

Informe de evaluación MGA 2025

11/12/2025

[MGA2025 v1.0]



Eusko Jaurlaritzaren
Informatika Elkarte

Sociedad Informática
del Gobierno Vasco

Elaborado por el equipo de evaluación de gestión avanzada del Área de Gestión Avanzada de EJIE

Introducción

Visión global

Estrategia

Clientes

Personas

Sociedad y medioambiente

Innovación

Resultados

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** (R.1, R.2, R.3, R.4 y R.5)

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

– **Cada nivel se subdivide en subniveles**

- **Básico:** Tiene 3 subniveles: B0, B1 y B2
- **Inicial:** Tiene 2 subniveles: I1 e I2
- **Desarrollado:** Tiene 2 subniveles: D1 y D2
- **Avanzado:** Tiene 3 subniveles: A1, A2 y A3

Introducción

Visión global

Estrategia

Clientes

Personas

Sociedad y medioambiente

Innovación

Resultados

La evaluación realizada revela que la organización cuenta con una gestión avanzada y consolidada en la mayoría de los elementos clave del Modelo de Gestión Avanzada, obteniendo un nivel de avance “Desarrollado 2”, que es la puerta para el reconocimiento “A de Oro” del Gobierno Vasco

Se destacan especialmente los avances en las áreas de estrategia, innovación y resultados, donde se han alcanzado elevados niveles de madurez, evidenciando una gestión sistemática alineada con los objetivos estratégicos y reconocida externamente

Además de atender las áreas de mejora identificadas en el informe, el camino establecido por el plan estratégico hacia un nivel avanzado de gestión reconocido según el modelo de referencia implica identificar prácticas ágiles e innovadoras que puedan servir como referentes o *role model* en los distintos elementos y que sean visibles durante el proceso de evaluación

■ Aspectos mejor valorados

- **Estrategia:** Desde 2015, la organización dispone de un sistema robusto para gestionar, revisar y desplegar la estrategia, integrando la participación de los grupos de interés, la gestión de riesgos y la alineación con el MGA. Todo el proceso está centralizado en la herramienta mideNet, lo que aporta trazabilidad y agilidad. La estrategia se revisa y ajusta de forma continua, y ha sido reconocida como buena práctica en el sector público. Todos los subelementos de estrategia (gestión de información, reflexión, despliegue y revisión) alcanzan un nivel desarrollado.
- **Innovación:** Se cuenta con un sistema sólido y estructurado para la gestión de la innovación, apoyado en herramientas tecnológicas y en la Comisión de Innovación. Se han logrado reconocimientos externos y se prevé la certificación ISO 56001, lo que refuerza el compromiso con la mejora continua. La gestión de ideas y proyectos de innovación alcanza el nivel avanzado, y el resto de subelementos se sitúan en niveles desarrollados.
- **Resultados:** El sistema de indicadores permite evaluar el desempeño en todos los ejes estratégicos, con resultados muy satisfactorios en los últimos tres años. Destacan los resultados en estrategia e innovación, donde más del 84% de los objetivos se cumplen o superan, y en clientes y personas, con tendencias positivas en la mayoría de los indicadores. Los resultados estratégicos y de innovación alcanzan el nivel avanzado.

■ Principales oportunidades de mejora

- **Agilidad e innovación en la gestión:** Aunque los sistemas y procesos están consolidados, un nivel avanzado en la gestión requiere que se identifiquen prácticas ágiles e innovadoras, y que pueden ser referente, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con las mejores prácticas, especialmente en la gestión de la estrategia, la relación con clientes y la gestión de personas.
- **Clientes:** Se recomienda avanzar en la segmentación formal de clientes, el mapeo de la experiencia del cliente y la integración de procesos. Es necesario seguir trabajando en ampliar la cobertura de acuerdos de nivel de servicio (ANS) y certificaciones de los diferentes servicios del catálogo.
- **Personas:** Aunque la gestión de personas es estructurada, se observa margen de mejora en el impulso del liderazgo compartido y la integración de prácticas que fomenten la diversidad y la colaboración externa. Además, se recomienda evolucionar hacia modelos más participativos y flexibles que potencien la motivación y el desarrollo del talento.
- **Sociedad y medioambiente:** Se sugiere alinear los compromisos sociales y medioambientales con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030, ampliar la difusión y colaboración externa, e innovar en las acciones sociales para reforzar la visibilidad del impacto generado.

Elemento	Básico			Intermedio		Desarrollado		Avanzado			%
	B0	B1	B2	I1	I2	D1	D2	A1	A2	A3	
Estrategia							X				70%
Clientes						X					60%
Personas					X						52%
Sociedad y medioambiente							X				70%
Innovación							X				70%
Resultados de la estrategia									X		90%
Resultados en clientes							X				70%
Resultados en personas							X				70%
Resultados en sociedad y medioambiente						X					60%
Resultados en innovación									X		90%
Global							X				70%

Introducción

Visión global

Estrategia

Clientes

Personas

Sociedad y medioambiente

Innovación

Resultados

«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**

■ **Visión global del elemento:**

- La organización cuenta con una sistemática sólida y consolidada desde 2015 para gestionar, reflexionar, desplegar y revisar la estrategia. Este proceso integra la identificación de grupos de interés, fuentes internas y externas, riesgos estratégicos y componentes clave como misión, visión y objetivos, todo ello centralizado en la herramienta *mideNet*, que aporta trazabilidad y agilidad en el seguimiento. Además, se asegura la participación mediante dinámicas colaborativas, la alineación con el Modelo de Gestión Avanzada y la evaluación continua a través del sistema de gestión de calidad y auditorías internas. Estas actividades han sido reconocidas como buenas prácticas por iniciativas como *Aurrerabide*, lo que refuerza su solidez y referencia en el sector público.
- Sin embargo, se identifican áreas de mejora relacionadas con la falta de evidencias de enfoques ágiles e innovadores que potencien la creatividad, el aprendizaje y la comparación con *best practices*. También se observa la necesidad de enriquecer la gestión de información en *mideNet*, revisar la lógica del modelo de negocio en los planes estratégicos, vincular de forma más clara la gestión económico-financiera con la estrategia y establecer mecanismos sistemáticos para gestionar y revisar las alianzas estratégicas. En conjunto, el reto está en evolucionar hacia prácticas más dinámicas y diferenciales que consoliden el liderazgo como referente en gestión avanzada.

Subelemento	Básico			Intermedio		Desarrollado		Avanzado			%
	B0	B1	B2	I1	I2	D1	D2	A1	A2	A3	
E.1 Cómo gestionamos la información necesaria para definir la estrategia							X				70%
E.2 Cómo reflexionamos y establecemos la estrategia							X				70%
E.3 Cómo desplegamos y comunicamos la estrategia							X				70%
E.4 Cómo revisamos y actualizamos la estrategia							X				70%
Global							X				70%

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

■ **Visión global del subelemento**

La organización dispone de un proceso consolidado desde 2015 para identificar grupos de interés, sus expectativas y las fuentes internas y externas relevantes, integrando encuestas, resultados de procesos, autoevaluaciones MGA y revisiones de sistemas de gestión. La herramienta *mideNet* aporta trazabilidad y agilidad en la gestión de información, complementada con dinámicas participativas y monitorización de riesgos. Sin embargo, se observa oportunidad para aprovechar más las funcionalidades de *mideNet* y evolucionar hacia prácticas más ágiles e innovadoras que incorporen creatividad y benchmarking con *best practices*.

