistente a su finalización y por su responsable para verificar su eficacia, planificándose nuevas acciones cuando es adecuado.

P.2 Cómo preservamos y desarrollamos el conocimiento, las competencias y el talento de las personas

Puntos fuertes:

- El proceso de gestión de personas forma parte del mapa de procesos de EJIE, por lo que es revisado y auditado anualmente por los diferentes sistemas de gestión certificados.
- El proceso de gestión de personas ha alcanzado un nivel avanzado en la última evaluación en los aspectos de madurez y conformidad.
- La iniciativa Aurrerabide del Gobierno Vasco ha recogido el enfoque de los planes de formación y del procedimiento utilizado en EJIE como unas de las buenas prácticas de implantación a tener en cuenta por las organizaciones públicas que empiezan a desarrollar la gestión avanzada.

Áreas de mejora:

- Salvo por alguna práctica inicial o puntual, no se ha evidenciado un planteamiento para preservar y desarrollar el talento dando respuesta a las necesidades de la organización y de las personas.
- Salvo por alguna práctica inicial o puntual, no se ha evidenciado un planteamiento para gestionar el conocimiento crítico, incluso en los procesos de salida de personas, y garantizar la preservación y transmisión de este en la organización de manera planificada.

P.2 Cómo preservamos y desarrollamos el conocimiento, las competencias y el talento de las personas

Áreas de mejora:

- Salvo por alguna práctica inicial o puntual, no se ha evidenciado prácticas de gestión mejoradas de manera sistemática y con solidez, al menos durante 3 años, para preservar y desarrollar el conocimiento, las competencias y el talento de las personas
- El proceso de gestión de personas no tiene un nivel avanzado en todas las dimensiones del modelo de riesgos de procesos según la última evaluación, siendo la eficacia el elemento con mayor oportunidad de mejora.

P.2 Cómo preservamos y desarrollamos el conocimiento, las competencias y el talento de las personas

Grado de avance en la gestión:

- 1 Básico:** Prácticas iniciales o puntuales
- 2 Inicial:** Prácticas de gestión con cierta estructura, empezando a integrar y mejorar
- 3 Desarrollado:** Prácticas de gestión desarrolladas y mejoradas de manera sistemática y con solidez, al menos durante 3 años
- 4 Avanzado:** Prácticas de gestión innovadoras y que pueden ser referente, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con buenas prácticas

P.3 Cómo favorecemos el compromiso y la motivación de las personas

Puntos fuertes:

- El proceso de gestión de personas es el encargado de favorecer el compromiso y la motivación de las personas, y dispone de procedimientos específicos para la gestión de la comunicación interna, la evaluación del desempeño, el reconocimiento, la promoción y el desarrollo profesional.
- El plan de comunicación interna se despliega anualmente y se puede acceder tanto al plan como a su despliegue desde la intranet.
- Las actividades de evaluación del desempeño, así como las de reconocimiento, promoción y desarrollo profesional, se despliegan anualmente según un calendario establecido.
- El proceso de gestión de personas forma parte del mapa de procesos de EJIE, por lo que es revisado y auditado anualmente por los diferentes sistemas de gestión certificados.
- El proceso de gestión de personas ha alcanzado un nivel avanzado en la última evaluación en los aspectos de madurez y conformidad.
- La iniciativa Aurrerabide del Gobierno Vasco ha recogido el enfoque del plan de comunicación interna utilizado en EJIE como una de las buenas prácticas de implantación a tener en cuenta por las organizaciones públicas que empiezan a desarrollar la gestión avanzada.
- EJIE dispone de un catálogo de conductas reconocidas y estas conductas son reconocidas públicamente a través del plan de comunicación interna de EJIE.

P.3 Cómo favorecemos el compromiso y la motivación de las personas

Áreas de mejora:

- Salvo por alguna práctica inicial o puntual, no se ha evidenciado un planteamiento para favorecer el alineamiento de los valores, inquietudes (ambientales, sociales, etc.) y necesidades de las personas con las actividades y responsabilidades que desarrollan y con la misión, visión, valores, código ético y compromisos de la organización.
- Salvo por alguna práctica inicial o puntual, no se ha evidenciado un planteamiento para implantar enfoques y dinámicas de gestión participativas y plurales que faculten a las personas para ser autónomas, realizar el seguimiento de sus actividades, tomar decisiones, trabajar en equipo y mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos y equipos de trabajo.
- El proceso de gestión de personas no tiene un nivel avanzado en todas las dimensiones del modelo de riesgos de procesos según la última evaluación, siendo la eficacia el elemento con mayor oportunidad de mejora.
- Los resultados de las encuestas de satisfacción de personas evidencian aspectos como la comunicación interna, el reconocimiento y la promoción como los aspectos peor valorados. Estos dos últimos se acentúan en el caso de la percepción de las mujeres.
- Salvo por alguna práctica inicial o puntual, no se ha evidenciado prácticas de gestión mejoradas de manera sistemática y con solidez, al menos durante 3 años, para favorecer el compromiso y la motivación de las personas.