■ **Puntos fuertes**

- El proceso de gestión de la estrategia ha permitido gestionar la información necesaria para definir la estrategia de forma sistemática y con solidez desde el año 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.
- Además, en el último proceso de reflexión estratégica se ha hecho uso de dinámicas participativas concretas (*focus-group*, *World-Café*, ...) para asegurar la participación de las personas de la organización y los grupos de interés.

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

■ Puntos fuertes

- Estas fuentes incluyen las encuestas de satisfacción a los diferentes grupos de interés, resultado del desempeño de los procesos y de iniciativas estratégicas anteriores, la autoevaluación MGA o los informes de revisión por la dirección de los sistemas de gestión. Entre dichas fuentes se encuentra el PETIC, que facilita conocer los objetivos y proyectos estratégicos del Gobierno Vasco. Dicha información ha sido recopilada y tenida en cuenta a la hora de llevar a cabo la planificación estratégica.
- Como el resto de los procesos de la organización, el de gestión de la estrategia está incluido en el sistema de gestión de la calidad, lo que asegura su evaluación y ajuste continuos en base a las auditorías, revisiones por la dirección y otros mecanismos de mejora que el sistema proporciona.
- 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.
- Mantiene actualizado el marco de gestión de la información relacionada con la estrategia relacionando los indicadores con el grupo de interés correspondiente e incorporando necesidades, expectativas, oportunidades de mejora y otra relacionada con el contexto interno y externo de la organización que se considera relevante, partiendo de las referencias ya identificadas en la documentación del proceso.

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

■ Puntos fuertes

- La dinámica de gestión estratégica de EJIE incluye la monitorización de los riesgos que pueden afectar a la consecución de los objetivos establecidos en el plan estratégico. El seguimiento de dichos riesgos se lleva a cabo trimestralmente.

■ Áreas de mejora

- La gestión de esta información podría enriquecerse aún más estableciendo nuevas relaciones entre las estructuras que gestiona *mideNet*, aprovechando la funcionalidad que la herramienta brinda tras un análisis de oportunidad.
- Si bien 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, y de que estas prácticas puedan ser referentes en el sector público, no se han encontrado evidencias de que sean ágiles e innovadoras, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con *best practices*.

■ Valoración global del subelemento

El proceso de gestión estratégica permite revisar misión, visión, valores, objetivos y riesgos, y elaborar planes alineados con el ciclo legislativo, organizados en cinco ejes coherentes con el Modelo de Gestión Avanzada. La herramienta *mideNet* centraliza los componentes estratégicos y DAFOs, facilitando seguimiento y vinculación entre objetivos e iniciativas. Como área de mejora, se señala la falta de incorporación no justificada del modelo de negocio anterior en el PE2028, así como potenciar enfoques más innovadores y comparativos que refuercen la posición como referente.

■ Puntos fuertes

- El proceso de gestión de la estrategia ha permitido reflexionar y establecer la estrategia de la organización de forma sistemática y con solidez desde el año 2015. Mediante este proceso se han identificado y revisado el propósito, la misión, visión, valores, ejes y objetivos estratégicos, los riesgos estratégicos, y las estrategias y el cuadro de mando requeridos para alcanzar los objetivos. Se ha realizado el análisis DAFO sintetizado para cada eje, de modo que se facilite la difusión y comprensión del plan.
- Todos estos componentes se encuentran relacionados en la herramienta *mideNet*, que permite trazar la relación entre los distintos elementos y llevar a cabo el seguimiento de la ejecución de los objetivos marcados.

■ Puntos fuertes

- 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.
- Se han trasladado a *mideNet* los componentes de la estrategia y los DAFOs del PE2028, igual que como se hizo en el PE2020 y PE2024, centralizando la información para reflexionar y establecer la estrategia en una única herramienta.
- El sistema de gestión de la estrategia de EJIE identifica sus objetivos estratégicos (largo plazo) y operativos (corto plazo), así como los resultados esperados para cada objetivo y la vinculación entre estos y las iniciativas operativas.
- EJIE dispone de una sistemática de gestión de los riesgos aparejada a la realización de los objetivos estratégicos. Estos riesgos reciben un seguimiento trimestral y permiten identificar acciones para corregirlos.
- Como el resto de los procesos de la organización, está incluido en el sistema de gestión de la calidad, lo que asegura su evaluación y ajuste continuos en base a las auditorías, revisiones por la dirección y otros mecanismos de mejora que el sistema proporciona.

■ Áreas de mejora

- En el PE2028 no se incorporado el modelo de negocio descrito en el PE2024 ni se ha referido la lógica por la que este modelo ha dejado de ser relevante en el nuevo plan.
- Si bien 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, y aunque 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, no se han encontrado evidencias de que sean ágiles e innovadoras, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con *best practices*.

■ Valoración global del subelemento

Desde 2015, la organización despliega la estrategia mediante planes de gestión anuales, publica los elementos clave en intranet y portal de transparencia, y gestiona la comunicación interna y externa a través de procesos específicos y la herramienta *mideNet*. Se asegura la evaluación continua mediante auditorías internas y seguimiento de indicadores. No obstante, se detecta falta de conexión clara entre la gestión económico-financiera y los planes estratégicos, así como ausencia de una sistemática para establecer alianzas estratégicas y evidencias de enfoques ágiles e innovadores.

■ Puntos fuertes

- El proceso de gestión de la estrategia ha permitido desplegar y comunicar la estrategia de forma sistemática y con solidez desde el año 2015. 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 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.
- Los indicadores relevantes para la gestión están compartidos en la herramienta *mideNet*. Periódicamente se publican informes de seguimiento con los resultados más destacables.

■ Puntos fuertes

- 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).
- Mediante el proceso de gestión de personas se gobierna el plan de comunicación anual, que registra todas las comunicaciones formales esperadas y realizadas entre los diferentes agentes de la organización, entre las que se encuentran las relacionadas con el plan estratégico y el plan de gestión.
- Mediante el proceso de imagen y comunicación se gestiona la página web de la organización y la información relevante en las diferentes redes sociales, donde se recoge la información derivada de la estrategia para su puesta a disposición por todos los grupos de interés.
- Mediante el proceso de administración se planifican y gestionan los recursos económicos y su financiación (fuentes de financiación, inversiones, gestión presupuestaria, liquidez...).
- Como el resto de los procesos de la organización, los aquí mencionados están incluidos en el sistema de gestión de la calidad, lo que asegura su evaluación y ajuste continuos en base a las auditorías, revisiones por la dirección y otros mecanismos de mejora que el sistema proporciona.

■ Puntos fuertes

- 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.

■ Áreas de mejora

- No se ha observado la relación entre la gestión de los recursos económicos y la gestión económico-financiera con los planes estratégicos y de gestión, más allá de la estimación a tanto alzado del presupuesto de las iniciativas.
- Aunque se ha planificado una iniciativa estratégica en el PG2025 al respecto, no se observa cómo se establecen y gestionan alianzas con entidades proveedoras, clientes u otros grupos de interés, en función de las necesidades organizativas y estratégicas, y las capacidades y complementariedad de ambas partes.
- Podría ser conveniente ofrecer a los grupos de interés sesiones de difusión de los avances del plan de gestión, intentando permitir la interacción para aumentar la eficacia de la comunicación y la implicación de las personas.

■ Áreas de mejora

- Si bien 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, no se han encontrado evidencias de que sean ágiles e innovadoras, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con *best practices*.

■ Valoración global del subelemento

La revisión estratégica se realiza de forma sistemática desde 2015, con análisis anual de eficacia, seguimiento trimestral de riesgos y actualización de planes operativos. La herramienta *mideNet* permite monitorización continua de indicadores y agilidad en la obtención de información, complementada con auditorías y participación de grupos de interés. Como mejora, se requiere establecer mecanismos para evaluar y priorizar alianzas estratégicas y avanzar hacia prácticas más creativas e innovadoras que fortalezcan la capacidad de adaptación y aprendizaje organizativo.

■ Puntos fuertes

- El proceso de gestión de la estrategia ha permitido revisar y actualizar la estrategia de forma sistemática y con solidez desde el año 2015. 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.
- Este proceso prevé que en función de las circunstancias y de la profundidad de la revisión requerida, pueda 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.

■ Puntos fuertes

- 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.
- El seguimiento de los planes y resultados logrados por la organización, incluidas sus relaciones causa-efecto, se lleva a cabo periódicamente mediante informes trimestrales de ejecución de los planes de gestión. Además, el seguimiento de todos los indicadores relacionados con aspectos estratégicos es continuo a través de la herramienta *mideNet* (que incluye todos los indicadores relevantes para la gestión), lo que dota a la organización de gran agilidad a la hora de obtener su información de seguimiento.
- La información relativa al seguimiento se comparte públicamente a través del portal web de la compañía. Además, esta información es compartida con las personas que participaron en las dinámicas de reflexión estratégica y se les ofrece la oportunidad de realizar aportaciones relacionadas con ese seguimiento.
- La revisión de los resultados de los planes de gestión anuales es empleada para la elaboración de las siguientes planificaciones operativas.
- Como el resto de los procesos de la organización, el de gestión de la estrategia está incluido en el sistema de gestión de la calidad, lo que asegura su evaluación y ajuste continuos en base a las auditorías, revisiones por la dirección y otros mecanismos de mejora que el sistema proporciona.

■ Áreas de mejora

- Aunque se ha planificado una iniciativa estratégica en el PG2025 al respecto, no se observa cómo se revisan las alianzas para identificar los resultados que se están logrando con cada una de las entidades aliadas, valorar la continuidad de la relación con ellas y priorizarlas como aliadas para futuras iniciativas.
- Si bien 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 EJE como una de las buenas prácticas de implantación a tener en cuenta por las organizaciones públicas que empiezan a desarrollar la gestión avanzada, no se han encontrado evidencias de que sean ágiles e innovadoras, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con *best practices*.

Introducción

Visión global

Estrategia

Cientes

Personas

Sociedad y medioambiente

Innovación

Resultados

«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

■ **Visión global del elemento**

- La organización cuenta con procesos consolidados para gestionar las relaciones con clientes, diseñar y desarrollar servicios, producirlos y comercializarlos, así como para administrar recursos, apoyándose en herramientas tecnológicas como CRM C4C y *ServiceNow*, metodologías reconocidas (ITIL, *ArinBIDE*) y certificaciones internacionales (ISO9001, ISO20000-1, ISO27001, ENS, ISO50001). Estos mecanismos garantizan sistematicidad, trazabilidad y mejora continua, reforzando la calidad y la fiabilidad en la prestación de servicios. Además, se dispone de procesos robustos para la planificación, mantenimiento, contratación y gestión de activos, con iniciativas reconocidas en el ámbito público, lo que evidencia una base sólida y orientada a la excelencia.
- Sin embargo, se identifican áreas de mejora relevantes: falta de segmentación formal y sistemáticas para mapear la experiencia del cliente, la integración entre algunos procesos y limitada cobertura de acuerdos de nivel de servicio y certificaciones. También se observa la necesidad de incorporar prácticas más ágiles e innovadoras, impulsar la cultura de orientación al cliente, establecer mecanismos para alianzas y colaboración externa, y reforzar la medición del impacto de las acciones comerciales y de comunicación. En conjunto, el reto consiste en evolucionar hacia un modelo más dinámico, creativo y centrado en la experiencia del cliente, que consolide el liderazgo como referente en gestión avanzada.

Subelemento	Básico			Intermedio		Desarrollado		Avanzado			%
	B0	B1	B2	I1	I2	D1	D2	A1	A2	A3	
C.1 Cómo gestionamos las relaciones con clientes						X					60%
C.2 Cómo diseñamos y desarrollamos productos y servicios orientados hacia clientes				X							40%
C.3 Cómo producimos, comercializamos y distribuimos los productos/servicios							X				70%
C.4 Cómo gestionamos otros recursos							X				70%
Global						X					60%

■ **Visión global del subelemento**

Desde 2016 se cuenta con un proceso sólido para gestionar relaciones, conocer necesidades, atender reclamaciones y evaluar satisfacción, apoyado en CRM C4C y *ServiceNow* e integrado en el sistema de calidad; no obstante, falta segmentación formal, sistemáticas para mapear la experiencia del cliente, mecanismos claros para sugerencias y medición de compromisos, y una mayor extensión de ANS.

■ **Puntos fuertes**

- El proceso de gestión de las relaciones con clientes ha permitido gestionar las relaciones con clientes de forma sistemática y con solidez desde el año 2016. Mediante este proceso se conocen las necesidades y expectativas de las entidades cliente, se facilita el contacto creando vínculos a largo plazo, se atiende sugerencias y reclamaciones y se evalúa su satisfacción y otros aspectos relevantes para mejorar esta relación y sus resultados.
- 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.

■ Puntos fuertes

- Para el despliegue de estos procesos se utilizan dos herramientas principalmente, el CRM C4Cy 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.
- Como el resto de los procesos de la organización, los procesos que intervienen en la gestión de las relaciones con clientes están incluidos en el sistema de gestión de la calidad, lo que asegura su evaluación y ajuste continuos en base a las auditorías, revisiones por la dirección y otros mecanismos de mejora que el sistema proporciona.

■ Áreas de mejora

- Si bien se diferencia en la práctica el tratamiento de los diferentes segmentos de clientes, por ejemplo, departamentos, sectoriales u otras entidades, no se han encontrado evidencias de que se haya segmentado formalmente ni su tratamiento ni el análisis de sus resultados, ni que se hayan puesto en marcha mecanismos formales tendentes a crear una cultura de orientación al cliente (como por ejemplo, extender el uso del CRM a los responsables de las áreas de negocio). Si existen estos mecanismos, no han sido sistematizados y formalizados, lo que dificulta su medición y mejora continua.

■ 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 se ha podido evidenciar la sistemática establecida para el traspaso del control entre el proceso de gestión de las relaciones con clientes y el de gestión del portafolio de servicios cuando los requisitos de las entidades cliente no puedan ser satisfechos mediante los servicios actuales del catálogo de servicios, ni cómo se tienen en cuenta las directrices del Gobierno Vasco en relación al 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.
- No queda clara la sistemática para el establecimiento de los acuerdos de nivel de servicio, ya que tanto el proceso de gestión de portafolio como el de gestión de los niveles de servicio establecen estos como salida hacia el otro proceso y, en la práctica, de los 27 servicios del catálogo, solo 5 tienen ANS establecido.
- 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.