P.3 Cómo favorecemos el compromiso y la motivación de las personas

Grado de avance en la gestión:

- 1 Básico:** Prácticas iniciales o puntuales
- 2 Inicial:** Prácticas de gestión con cierta estructura, empezando a integrar y mejorar
- 3 Desarrollado:** Prácticas de gestión desarrolladas y mejoradas de manera sistemática y con solidez, al menos durante 3 años
- 4 Avanzado:** Prácticas de gestión innovadoras y que pueden ser referente, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con buenas prácticas

P.4 Cómo ampliamos la capacidad de liderazgo de las personas

Puntos fuertes:

- El proceso de gestión de personas es el encargado de ampliar la capacidad de liderazgo de las personas.
- Se ha definido un conjunto de comportamientos reconocibles del liderazgo que son comunicados y evaluados en la evaluación anual de desempeño en el caso de los líderes de la organización, y que son tratados como uno más de los ítems para la identificación de acciones de mejora individuales que se registran en la herramienta Synergy para su seguimiento por parte de RRHH.
- Las actividades de evaluación del desempeño, así como las de reconocimiento, promoción y desarrollo profesional, se despliegan anualmente según un calendario establecido.
- El proceso de gestión de personas forma parte del mapa de procesos de EJIE, por lo que es revisado y auditado anualmente por los diferentes sistemas de gestión certificados.
- El proceso de gestión de personas ha alcanzado un nivel avanzado en la última evaluación en los aspectos de madurez y conformidad.

Áreas de mejora:

- En los últimos años no se han detectado acciones de mejora del liderazgo relacionadas con niveles no satisfactorios en la evaluación anual del desempeño en ese ítem.

P.4 Cómo ampliamos la capacidad de liderazgo de las personas

Áreas de mejora:

- Existe una visión de gestión del liderazgo definida, pero no se aprecian evidencias de que se esté realizando una gestión formal de la carrera profesional que facilite la identificación de nuevos líderes o la formación de futuros responsables.
- El proceso de gestión de personas no tiene un nivel avanzado en todas las dimensiones del modelo de riesgos de procesos según la última evaluación, siendo la eficacia el elemento con mayor oportunidad de mejora.
- Salvo por alguna práctica inicial o puntual, no se ha evidenciado prácticas de gestión mejoradas de manera sistemática y con solidez, al menos durante 3 años, para ampliar la capacidad de liderazgo de las personas.

P.4 Cómo ampliamos la capacidad de liderazgo de las personas

Grado de avance en la gestión:

- 1 Básico:** Prácticas iniciales o puntuales
- 2 Inicial:** Prácticas de gestión con cierta estructura, empezando a integrar y mejorar
- 3 Desarrollado:** Prácticas de gestión desarrolladas y mejoradas de manera sistemática y con solidez, al menos durante 3 años
- 4 Avanzado:** Prácticas de gestión innovadoras y que pueden ser referente, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con buenas prácticas

SOCIEDAD Y MEDIOAMBIENTE

«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 gestionamos el compromiso con el entorno social

S.2 Cómo gestionamos nuestro compromiso con la sostenibilidad medioambiental

S.1 Cómo gestionamos el compromiso con el entorno social

Puntos fuertes:

- El proceso de gestión del compromiso con la sociedad es el encargado de desarrollar el compromiso con la sociedad, estableciendo objetivos e iniciativas, y comunicando los planes y resultados a los grupos de interés desde su primera versión en 2017.
- El proceso de gestión del compromiso con la sociedad despliega anualmente un plan de acción que se implementa en la herramienta mideNet y cuyos resultados se publican en la memoria anual de la organización. Mediante este plan se han desplegado multitud de iniciativas en las que se visualiza el compromiso de EJIE con el entorno social, entra las que se incluyen la colaboración con organizaciones promotoras de la innovación y la gestión avanzada, o el apoyo a las vocaciones STEM entre las personas jóvenes.
- Trimestralmente se realiza seguimiento de las acciones del plan de acción anual, en donde se actualiza el estado de las acciones y su grado de avance.
- El proceso de gestión del compromiso con la sociedad forma parte del mapa de procesos de EJIE, por lo que es revisado y auditado anualmente por los diferentes sistemas de gestión certificados.
- El proceso de gestión del compromiso con la sociedad ha alcanzado un nivel avanzado en la última evaluación en los aspectos de madurez y eficacia.
- En 2024 se ha formado al equipo de proceso y se está diseñando un nuevo enfoque de integración de la gestión del compromiso con la sociedad en referencia a los ODSs.

S.1 Cómo gestionamos el compromiso con el entorno social

Áreas de mejora:

- No está claro cuál es el impacto esperado en el plano sociedad ni como se podría medir. Se realizan muchas actividades durante años, que se han compilado en el compromiso con la sociedad, pero no se evidencia un planteamiento que consolide estas actividades. En este aspecto se están realizando acciones para un enfoque relacionado con los ODS.
- El proceso de gestión del compromiso con la sociedad no tiene un nivel avanzado en todas las dimensiones del modelo de riesgos de procesos según la última evaluación, siendo la predictibilidad el elemento con mayor oportunidad de mejora.
- Existen actividades todavía no gestionadas por el proceso de gestión del compromiso con la sociedad que también se encuentran dentro del alcance de ese compromiso (igualdad de género, vida saludable, energía asequible y no contaminante, promoción del Euskera.....).
- Salvo por alguna práctica inicial o puntual, no se ha evidenciado prácticas de gestión mejoradas de manera sistemática y con solidez, al menos durante 3 años, para ampliar la capacidad de liderazgo de las personas.
- No se han observado evidencias de que las prácticas de gestión en relación con gestión del compromiso con el entorno social sean lo suficientemente ágiles e innovadoras para ser consideradas referente o rol model.