- **Áreas de mejora**

- 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.

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

■ **Visión global del subelemento**

El portafolio de servicios permite evolucionar la oferta desde 2016, apoyado en normalización según ISO y en el sistema de calidad; sin embargo, se carece de sistemáticas claras para transición entre algunos procesos, implementación de requisitos no cubiertos por los servicios del catálogo, seguimiento del diseño y satisfacción, y mecanismos para alianzas.

■ **Puntos fuertes**

- El proceso de gestión del portafolio de servicios ha permitido diseñar y desarrollar los servicios que la organización ofrece en el catálogo de servicios de forma sistemática y con solidez desde el año 2016. Mediante este proceso se evoluciona la oferta, dando respuesta a las necesidades y expectativas de las diferentes tipologías de clientes, mejorando los servicios existentes, creando nuevos y retirando aquellos que se hayan quedado obsoletos. Para ello, se apoya en el proceso de gestión de proyectos tecnológicos, entre otros, para llevar a cabo los diferentes proyectos de provisión de servicios y los de su implementación en las entidades cliente.
- 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.

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

■ Puntos fuertes

- Como el resto de los procesos de la organización, los procesos que intervienen en diseño y desarrollo de servicios orientados hacia clientes están incluidos en el sistema de gestión de la calidad, lo que asegura su evaluación y ajuste continuos en base a las auditorías, revisiones por la dirección y otros mecanismos de mejora que el sistema proporciona.

■ Áreas de mejora

- No se ha podido evidenciar la sistemática establecida para el traspaso del control entre el proceso de gestión de las relaciones con clientes y el de gestión del portafolio de servicios cuando los requisitos de las entidades cliente no puedan ser satisfechos mediante los servicios actuales del catálogo de servicios, ni cómo se tienen en cuenta las directrices del Gobierno Vasco en relación al 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.
- No está clara la sistemática establecida para la implementación de un servicio, ya que entre los requisitos establecidos por el proceso no se han podido evidenciar varios (ANS preliminar, implementación en *ServiceNow*, plan de calidad del servicio...) respecto a los servicios vigentes del catálogo. Como ejemplo, de los 27 servicios implementados que se presentan en el catálogo de servicios vigente, solo 6 tienen plan de calidad publicado.

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

■ Áreas de mejora

- No queda clara la sistemática para el establecimiento de los acuerdos de nivel de servicio, ya que tanto el proceso de gestión de portafolio como el de gestión de los niveles de servicio establecen estos como salida hacia el otro proceso y, en la práctica, de los 27 servicios del catálogo, solo 5 tienen ANS establecido.
- No se ha podido evidenciar la sistemática para planificar y hacer seguimiento del diseño y desarrollo de procesos y servicios nuevos o modificados, ni la para medir el grado de satisfacción de los clientes con cada proyecto emprendido en relación con la evolución de la oferta. Podría resultar positivo disponer de información acerca de los proyectos emprendidos, el grado de satisfacción de las entidades cliente (y de los grupos de interés en los que dicho proyecto tuviera impacto), la valoración del propio equipo responsable del proyecto, y las lecciones aprendidas.
- No se ha podido evidenciar la sistemática establecida para el establecimiento de colaboraciones o alianzas con grupos de interés como clientes, proveedores u otras áreas de EJIE, para facilitar la mejora e innovación en los servicios ofrecidos y su participación en el diseño y desarrollo de servicios nuevos o modificados. Estas sistemáticas podrían garantizar un enfoque multidisciplinar en la planificación del proyecto (servicios convergentes, innovación, compras...), adelantando la solución a problemas que, de otro modo, podrían retrasar la implementación del proyecto.

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

■ Áreas de mejora

- La gestión del portafolio de servicios está claramente orientada a la gestión de los servicios denominados "convergentes" (21 de 27), dejando en un segundo plano al resto de servicios (6 de 27), cuando la relación de ambas tipologías en cuanto al nivel de facturación puede llegar a ser comparable.

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

■ **Visión global del subelemento**

La prestación de servicios se apoya en procesos consolidados desde 2000, metodología ITIL y *ArinBIDE*, portal de servicios y certificaciones actualizadas, garantizando solidez y calidad; como mejora, se requiere ampliar la certificación ISO20000-1, establecer sistemáticas para gestión comercial y medición de impacto, e incorporar prácticas más ágiles e innovadoras.

■ **Puntos fuertes**

- 17 procesos operativos, 10 estratégicos y 8 de soporte han permitido comercializar y prestar los servicios que la organización ofrece en el catálogo de servicios de forma sistemática y con solidez desde el año 2000. Mediante estos procesos se desarrollan los métodos de trabajo y la planificación de la actividad para asegurar el cumplimiento de los objetivos, los requisitos y compromisos, su mejora continua, así como la logística y la asistencia técnica necesarias.
- 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 ya que está puesta a disposición públicamente en internet. Fue adaptada en varias ocasiones para incorporar nuevos paradigmas como el de desarrollo ágil.

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

■ Puntos fuertes

- El catálogo de servicios gestionado por el proceso de gestión del portafolio de servicios proporciona la información relativa a las características y compromisos de los servicios, y el portal de servicios proporciona un acceso unificado y alineado con esta oferta en el caso de los servicios convergentes.
- Mediante el proceso de imagen y comunicación se llevan a cabo campañas de difusión de los servicios proporcionando contenidos en la web, videos, etc..
- Como el resto de los procesos de la organización, los procesos que intervienen en la prestación de los servicios están incluidos en el sistema de gestión de la calidad, lo que asegura su evaluación y ajuste continuos en base a las auditorías, revisiones por la dirección y otros mecanismos de mejora que el sistema proporciona.
- 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), gestión de la seguridad (ISO27001 y ENS) y de la privacidad (ISO27701), siendo referente en el sector público en la aplicación de estos estándares.

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

■ Áreas de mejora

- El estándar de gestión de servicios ISO20000-1 establece un buen marco de referencia para innovar en los procesos de prestación de servicios, distribución y logística, con objeto de aumentar su agilidad y eficacia, y la asistencia técnica necesaria, pero, en la práctica, solo 6 de los 27 servicios están certificados en esta norma y solo 5 o 6 más en el camino de implementación de estos requisitos en el medio plazo.
- No se ha observado una sistemática para realizar una gestión de las actividades comerciales realizadas y para valorar los resultados obtenidos.
- Salvo por las preguntas referentes a la imagen de EJIE en las encuestas anuales, no se observan instrumentos ni sistemáticas para evaluar el impacto de las estrategias, planes, canales de venta y acciones comerciales y de comunicación.
- A pesar de que prácticas como la normalización de servicios o la metodología *ArinBIDE* puedan ser referentes en el sector público, no se han encontrado evidencias de que sean ágiles e innovadoras, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con *best practices*.

■ **Visión global del subelemento**

Existen procesos robustos para gestionar recursos económicos, materiales e información, con planes específicos, certificación ISO50001 y un nuevo proceso de compras reconocido en 2025; no obstante, falta profundizar en relaciones colaborativas con proveedores, herramientas para evaluar inversiones con criterios sostenibles y prácticas innovadoras en procesos de soporte.

■ **Puntos fuertes**

- EJIE dispone de varios procesos para gestionar los recursos económicos, materiales y de información, y se apoya en organizaciones proveedoras que complementen esta capacidad interna. Estos procesos son los de administración, mantenimiento, sistemas internos, planificación de compras, contratación y gestión de activos. Los más antiguos se desplegaron en 1998, y el último (planificación de compras) en 2025.
- EJIE se dota de un presupuesto anual, con objetivo de equilibrio entre ingresos y gastos, que se aprueba como anexo a 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.

■ Puntos fuertes

- Existe un plan de sistemas de información gobernado por el proceso de sistemas internos desde 2020 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 nuevo equipo y proceso de planificación de compras, que ha facilitado ya la publicación de la planificación anual de contratación. Requisito este de la LCSP, pero que solo el 2% de las entidades públicas cumplen. También ha permitido establecer la estrategia y política de compras, y el primer plan de gestión de compras en 2025, siguiendo las directrices del Modelo de Excelencia en la Gestión de Compras en el Sector Público. El proyecto ha sido reconocido en 2025 por la AERCE como mejor iniciativa en la categoría de sector público.
- Como el resto de los procesos de la organización, los procesos que intervienen en la gestión de otros recursos están incluidos en el sistema de gestión de la calidad, lo que asegura su evaluación y ajuste continuos en base a las auditorías, revisiones por la dirección y otros mecanismos de mejora que el sistema proporciona.

■ Áreas de mejora

- Mas allá de la publicación del Plan Anual de Contratación, no se observan sistemáticas dirigidas a profundizar en las relaciones (dentro de lo permitido por el marco normativo vigente) basadas en la transparencia, colaboración y confianza mutuas con los proveedores actuales o potenciales.
- No se observan herramientas concretas dirigidas a la evaluación y selección de inversiones y desinversiones en activos tangibles que tengan en cuenta su impacto económico, social y ambiental a largo plazo.
- A pesar de que prácticas como la adopción del modelo de excelencia en la gestión de compras o el sistema de gestión energético puedan ser referentes en el sector público, no se han encontrado evidencias de que sean ágiles e innovadoras, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con *best practices* en el resto de los procesos que participan en este subelemento.

Introducción

Visión global

Estrategia

Clientes

Personas

Sociedad y medioambiente

Innovación

Resultados

«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

■ **Visión global del elemento**

- La organización dispone de una gestión de personas estructurada y alineada con la estrategia, que incluye planificación, desarrollo de competencias, comunicación interna y mecanismos de reconocimiento. Estas prácticas se han consolidado en el tiempo y se apoyan en el sistema de gestión de calidad, lo que garantiza su evaluación y ajuste periódico. Se fomenta la implicación del personal mediante formación, participación en dinámicas y canales de comunicación formal, contribuyendo a la transparencia y al compromiso organizativo.
- No obstante, se identifican áreas de mejora significativas: falta de metodologías ágiles e innovadoras que potencien la creatividad y la comparación con *best practices*, escasa conexión entre la planificación estratégica y la gestión del conocimiento, y ausencia de iniciativas sistemáticas para ampliar la capacidad de liderazgo más allá de los puestos directivos. También se observa oportunidad para reforzar la cultura de liderazgo compartido, el relevo generacional y la integración de prácticas que impulsen la diversidad y la colaboración externa.

Valoración del elemento PERSONAS

Subelemento	Básico			Intermedio		Desarrollado		Avanzado			%
	B0	B1	B2	I1	I2	D1	D2	A1	A2	A3	
P.1 Cómo atraemos, seleccionamos, retribuimos y atendemos a las personas							X				70%
P.2 Cómo preservamos y desarrollamos el conocimiento, las competencias y el talento de las personas						X					60%
P.3 Cómo favorecemos el compromiso y la motivación de las personas						X					60%
P.4 Cómo ampliamos la capacidad de liderazgo de las personas		X									20%
Global							X				52%

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

■ **Visión global del subelemento**

La organización dispone de una planificación clara y alineada con la estrategia, que define políticas y objetivos para la gestión de personas, incluyendo formación, desarrollo y bienestar. Estas acciones se integran en el sistema de gestión de calidad, asegurando su seguimiento y mejora continua. Como mejora, se requiere reforzar la transparencia en los procesos selectivos y actualizar los perfiles profesionales con mayor participación de los grupos de interés.

■ **Puntos fuertes**

- EJIE reafirma su compromiso con las personas mediante el proceso de gestión de personas, integrado en el sistema de gestión de la calidad desde el año 2000, lo que ha permitido atraer, seleccionar, retribuir y atender a las personas de forma sistemática y con solidez desde su implementación, coherentemente con el objetivo estratégico de "Asegurar que el personal de EJIE cuente con los conocimientos y competencias clave" y el de "Reforzar la captación y retención de talento, especialmente en áreas STEM".
Dispone de procedimientos para la selección, acogida, promoción y desarrollo, gestión del convenio, o desvinculación de las personas. Como el resto de los procesos de la organización, está incluido en el sistema de gestión de la calidad, lo que asegura su evaluación y ajuste continuos en base a las auditorías, revisiones por la dirección y otros mecanismos de mejora que el sistema proporciona.

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

■ Puntos fuertes

- El proceso de gestión de personas y el procedimiento de selección interna han permitido identificar las necesidades de selección de personal, realizar la selección con transparencia y garantizando la igualdad, para posteriormente incorporar a las personas en la organización. El proceso mantiene una relación de puestos de trabajo y define los perfiles requeridos a través de tablas de perfiles profesionales, lo que permite una mejor alineación entre las competencias individuales y las necesidades organizativas, facilitando la gestión del talento y el desarrollo personalizado.
- El convenio colectivo de EJIE contempla medidas para asegurar un trato equitativo del personal desde el punto de vista normativo, su derecho a la desconexión digital y la evaluación anual de su desempeño, además de beneficios sociales, algunos relacionados con la conciliación de la vida laboral y familiar.
- Además, el sistema de seguridad y bienestar en el trabajo de EJIE está certificado en ISO45001 desde 2019 (dando continuidad a la certificación OSHAS desde 2008). Este sistema despliega un conjunto de objetivos anuales, refuerza la cultura preventiva de la organización y garantiza condiciones laborales seguras, saludables y sostenibles para todo el personal, incorporando programas de mejora de la salud (deshabitación tabáquica, cocina saludable, salud musculoesquelética, entre otras), que permiten, junto con el plan de igualdad, evaluar y realizar seguimiento del objetivo estratégico "Consolidar el bienestar laboral, la igualdad y un entorno saludable en la organización".

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

■ Puntos fuertes

- También cuenta desde 2018 con el reconocimiento del INSST como empresa saludable, renovado en 2022. Estos avales externos reflejan el compromiso de la organización con la mejora continua y con la creación de un entorno de trabajo seguro, saludable e inclusivo.
- EJIE ha demostrado un compromiso continuado con la igualdad desde 2008, reflejado en el establecimiento de una política específica en esta materia y en la implementación de más de tres planes bienales. Esta trayectoria evidencia una planificación estructurada y una voluntad de mejora continua en el ámbito de la igualdad. EJIE forma parte como entidad colaboradora de la Red de Entidades Públicas por la Igualdad de Mujeres y Hombres y de BAI SAREA. En la actualidad se está desarrollando el VI plan de igualdad de EJIE 2024-2026.
- Desde la implementación del sistema de gestión de la seguridad en 2007, EJIE ha implantado y promovido buenas prácticas en materia de ciberseguridad, con acciones de concienciación dirigidas a toda la organización. Esta iniciativa refuerza la protección de la información y contribuye a una cultura digital segura y responsable.