S.1 Cómo gestionamos el compromiso con el entorno social

Grado de avance en la gestión:

- 1 Básico:** Prácticas iniciales o puntuales
- 2 Inicial:** Prácticas de gestión con cierta estructura, empezando a integrar y mejorar
- 3 Desarrollado:** Prácticas de gestión desarrolladas y mejoradas de manera sistemática y con solidez, al menos durante 3 años
- 4 Avanzado:** Prácticas de gestión innovadoras y que pueden ser referente, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con buenas prácticas

S.2 Cómo gestionamos nuestro compromiso con la sostenibilidad medioambiental

Puntos fuertes:

- Desde sus comienzos, EJIE ha sido consciente de su impacto medioambiental. La sede de EJIE ha sido desde su construcción un referente en la gestión energética, ya que ha sido el único edificio de su entorno en carecer de caldera, aprovechando el calor generado por las infraestructuras de explotación para calentar todo el edificio hasta en los momentos más duros del invierno. Se ha intentado exportar el excedente de calor a edificios cercanos, pero no se han podido solventar algunos problemas técnicos o burocráticos.
- El proceso de gestión de ambiental es el encargado de gestionar el compromiso con la sostenibilidad medioambiental desde la primera versión en 2014.
- El proceso de gestión de ambiental se encarga de gestionar los objetivos y políticas medioambientales de la organización y los métodos y estándares necesarios para su desarrollo, concienciar y formar a las personas en un uso sostenible de los recursos, evaluar y mejorar el impacto medioambiental con especial enfoque en la eficiencia energética, y comunicar a los grupos de interés los planes y resultados medioambientales alcanzados desde que se implantó el primer sistema de gestión medioambiental en base a la norma Ekoscan en 2008.
- El sistema de gestión ambiental y energético está certificado en las normas ISO14001 e ISO50001, siendo referente en el sector público en la obtención de este certificado.

S.2 Cómo gestionamos nuestro compromiso con la sostenibilidad medioambiental

Puntos fuertes:

- Durante estos años se han llevado a cabo numerosas iniciativas como la reducción de consumo de papel, la flota de coches eléctricos, provisión de bicicletas, iluminación led, placas solares, racionalización de los jardines...
- La utilización de un proceso integrado en el mapa de procesos de la organización para gestionar el compromiso con la sostenibilidad medioambiental permite que el planteamiento y el despliegue, así como las sistemáticas de evaluación y ajuste, se desarrollen y mejoren de forma sistemática desde su implementación en base al modelo de madurez utilizado en el sistema de gestión de la calidad, hasta el punto de ser innovadores y referentes para otras organizaciones.
- El proceso de gestión de ambiental ha alcanzado un nivel avanzado en la última evaluación en los aspectos de conformidad y eficacia.
- La iniciativa Aurrerabide del Gobierno Vasco ha recogido el plan de mejora ambiental de EJIE como una de las buenas prácticas de implantación a tener en cuenta por las organizaciones públicas que empiezan a desarrollar la gestión avanzada.

Áreas de mejora:

- El proceso de gestión de ambiental no tiene un nivel avanzado en todas las dimensiones del modelo de riesgos de procesos según la última evaluación, siendo la predictibilidad el elemento con mayor oportunidad de mejora.

S.2 Cómo gestionamos nuestro compromiso con la sostenibilidad medioambiental

Grado de avance en la gestión:

- 1 Básico:** Prácticas iniciales o puntuales
- 2 Inicial:** Prácticas de gestión con cierta estructura, empezando a integrar y mejorar
- 3 Desarrollado:** Prácticas de gestión desarrolladas y mejoradas de manera sistemática y con solidez, al menos durante 3 años
- 4 Avanzado:** Prácticas de gestión innovadoras y que pueden ser referente, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con buenas prácticas

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 definimos nuestros objetivos y la estrategia para innovar

I.2 Cómo creamos el contexto interno para innovar

I.3 Cómo aprovechamos el potencial del entorno para innovar

I.4 Cómo gestionamos las ideas y proyectos de innovación

I.1 Cómo definimos nuestros objetivos y la estrategia para innovar

Puntos fuertes:

- El proceso de gestión de la innovación y la vigilancia tecnológica es el encargado de desarrollar la estrategia de innovación y de incorporar su gestión en la organización desde su primera versión en 2016.
- EJIE anualmente define un plan de innovación y vigilancia tecnológica que establece los elementos clave de la estrategia de innovación e identifica proyectos y pruebas de concepto a desplegar.
- Los proyectos de innovación se registran en la herramienta mideNet para su adecuado seguimiento y control.
- El proceso de gestión de la innovación y la vigilancia tecnológica forma parte del mapa de procesos de EJIE, por lo que es revisado y auditado anualmente por los diferentes sistemas de gestión certificados.
- El proceso de gestión de la innovación y la vigilancia tecnológica ha alcanzado un nivel avanzado en la última evaluación en los aspectos de madurez, eficacia y gestión del conocimiento.
- En 2024 se ha incorporado la herramienta Intool para la gestión de estos aspectos, incluyendo la definición de objetivos y la estrategia para innovar, así como nuevos indicadores de la percepción de EJIE como organización innovadora.

I.1 Cómo definimos nuestros objetivos y la estrategia para innovar

Puntos fuertes:

- La utilización de un proceso integrado en el mapa de procesos de la organización para definir los objetivos y la estrategia para innovar permite que el planteamiento y el despliegue, así como las sistemáticas de evaluación y ajuste, se desarrollen y mejoren de forma sistemática desde su implementación en base al modelo de madurez utilizado en el sistema de gestión de la calidad, hasta el punto de ser innovadores y referentes para otras organizaciones.
- La iniciativa Aurrerabide del Gobierno Vasco ha recogido el enfoque de la gestión de los factores tecnológicos clave y de la planificación de la innovación y vigilancia tecnológica como una de las buenas prácticas de implantación a tener en cuenta por las organizaciones públicas que empiezan a desarrollar la gestión avanzada.