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

■ Puntos fuertes

- Anualmente se realiza una encuesta sobre la percepción y satisfacción de las personas, cuyos resultados son analizados, tratados y difundidos según la sistemática del proceso de gestión de la estrategia, compartidos con la plantilla y publicados en su página web para una mayor transparencia. Estas encuestas reflejan una percepción muy positiva en aspectos como la seguridad en el trabajo, las condiciones sociales y laborales, y la igualdad, con puntuaciones superiores a 8,30 sobre 10.

■ Áreas de mejora

- Si bien la selección de personas está regulada en el proceso de gestión de personas y en el convenio colectivo, no se observan evidencias de prácticas transparentes al nivel de otras organizaciones similares a EJIE (no se comparte información acerca del desarrollo de los procesos selectivos, ni con el personal, ni con los candidatos, ni públicamente).
- En el procedimiento de desvinculación de personas implementado en 2008 no existen actividades relacionadas con la gestión del talento o la identificación de mejoras o lecciones aprendidas.

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

■ Áreas de mejora

- Aunque hay una iniciativa estratégica planificada en el plan de gestión 2025, no se han observado estrategias tendentes a la atracción del talento, y tampoco se observan evidencias de que el proceso de identificación de perfiles se haya llevado a cabo con la participación de los grupos de interés afectados (especialmente las personas). Sería conveniente revisar la vigencia y adecuación de los perfiles profesionales definidos, asegurando que estén alineados con las competencias actuales requeridas en EJIE y con los cambios organizativos o tecnológicos que hayan podido producirse desde su última actualización.
- 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. Sin embargo, no se han encontrado evidencias de que sean ágiles e innovadoras, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con *best practices*.

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

■ Valoración global del subelemento

Se han implantado programas de formación y desarrollo que garantizan la actualización de competencias y fomentan la participación activa del personal en la consecución de objetivos estratégicos. Sin embargo, se requiere personalizar más la gestión del conocimiento crítico y del desarrollo de competencias, así como mejorar la preservación y transmisión del talento..

■ Puntos fuertes

- El proceso de gestión de personas ha permitido preservar y desarrollar el conocimiento, las competencias y el talento de las personas de forma sistemática y con solidez desde el año 2005, coherentemente con el objetivo estratégico de “Asegurar que el personal de EJIE cuente con los conocimientos y competencias clave”. Dispone de procedimientos para la formación, comunicación y promoción de las personas. Como el resto de los procesos de la organización, está incluido en el sistema de gestión de la calidad, lo que asegura su evaluación y ajuste continuos en base a las auditorías, revisiones por la dirección y otros mecanismos de mejora que el sistema proporciona.
- EJIE realiza anualmente una evaluación del desempeño individual, en la que se analiza la adecuación de cada profesional a los resultados esperados, considerando aspectos como conocimientos, experiencia, aptitud y actitud. Este proceso permite orientar el desarrollo profesional y alinear su talento con los objetivos organizativos.

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

■ Puntos fuertes

- A lo largo de los años, EJIE ha desarrollado diversas estrategias formativas orientadas a potenciar el talento de las personas, abarcando conocimientos técnicos, actitudes, liderazgo e innovación que refuerzan el compromiso con el desarrollo profesional continuo. Un ejemplo reciente es la formación online a través de la plataforma *OpenWebinars* en 2025, que permite al personal ampliar sus conocimientos en las categorías previamente habilitadas.
- El proceso de gestión de personas evalúa las necesidades formativas del personal mediante una encuesta a los responsables, recogiendo aspectos como las evaluaciones de desempeño, las expectativas de los clientes y la evolución tecnológica, para elaborar el plan anual de formación. Las acciones formativas se evalúan una a una por parte de las personas formadas y por sus supervisoras, que complementan la información que se recoge en la encuesta de satisfacción anual.
- EJIE dispone de una pluralidad de sistemas tecnológicos ampliamente utilizados para compartir conocimiento: tanto entornos colaborativos (Office 365) como tableros de anuncios (*Synergy*) de uso general, además de los sistemas de gestión del conocimiento concretos de cada uno de sus procesos. Dispone también de un plan de comunicación que determina la información que debe ser compartida, el medio que se empleará para ello, la persona responsable y su periodicidad.

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

■ Puntos fuertes

- El sistema de gestión de la calidad evalúa anualmente el nivel de gestión de conocimiento implementado en cada proceso en una escala de 0 a 5 (sin implementar, inicial, socializado, gestionado, mejorado y cuantificado) para desplegar, junto al resto de hallazgos de las auditorias internas del sistema, las acciones de mejora pertinentes. Este modelo de evaluación está basado en las 5S y en la escala BIDA, e implementado en la gestión por procesos. Fue presentado como buena práctica en el club de gestión avanzada de QEPEA en 2018. Es ágil e innovador y puede ser referente para otras organizaciones. Gracias a esta presentación, EJIE fue invitado por Euskalit a participar en la elaboración del Marco de Gestión del Conocimiento del MGA de Euskalit en 2019.

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

■ Áreas de mejora

- 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. Sin embargo, no se han encontrado evidencias de que sean ágiles e innovadoras, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con *best practices*.
- No se han encontrado evidencias de prácticas sólidas y sistemáticas de gestión del conocimiento crítico de la organización, incluso en los procedimientos de desvinculación de personas, para garantizar su preservación y transmisión en la organización de manera planificada, no de que se ha llevado a cabo un análisis de la adecuación entre el talento, los conocimientos, los valores y las competencias clave necesarias para llevar a cabo los objetivos estratégicos y el que ya disponen las personas y equipos de EJIE.
- Salvo por alguna acción puntual, los procesos orientados a preservar y desarrollar el talento, el conocimiento y la capacitación no se llevan a cabo mediante una atención personalizada de las necesidades de las personas, sino de forma más genérica.
- No hay un planteamiento de rotación de puestos u otro sistema que pudiera facilitar la polivalencia de las personas y el conocimiento de otras áreas/grupos o adquisición de nuevas capacidades.

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

■ Áreas de mejora

- Tampoco se ha evidenciado un impulso de la flexibilidad de las personas y su flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones, ni un planteamiento para desarrollar el espíritu crítico, de observación, creativo, innovador y emprendedor en las personas.
- La evaluación periódica de la satisfacción del personal con la formación en la encuesta anual de satisfacción arroja, desde hace años, resultados diferentes a las evaluaciones individuales de los trabajadores con cada acción formativa, que no se acompaña de los ajustes necesarios en el planteamiento, despliegue o en la propia evaluación y ajuste de las prácticas del subelemento.

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

■ Valoración global del subelemento

La comunicación interna se gestiona mediante planes anuales y canales formales que aseguran la transparencia y la difusión de información relevante, incluyendo aspectos estratégicos y operativos. Se promueve la participación a través de dinámicas y se reconocen los logros mediante mecanismos establecidos. Como área de mejora, se señala la necesidad de evolucionar hacia modelos más dinámicos y participativos, que integren herramientas digitales avanzadas y prácticas de reconocimiento más vinculadas a la innovación y la motivación.

■ Puntos fuertes

– Varios procesos de la organización permiten favorecer el compromiso y la motivación de las personas de forma sistemática y con solidez desde hace mucho más de diez años: gestión de la estrategia, gestión de personas y sistemas internos. Como el resto de los procesos de la organización, están incluidos en el sistema de gestión de la calidad, lo que asegura su evaluación y ajuste continuos en base a las auditorías, revisiones por la dirección y otros mecanismos de mejora que el sistema proporciona.

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

■ Puntos fuertes

- El proceso de gestión de la estrategia hace partícipe a todas las personas de la organización con diferentes niveles de implicación (salvo en 2020 por las restricciones derivadas de la pandemia), de la reflexión estratégica, los planes estratégicos y de gestión derivados, y los resultados que se van obteniendo en su despliegue, favoreciendo el alineamiento de los valores, inquietudes y necesidades de las personas con las actividades y responsabilidades que desarrollan y con el propósito, misión, visión, valores, principios éticos y compromisos de la organización. Para ello se han utilizado dinámicas como buzón de sugerencias específico para el plan estratégico, dinámicas *World-Café*, grupos de trabajo temáticos...
- El proceso de gestión de personas despliega un plan de comunicación interna anual, despliega también las medidas de conciliación corresponsable de la vida laboral y la personal que se negocian con la parte social y que acaban reflejadas mayoritariamente en el convenio colectivo, lleva a cabo también anualmente la evaluación del desempeño teniendo en cuenta las actitudes, valores y respeto de los principios éticos de la organización, los esfuerzos y los resultados logrados, así como el reconocimiento formal de aquellas conductas que han sido considerados como reconocibles.

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

■ Puntos fuertes

- Entre las medidas implementadas últimamente en el convenio colectivo para la conciliación de la vida laboral y personal destaca la implantación del teletrabajo tres días a la semana, altamente valoradas por el personal según los resultados de las encuestas de percepción realizadas anualmente.
- El proceso de sistemas internos proporciona a las personas de EJIE herramientas de trabajo en equipo y cooperación y los recursos necesarios para la realización de proyectos y la colaboración entre las diferentes áreas de la organización para la prestación de los servicios.

■ Áreas de mejora

- 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. Sin embargo, no se han encontrado evidencias de que sean ágiles e innovadoras, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con *best practices*.

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

■ Áreas de mejora

- Existe una percepción entre el personal de que la rigidez de los procedimientos empleados en la gestión de las personas no facilita la atención a la diversidad y a las situaciones particulares de las personas con planteamientos flexibles, ni la implantación de 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.
- Si bien existe una iniciativa en el plan de gestión 2025, no se ha evaluado el conocimiento del plan estratégico y su seguimiento por parte de las personas de la organización, así como el conocimiento las actividades y proyectos principales de las diferentes áreas de la organización para facilitar la comunicación e interacción.
- Aunque se han llevado a cabo iniciativas puntuales, no se observa una sistematización de dinámicas de gestión participativas, ni de evaluación del desempeño de los equipos.

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

■ **Visión global del subelemento**

La organización definió hace varios ciclos estratégicos las características y comportamientos asociados al liderazgo, integrándolos en la evaluación del desempeño de quienes ocupan puestos de responsabilidad con resultados generalmente positivos. Sin embargo, no se evidencia un planteamiento sistemático para extender la cultura de liderazgo a toda la plantilla, garantizar el relevo generacional ni desarrollar competencias específicas.

■ **Puntos fuertes**

– EJIE estableció hace ya varios ciclos estratégicos las características de liderazgo y los comportamientos observables asociados para dar respuesta a los elementos clave de largo plazo y objetivos estratégicos establecidos. Estas directrices llevan desde entonces implementadas en la evaluación del desempeño de los líderes, es decir, aquellas que ostentan puestos de responsabilidad, para quienes se han identificado las características que configuran el liderazgo, con unos resultados que pueden ser considerados como excelentes. También se mide la percepción del liderazgo en las encuestas de satisfacción, con unos resultados no tan espectaculares como los derivados de la evaluación de desempeño.

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

■ Áreas de mejora

- El indicador asociado a la evaluación del desempeño de los líderes, salvo en un periodo de seguimiento, siempre ha dado valores superiores al objetivo y, cuando no ha cumplido el valor agregado, no se ha considerado tomar medidas. Cuando se han dado valores individuales por debajo de lo requerido tampoco se han tomado medidas correctivas, ya que el % de evaluaciones nunca a bajado del umbral correctivo situándose siempre cercano al 100%.
- Más allá de esta buena práctica implementada en 2014 y dos evaluaciones 360° llevadas a cabo en años anteriores, sin evidencia de evaluación y ajuste a pesar de haber desplegado varios planes estratégicos con posterioridad, no se ha evidenciado un planteamiento que se haya desarrollado de manera sistemática y con solidez para garantizar la coherencia entre lo que la organización formalmente establece o declara y las prácticas internas reales en lo relacionado con los valores y principios éticos, para desarrollar la capacidad de ejercicio del liderazgo de la dirección de la organización y ampliarla progresivamente a otras personas con vistas a lograr una cultura de liderazgo extendido y compartido, garantizando así la igualdad de oportunidades y el relevo generacional o desarrollar competencias relacionadas con el ejercicio de liderazgo.

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

■ Áreas de mejora

- Tampoco se evidencia que se haya hecho partícipe al principal grupo de interés afectado (las personas que componen la plantilla) del documento que contiene los criterios de la forma en que debe ser ejercido el liderazgo en la organización. Si bien se evalúa el liderazgo, esta evaluación no se extiende a todo el personal de la empresa, lo que unido a lo anterior dificulta tanto el desarrollo de la capacidad de liderazgo como la generación de una cultura de liderazgo extendido y compartido.
- No se observa tampoco ninguna iniciativa de desarrollo de la capacidad de liderazgo vinculada al relevo generacional.

Introducción

Visión global

Estrategia

Clientes

Personas

Sociedad y medioambiente

Innovación

Resultados

«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

■ **Visión global del elemento**

- La organización mantiene un compromiso firme con la sociedad y el medioambiente, respaldado por políticas específicas y planes anuales que garantizan la sistematicidad y la transparencia. Desde 2017 se gestiona el compromiso social mediante planes basados en objetivos estratégicos y encuestas de percepción, mientras que el compromiso medioambiental se desarrolla desde 2008 con un sistema robusto que ha evolucionado hasta alcanzar certificaciones internacionales (ISO 50001 e ISO 14001). Ambos procesos están integrados en el sistema de gestión de calidad, lo que asegura su evaluación y ajuste continuo, y se complementan con la publicación de resultados en el portal de transparencia.
- Como áreas de mejora, se observa la necesidad de alinear ambos compromisos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030, ampliar la difusión y colaboración con grupos de interés externos y compartir las buenas prácticas medioambientales con otras organizaciones. Además, en el ámbito social, se requiere innovar en las acciones y evolucionar hacia un enfoque más integral que incorpore todas las iniciativas de sostenibilidad y refuerce la visibilidad del impacto generado.