Áreas de mejora:

- El proceso de innovación y vigilancia tecnológica no tiene un nivel avanzado en todas las dimensiones del modelo de riesgos de procesos según la última evaluación, siendo la predictibilidad el elemento con mayor oportunidad de mejora.

I.1 Cómo definimos nuestros objetivos y la estrategia para innovar

Grado de avance en la gestión:

- 1 Básico:** Prácticas iniciales o puntuales
- 2 Inicial:** Prácticas de gestión con cierta estructura, empezando a integrar y mejorar
- 3 Desarrollado:** Prácticas de gestión desarrolladas y mejoradas de manera sistemática y con solidez, al menos durante 3 años
- 4 Avanzado:** Prácticas de gestión innovadoras y que pueden ser referente, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con buenas prácticas

Puntos fuertes:

- El proceso de gestión de la innovación y la vigilancia tecnológica, apoyado por la Comisión de innovación, es el encargado de estimular la creatividad y generación de ideas, elaborar y recoger propuestas innovadoras, aprovechar los entornos colaborativos y las metodologías disponibles para interactuar e intercambiar ideas, conocimientos y reflexiones y difundir y reconocer formalmente los resultados de la innovación, aunque no alcancen el éxito deseado, desde su primera versión en 2016.
- Existe una Comisión de innovación y se ponen a disposición herramientas colaborativas y SharePoint para compartir la información y las nuevas ideas a desarrollar.
- El proceso de gestión de la innovación y la vigilancia tecnológica forma parte del mapa de procesos de EJIE, por lo que es revisado y auditado anualmente por los diferentes sistemas de gestión certificados.
- El proceso de gestión de la innovación y la vigilancia tecnológica ha alcanzado un nivel avanzado en la última evaluación en los aspectos de madurez, eficacia y gestión del conocimiento.
- En 2024, se ha incorporado la herramienta Intool para mejorar la recolección de iniciativas en la comisión de innovación.

Áreas de mejora:

- A la espera de los resultados de la implementación del nuevo modelo y herramienta, el número de propuestas presentadas a la comisión de innovación se ha visto reducida en los últimos años, y su responsabilidad se limita, salvo excepciones, al área de innovación y vigilancia tecnológica.
- Considerar la oportunidad de establecer dinámicas de captura de necesidades que puedan ser cubiertas por nuevas tecnologías o mejoras en procesos, implicando a los procesos de relación con clientes.
- El proceso de innovación y vigilancia tecnológica no tiene un nivel avanzado en todas las dimensiones del modelo de riesgos de procesos según la última evaluación, siendo la predictibilidad el elemento con mayor oportunidad de mejora.
- No se han observado evidencias de que las prácticas de gestión en relación con la creación del contexto interno para innovar sean lo suficientemente ágiles e innovadoras para ser consideradas referente o rol model.

Grado de avance en la gestión:

- 1 Básico:** Prácticas iniciales o puntuales
- 2 Inicial:** Prácticas de gestión con cierta estructura, empezando a integrar y mejorar
- 3 Desarrollado:** Prácticas de gestión desarrolladas y mejoradas de manera sistemática y con solidez, al menos durante 3 años
- 4 Avanzado:** Prácticas de gestión innovadoras y que pueden ser referente, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con buenas prácticas

I.3 Cómo aprovechamos el potencial del entorno para innovar

Puntos fuertes:

- El proceso de gestión de la innovación y la vigilancia tecnológica es el encargado de desarrollar proyectos de innovación abierta, llevar a cabo la vigilancia tecnológica, colaborar con otras entidades que puedan complementar conocimientos y experiencia, y abrir nuevas perspectivas desde su primera versión en 2016.
- El plan de innovación y vigilancia tecnológica anual establece los factores tecnológicos clave a vigilar en el periodo y las iniciativas a llevar a cabo. Los proyectos de innovación se registran en la herramienta mideNet para su adecuado seguimiento y control.
- En algunos de los proyectos de innovación, como los de herramientas del lenguaje se cuenta con la participación de centros tecnológicos especializados.
- El proceso de gestión de la innovación y la vigilancia tecnológica forma parte del mapa de procesos de EJI, por lo que es revisado y auditado anualmente por los diferentes sistemas de gestión certificados.
- El proceso de gestión de la innovación y la vigilancia tecnológica ha alcanzado un nivel avanzado en la última evaluación en los aspectos de madurez, eficacia y gestión del conocimiento.
- En 2024, se ha incorporado la herramienta Intool para mejorar la recolección de iniciativas en la comisión de innovación.

I.3 Cómo aprovechamos el potencial del entorno para innovar

Puntos fuertes:

- La utilización de un proceso integrado en el mapa de procesos de la organización para aprovechar el potencial del entorno para innovar permite que el planteamiento y el despliegue, así como las sistemáticas de evaluación y ajuste, se desarrollen y mejoren de forma sistemática desde su implementación en base al modelo de madurez utilizado en el sistema de gestión de la calidad, hasta el punto de ser innovadores y referentes para otras organizaciones.
- En 2024, EJIE ha sido reconocida por BIND Govtech por su continua participación en la innovación abierta y su posición de referencia dentro del sector público.

Áreas de mejora:

- El proceso de innovación y vigilancia tecnológica no tiene un nivel avanzado en todas las dimensiones del modelo de riesgos de procesos según la última evaluación, siendo la predictibilidad el elemento con mayor oportunidad de mejora.

I.3 Cómo aprovechamos el potencial del entorno para innovar

Grado de avance en la gestión:

- 1 Básico:** Prácticas iniciales o puntuales
- 2 Inicial:** Prácticas de gestión con cierta estructura, empezando a integrar y mejorar
- 3 Desarrollado:** Prácticas de gestión desarrolladas y mejoradas de manera sistemática y con solidez, al menos durante 3 años
- 4 Avanzado:** Prácticas de gestión innovadoras y que pueden ser referente, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con buenas prácticas

I.4 Cómo gestionamos las ideas y proyectos de innovación

Puntos fuertes:

- El proceso de gestión de la innovación y la vigilancia tecnológica, apoyado por la comisión de innovación, es el encargado de identificar y priorizar las pruebas de concepto y los proyectos de innovación, asignárles el presupuesto necesario, proporcionar el soporte para su gestión, compartir las experiencias para proyectos futuros y analizar la conveniencia de proteger la propiedad intelectual desde su primera versión en 2016.
- Se dispone de una oficina técnica que trimestralmente colabora con los responsables de los proyectos realizando el seguimiento y control económico de las pruebas de concepto y proyectos de innovación que se gestionan mediante la herramienta mideNet y las herramientas colaborativas de innovación y vigilancia tecnológica.
- El proceso de gestión de la innovación y la vigilancia tecnológica forma parte del mapa de procesos de EJIE, por lo que es revisado y auditado anualmente por los diferentes sistemas de gestión certificados.
- El proceso de gestión de la innovación y la vigilancia tecnológica ha alcanzado un nivel avanzado en la última evaluación en los aspectos de madurez, eficacia y gestión del conocimiento.

I.4 Cómo gestionamos las ideas y proyectos de innovación

Puntos fuertes:

- La utilización de un proceso integrado en el mapa de procesos de la organización para gestionar las ideas y proyectos de innovación permite que el planteamiento y el despliegue, así como las sistemáticas de evaluación y ajuste, se desarrollen y mejoren de forma sistemática desde su implementación en base al modelo de madurez utilizado en el sistema de gestión de la calidad, hasta el punto de ser innovadores y referentes para otras organizaciones.
- En los últimos años, la actividad de innovación ha sido reconocida en numerosas ocasiones, sobre todo en lo referente a las herramientas del lenguaje (Red Hat Innovation Awards 2024, Premio de Buenas Prácticas de EUSKALIT 2024, Mejor entidad pública del año 2023 IDC y Foundry...).

Áreas de mejora:

- El proceso de innovación y vigilancia tecnológica no tiene un nivel avanzado en todas las dimensiones del modelo de riesgos de procesos según la última evaluación, siendo la predictibilidad el elemento con mayor oportunidad de mejora.

I.4 Cómo gestionamos las ideas y proyectos de innovación

Grado de avance en la gestión:

- 1 Básico:** Prácticas iniciales o puntuales
- 2 Inicial:** Prácticas de gestión con cierta estructura, empezando a integrar y mejorar
- 3 Desarrollado:** Prácticas de gestión desarrolladas y mejoradas de manera sistemática y con solidez, al menos durante 3 años
- 4 Avanzado:** Prácticas de gestión innovadoras y que pueden ser referente, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con buenas prácticas

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

Puntos fuertes:

- Los datos presentados permiten conocer los resultados obtenidos por la organización en lo relativo a la estrategia desplegada en los diferentes planes estratégicos (PE2020 y PE2024 en el periodo de estudio), y están relacionados adecuadamente con cada uno de los objetivos estratégicos planteados de forma que permiten establecer de forma oportuna y precisa su nivel de desempeño al compararlos con los resultados esperados.
- Los indicadores de resultados estratégicos que lo necesitan están adecuadamente segmentados para poder realizar análisis del desempeño, como la eficacia de procesos, los riesgos, los niveles de madurez o el grado de avance MGA.
- Todos los indicadores de resultados estratégicos se evalúan periódicamente en cuanto al cumplimiento y tendencias para establecer las correcciones necesarias en los diferentes planes de gestión anuales que se derivan de los estratégicos.
- Las tendencias del 85% de los indicadores presentados en el eje de estrategia son positivas o presentan valores excelentes sostenidos en los últimos tres años, aunque no en todos ellos esa tendencia positiva se haya mantenido en todos los periodos de estudio.
- Los objetivos se han marcado con una lógica basada en alcanzar la media de los últimos tres años con unos límites superior e inferior para cada indicador, y se alcanzan o superan en el 82% de los datos presentados para evidenciar el desempeño en el elemento de estrategia.

Áreas de mejora:

- La mayoría de los elementos y subelementos del MGA están valorados en los niveles desarrollado y avanzado, por lo que una valoración en 1-4 segmentos (BIDA) no va a permitir evidenciar claramente los avances del nivel de gestión en el futuro. Se sugiere utilizar la escala completa 1-10 (B0, B1, B2, I1, I2, D1, D2, A1, A2, A3) o un 0%-100% semejante para el siguiente ciclo estratégico, así como equilibrar el peso de los diferentes elementos como se establece en el MGA2023.
- Los indicadores “E24-I105 Índice de satisfacción general de las entidades del entorno social” y “E24-I111 Riesgos superiores al nivel asumido” no han alcanzado su objetivo en 2023 ni mantienen una tendencia o rendimiento positivo en los últimos tres años.

Grado de avance en la gestión:

- 1 Básico:** Las tendencias o el rendimiento son satisfactorios al menos en los últimos 3 años, y los objetivos se alcanzan o superan, y se utilizan para mejorar en muy pocos (0% - 25%) de los resultados relevantes
- 2 Inicial:** Las tendencias o el rendimiento son satisfactorios al menos en los últimos 3 años, y los objetivos se alcanzan o superan, y se utilizan para mejorar en algunos (25% - 50%) de los resultados relevantes
- 3 Desarrollado:** Las tendencias o el rendimiento son satisfactorios al menos en los últimos 3 años, y los objetivos se alcanzan o superan, y se utilizan para mejorar en muchos (50% - 75%) de los resultados relevantes
- 4 Avanzado:** Las tendencias o el rendimiento son satisfactorios al menos en los últimos 3 años, y los objetivos se alcanzan o superan, y se utilizan para mejorar en la mayoría (75% - 100%) de los resultados relevantes

Puntos fuertes:

- Los datos presentados permiten conocer los resultados obtenidos por la organización en lo relativo a la estrategia desplegada en los diferentes planes estratégicos (PE2020 y PE2024 en el periodo de estudio) en lo referente al eje clientes, y están relacionados adecuadamente con cada uno de los objetivos estratégicos planteados de forma que permiten establecer de forma oportuna y precisa su nivel de desempeño al compararlos con los resultados.
- Los indicadores de resultados en clientes que lo necesitan están adecuadamente segmentados por cliente o servicio para poder realizar el análisis del desempeño.
- Todos los indicadores de resultados en clientes se evalúan periódicamente en cuanto al cumplimiento y tendencias para establecer las correcciones necesarias en los diferentes planes de gestión anuales que se derivan de los estratégicos.
- Las tendencias de los indicadores presentados en el eje de clientes son positivas o presentan valores excelentes sostenidos en el 75% de los indicadores en los últimos tres años, a pesar del crecimiento sustancial de clientes y del catálogo de servicios que, o bien ha pesado en el denominador de algunos indicadores como los porcentajes de servicios con plan de calidad, ANS o certificados, o bien han sufrido caídas en los niveles de servicio por su inmadurez.
- Los objetivos se han marcado con una lógica basada en alcanzar la media de los últimos tres años con unos límites superior e inferior para cada indicador, y se alcanzan o superan en el 57% de los datos presentados para evidenciar el desempeño en el elemento de clientes.

Áreas de mejora:

- Los indicadores “E24-I202 - Calificación de promotores neta o Net Promoter Score (NPS)” y “E24-I203 - Cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio (ANS)” no alcanzan sus objetivos en 2023.
- Las tendencias de los indicadores “E24-I202 - Calificación de promotores neta o Net Promoter Score (NPS)”, “E24-I203 Cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio (ANS)”, “E24-I205 - Servicios certificados ISO20000/UNE93200” y “E24-I206 Servicios del catálogo que disponen de ANS” presentados en el eje de clientes no son positivas y no presentan valores sostenidos en los últimos tres años.
- No se dispone de información relacionada con el plazo de atención de reclamaciones, quejas o sugerencias.

Grado de avance en la gestión:

- 1 Básico:** Las tendencias o el rendimiento son satisfactorios al menos en los últimos 3 años, y los objetivos se alcanzan o superan, y se utilizan para mejorar en muy pocos (0% - 25%) de los resultados relevantes
- 2 Inicial:** Las tendencias o el rendimiento son satisfactorios al menos en los últimos 3 años, y los objetivos se alcanzan o superan, y se utilizan para mejorar en algunos (25% - 50%) de los resultados relevantes
- 3 Desarrollado:** Las tendencias o el rendimiento son satisfactorios al menos en los últimos 3 años, y los objetivos se alcanzan o superan, y se utilizan para mejorar en muchos (50% - 75%) de los resultados relevantes
- 4 Avanzado:** Las tendencias o el rendimiento son satisfactorios al menos en los últimos 3 años, y los objetivos se alcanzan o superan, y se utilizan para mejorar en la mayoría (75% - 100%) de los resultados relevantes

Puntos fuertes:

- Los datos presentados permiten conocer los resultados obtenidos por la organización en lo relativo a la estrategia desplegada en los diferentes planes estratégicos (PE2020 y PE2024 en el periodo de estudio) en lo referente al eje personas, y están relacionados adecuadamente con cada uno de los objetivos estratégicos planteados de forma que permiten establecer de forma oportuna y precisa su nivel de desempeño al compararlos con los resultados esperados.
- Los indicadores de resultados en personas que lo necesitan están adecuadamente segmentados por género, área o nivel para poder realizar el análisis del desempeño.
- Todos los indicadores de resultados en personas se evalúan periódicamente en cuanto al cumplimiento y tendencias para establecer las correcciones necesarias en los diferentes planes de gestión anuales que se derivan de los estratégicos.
- Las tendencias del 70% de los indicadores presentados en el elemento de personas son positivas o presentan valores excelentes sostenidos en los últimos tres años a pesar de la incidencia del COVID, aunque no en todos ellos esa tendencia positiva se haya mantenido en todos los periodos de estudio.
- Los objetivos se han marcado con una lógica basada en alcanzar la media de los últimos tres años con unos límites superior e inferior para cada indicador, y se alcanzan o superan en el 77% de los datos presentados para evidenciar el desempeño en el elemento de personas.

Áreas de mejora:

- Los indicadores “E24-I305 - Eficacia de la evaluación de los criterios competenciales” y “E24-I306 - Eficacia de las acciones derivadas de la evaluación de desempeño” no han permitido mejorar el desempeño del proceso, ya que no se ha detectado en los últimos años ningún resultado por debajo del umbral.
- Los indicadores “E24-I304 - Eficacia de las acciones formativas” y “E24-I307 - Eficacia del plan de formación” utilizan el mismo dato operativo para su cálculo, por lo que siempre reflejan el mismo resultado.
- Los indicadores “E24-I301 - Cumplimiento de objetivos de salud laboral” y “E24-I303 - Absentismo por enfermedad o accidente” no alcanzan el resultado previsto en 2023.
- Las tendencias de los indicadores “E24-I302 - Cumplimiento del plan de igualdad” y “E24-I303 - Absentismo por enfermedad o accidente” presentados en el eje de personas no son positivas y no presentan valores sostenidos en los últimos tres años.

Grado de avance en la gestión:

- 1 Básico:** Las tendencias o el rendimiento son satisfactorios al menos en los últimos 3 años, y los objetivos se alcanzan o superan, y se utilizan para mejorar en muy pocos (0% - 25%) de los resultados relevantes
- 2 Inicial:** Las tendencias o el rendimiento son satisfactorios al menos en los últimos 3 años, y los objetivos se alcanzan o superan, y se utilizan para mejorar en algunos (25% - 50%) de los resultados relevantes
- 3 Desarrollado:** Las tendencias o el rendimiento son satisfactorios al menos en los últimos 3 años, y los objetivos se alcanzan o superan, y se utilizan para mejorar en muchos (50% - 75%) de los resultados relevantes
- 4 Avanzado:** Las tendencias o el rendimiento son satisfactorios al menos en los últimos 3 años, y los objetivos se alcanzan o superan, y se utilizan para mejorar en la mayoría (75% - 100%) de los resultados relevantes

Puntos fuertes:

- Los datos presentados permiten conocer los resultados obtenidos por la organización en lo relativo a la estrategia desplegada en los diferentes planes estratégicos (PE2020 y PE2024 en el periodo de estudio) en relación al eje sociedad y medioambiente, y están relacionados adecuadamente con cada uno de los objetivos estratégicos planteados de forma que permiten establecer de forma oportuna y precisa su nivel de desempeño al compararlos con los resultados esperados.
- Todos los indicadores de resultados en la sociedad se evalúan periódicamente en cuanto al cumplimiento y tendencias para establecer las correcciones necesarias en los diferentes planes de gestión anuales que se derivan de los estratégicos.
- Las tendencias del 50% de los indicadores presentados en el elemento de sociedad y medioambiente son positivas o presentan valores excelentes sostenidos en los últimos tres años, aunque no en todos ellos esa tendencia positiva se halla mantenido en todos los periodos de estudio.
- El ratio PUE se ha visto claramente afectado por el cambio climático y el aumento de las temperaturas. El Ratio PUE se compara con los niveles establecidos por The Green Reed, estando siempre por encima del nivel normal (2,0) y cerca del eficiente (1,5).

Puntos fuertes:

- Los objetivos se han marcado con una lógica basada en alcanzar la media de los últimos tres años con unos límites superior e inferior para cada indicador, y se alcanzan o superan en el 75% de los datos presentados para evidenciar el desempeño en el elemento de sociedad y medioambiente.

Áreas de mejora:

- Incluir indicadores relacionados con el cumplimiento del plan de mejora ambiental anual, con el objetivo de medir la eficacia de las acciones previstas en dicho plan.
- El indicador “E24-I105 Índice de satisfacción general de las entidades del entorno social” no ha cumplido el objetivo en 2023.
- Las tendencias de los indicadores “E24-I401 - Ratio PUE” y “E24-I105 Índice de satisfacción general de las entidades del entorno social” presentados en el eje de sociedad no son positivas y no presentan valores sostenidos en los últimos tres años.

Grado de avance en la gestión:

- 1 Básico:** Las tendencias o el rendimiento son satisfactorios al menos en los últimos 3 años, y los objetivos se alcanzan o superan, y se utilizan para mejorar en muy pocos (0% - 25%) de los resultados relevantes
- 2 Inicial:** Las tendencias o el rendimiento son satisfactorios al menos en los últimos 3 años, y los objetivos se alcanzan o superan, y se utilizan para mejorar en algunos (25% - 50%) de los resultados relevantes
- 3 Desarrollado:** Las tendencias o el rendimiento son satisfactorios al menos en los últimos 3 años, y los objetivos se alcanzan o superan, y se utilizan para mejorar en muchos (50% - 75%) de los resultados relevantes
- 4 Avanzado:** Las tendencias o el rendimiento son satisfactorios al menos en los últimos 3 años, y los objetivos se alcanzan o superan, y se utilizan para mejorar en la mayoría (75% - 100%) de los resultados relevantes

Puntos fuertes:

- Los datos presentados permiten conocer los resultados obtenidos por la organización en lo relativo a la estrategia desplegada en los diferentes planes estratégicos (PE2020 y PE2024 en el periodo de estudio) en lo relativo al eje innovación, y están relacionados adecuadamente con cada uno de los objetivos estratégicos planteados de forma que permiten establecer de forma oportuna y precisa su nivel de desempeño al compararlos con los resultados esperados.
- Todos los indicadores de resultados de la innovación se evalúan periódicamente en cuanto al cumplimiento y tendencias para establecer las correcciones necesarias en los diferentes planes de gestión anuales que se derivan de los estratégicos.
- Las tendencias del 80% de los indicadores presentados en el elemento de innovación son positivas o presentan valores excelentes sostenidos en los últimos tres años, aunque no en todos ellos esa tendencia positiva se halla mantenido en todos los periodos de estudio.
- Los objetivos se han marcado con una lógica basada en alcanzar la media de los últimos tres años con unos límites superior e inferior para cada indicador, y se alcanzan o superan en el 77% de los datos presentados para evidenciar el desempeño en el elemento de innovación. Este cumplimiento alcanza el 100% en 2023.

Áreas de mejora:

- La tendencia positiva general de los resultados de la innovación tendencia no se cumple en el caso del porcentaje de pruebas de concepto realizadas debido al diseño del propio indicador, que habiendo obtenido un 100% en el último periodo, presenta una tendencia decreciente por tener resultados anteriores superiores al 100%.

Grado de avance en la gestión:

- 1 Básico:** Las tendencias o el rendimiento son satisfactorios al menos en los últimos 3 años, y los objetivos se alcanzan o superan, y se utilizan para mejorar en muy pocos (0% - 25%) de los resultados relevantes
- 2 Inicial:** Las tendencias o el rendimiento son satisfactorios al menos en los últimos 3 años, y los objetivos se alcanzan o superan, y se utilizan para mejorar en algunos (25% - 50%) de los resultados relevantes
- 3 Desarrollado:** Las tendencias o el rendimiento son satisfactorios al menos en los últimos 3 años, y los objetivos se alcanzan o superan, y se utilizan para mejorar en muchos (50% - 75%) de los resultados relevantes
- 4 Avanzado:** Las tendencias o el rendimiento son satisfactorios al menos en los últimos 3 años, y los objetivos se alcanzan o superan, y se utilizan para mejorar en la mayoría (75% - 100%) de los resultados relevantes

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN

- **EJIE presenta en esta autoevaluación unos niveles de gestión desarrollados y cercanos a los niveles más avanzados**
- **Destacan los elementos de estrategia e innovación, tanto en su faceta de acción como de resultados, por alcanzar niveles avanzados:**
 - Cómo gestionamos la información necesaria para gestionar la estrategia.
 - Cómo reflexionamos y establecemos la estrategia.
 - Cómo definimos los objetivos y la estrategia para innovar.
 - Cómo se aprovecha el potencial de nuestro entorno.
 - Cómo se gestionan las ideas y los proyectos innovadores.
- **En otros elementos también se han detectado aspectos avanzados:**
 - Cómo atraemos, seleccionamos, retribuimos y atendemos a las personas.
 - Cómo gestionamos nuestro compromiso con la sostenibilidad medioambiental.
- **Los subelementos con mayor oportunidad de mejora serían:**
 - Cómo diseñamos y desarrollamos productos/servicios orientados hacia clientes.
 - Cómo favorecemos el compromiso y la motivación de las personas.
 - Cómo ampliamos la capacidad de liderazgo de las personas.

Elemento/subelemento		Elemento/subelemento		
Estrategia	3,50	Sociedad y Medioambiente	3,00	
E.1 Cómo gestionamos la información necesaria para definir la estrategia	4	S.1 Cómo gestionamos nuestro compromiso con el entorno social	2	
E.2 Cómo reflexionamos y establecemos la estrategia	3	S.2 Cómo gestionamos nuestro compromiso con la sostenibilidad medioambiental	4	
E.3 Cómo desplegamos y comunicamos la estrategia	3			
E.4 Cómo revisamos y actualizamos la estrategia	4			
Clientes	2,75	Innovación	3,75	
C.1 Cómo gestionamos las relaciones con clientes	3	I.1 Cómo definimos nuestros los objetivos y la estrategia para innovar	4	
C.2 Cómo diseñamos y desarrollamos productos/ servicios orientados hacia clientes	2	I.2 Cómo se crea el contexto interno para innovar	3	
C.3 Cómo producimos, comercializamos y distribuimos los productos/servicios	3	I.3 Cómo se aprovecha el potencial de nuestro entorno	4	
C.4 Cómo gestionamos otros recursos	3	I.4 Cómo se gestionan las ideas y proyectos innovadores	4	
Personas	2,50	Resultados	3,40	
P.1 Cómo atraemos, seleccionamos, retribuimos y atendemos a las personas	4	R.1 Resultados estratégicos	4	
P.2 Cómo preservamos y desarrollamos el conocimiento, las competencias y el talento de las personas	2	R.2 Resultados en clientes	3	
		R.3 Resultados en personas	3	
P.3 Cómo favorecemos el compromiso y la motivación de las personas	2	R.4 Resultados en la sociedad	3	
P.4 Cómo ampliamos la capacidad de liderazgo de las personas	2	R.5 Resultados de la innovación	4	
			Global	3,41

GRADOS DE AVANCE: 1.- Básico, 2.- Inicial, 3.- Desarrollado y 4.- Avanzado

PESOS PARA EL CÁLCULO GLOBAL: Estrategia - 0'12, Clientes - 0'12, Personas - 0'12, Sociedad y Medioambiente - 0'07 e Innovación - 0'07, tanto para los elementos de acción como para los subelementos de resultados correspondientes (en la versión MGA2023, se aplica el peso 0'1 en todos los casos)

Eskerrak zuen arretagatik
Gracias por vuestra atención