Subelemento	Básico			Intermedio		Desarrollado		Avanzado			%
	B0	B1	B2	I1	I2	D1	D2	A1	A2	A3	
S.1 Cómo gestionamos el compromiso con el entorno social						X					60%
S.2 Cómo gestionamos nuestro compromiso con la sostenibilidad medioambiental								X			80%
Global							X				70%

S.1 Cómo gestionamos el compromiso con el entorno social

■ **Visión global del subelemento**

La organización cuenta con una política específica y planes anuales que consolidan su compromiso social desde 2017, integrados en el sistema de gestión de calidad y evaluados mediante auditorías y revisiones. Sin embargo, los objetivos no han variado en los últimos años, no se han vinculado con los ODS ni con la Agenda 2030, y la difusión hacia otros grupos de interés externos es limitada. Tampoco se evidencian prácticas innovadoras ni referentes en este ámbito, lo que representa una oportunidad para evolucionar hacia un enfoque más dinámico y colaborativo.

■ **Puntos fuertes**

- EJIE reafirma su compromiso con la sociedad a través de una política específica que se materializa en la elaboración y publicación anual de planes de acción social.
- El proceso de gestión del compromiso con la sociedad ha permitido desarrollar este compromiso de forma sistemática y con solidez desde el año 2017. Como el resto de los procesos de la organización, está incluido en el sistema de gestión de la calidad, lo que asegura su evaluación y ajuste continuos en base a las auditorías, revisiones por la dirección y otros mecanismos de mejora que el sistema proporciona.
- Anualmente se realiza una encuesta sobre la percepción de la sociedad, cuyos resultados son analizados, tratados y difundidos según la sistemática del proceso de gestión de la estrategia.

S.1 Cómo gestionamos el compromiso con el entorno social

■ Puntos fuertes

- El Gobierno Vasco reconoce a 60 organizaciones su compromiso con los ODS en la primera edición de los Premios Euskadi Agenda 2030 en 2024, y EJIE ha sido reconocida en la categoría “Konpromisoa”.

■ Áreas de mejora

- Los objetivos del compromiso con la sociedad no han variado en los últimos 3 años, a pesar de que en EJIE se trabaja en muchas más iniciativas relacionadas con otros objetivos de sostenibilidad, algunas de ellas estratégicas, y no todas las acciones llevadas a cabo por la organización son gestionadas por estos planes de acción.
- Si bien se están dando pasos como haber realizado una primera autoevaluación basada en el Marco ODS de Euskalit, y de participar en Club ODS de Euskalit, y se evidencian planes para ir más allá en 2026, el proceso actual no está alineado con los ODS ni con la Agenda 2030, por lo que no se observa que los objetivos estratégicos ni los procesos de la organización hayan sido vinculados con su impacto en los ODS.
- Salvo por lo recogido en la Memoria anual, no se han evidenciado otras medidas de difusión, colaboración, concienciación con otros grupos de interés distintos del personal interno.
- No se observan evidencias de innovación o de que puedan ser consideradas referentes en las prácticas asociadas a la gestión del compromiso con el entorno social.

S.2 Cómo gestionamos nuestro compromiso con la sostenibilidad medioambiental

■ **Visión global del subelemento**

EJIE dispone de un sistema sólido y reconocido para la gestión medioambiental, con planes anuales, seguimiento periódico y certificaciones internacionales (ISO 50001 e ISO 14001), lo que la posiciona como referente en el sector público. Estas prácticas son ágiles e innovadoras y se publican en el portal de transparencia, garantizando la rendición de cuentas. Como mejora, se identifica la necesidad de compartir este conocimiento con otras organizaciones y de integrar la gestión medioambiental en la Agenda 2030 y los ODS, reforzando así su impacto global.

■ **Puntos fuertes**

- EJIE manifiesta su compromiso con la sociedad a través de su política ambiental y energética, desplegando anualmente planes de mejora ambiental cuyos resultados se publican en el portal de transparencia de su sitio web, garantizando así la rendición de cuentas y el acceso público a la información. La iniciativa *Aurrerabide* del Gobierno Vasco ha recogido esta práctica como una de las buenas prácticas de implantación a tener en cuenta por las organizaciones públicas que empiezan a desarrollar la gestión avanzada.
- Hay objetivos estratégicos relacionados con el medio ambiente y planes ambientales en los últimos ciclos estratégicos de los que se hace seguimiento periódico, incluyendo proyectos de adecuación de infraestructuras e instalaciones.

S.2 Cómo gestionamos nuestro compromiso con la sostenibilidad medioambiental

■ Puntos fuertes

- El proceso de gestión medioambiental, base del Sistema de Gestión Ambiental, ha permitido desarrollar el compromiso medioambiental de EJIE de forma sistemática y con solidez desde el año 2008, que empezó con la implantación de EKOSCAN, y ha evolucionado progresivamente hasta alcanzar certificaciones internacionales: la norma ISO50001 en 2017, centrada en la eficiencia energética, y la norma ISO14001 en 2021, orientada a la gestión ambiental.
- Como el resto de los procesos de la organización, está incluido en el sistema de gestión de la calidad, lo que asegura su evaluación y ajuste continuos en base a las auditorías, revisiones por la dirección y otros mecanismos de mejora que el sistema proporciona.

■ Áreas de mejora

- Siendo unas prácticas ágiles e innovadoras (p.ej. Reutilización del calor del CPD para calefacción y agua caliente, refrigeración a partir del frío exterior...) y de referencia evidente (sobre todo en el ámbito público), este conocimiento aún no se ha extendido a otras organizaciones, lo que representa una oportunidad para fomentar el intercambio y la colaboración interinstitucional en materia de sostenibilidad.
- Siguiendo con la iniciativa de gestión del compromiso con el entorno social, podría adecuarse también la gestión de sostenibilidad a la Agenda 2030 y los ODS.

Introducción

Visión global

Estrategia

Clientes

Personas

Sociedad y medioambiente

Innovación

Resultados

«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

■ **Visión global del elemento**

- La organización dispone de un sistema sólido para gestionar la innovación desde 2016, alineado con los objetivos estratégicos y apoyado por procesos específicos, herramientas tecnológicas (*mideNet*, *Intool*) y la Comisión de Innovación. Este sistema permite definir objetivos y estrategias, crear un contexto interno favorable, aprovechar el potencial del entorno y gestionar proyectos de innovación con metodologías estructuradas. Además, se han logrado reconocimientos externos y se prevé la certificación ISO56001 en los próximos años, lo que refuerza el compromiso con estándares internacionales y la mejora continua.
- Como áreas de mejora, se observa la necesidad de ampliar el enfoque más allá de la innovación tecnológica hacia la innovación en la gestión, incorporar metodologías creativas (*Design Thinking*, SCAMPER, TRIZ), habilitar espacios colaborativos formales y sistemáticos, y evaluar ideas no exitosas para extraer aprendizajes. También se requiere potenciar la agilidad y la creatividad en los procesos, compartir el conocimiento adquirido con otras organizaciones y aprovechar el entorno para innovar en ámbitos distintos al tecnológico.

Subelemento	Básico			Intermedio		Desarrollado		Avanzado			%
	B0	B1	B2	I1	I2	D1	D2	A1	A2	A3	
I.1 Cómo definimos nuestros objetivos y la estrategia para innovar							X				70%
I.2 Cómo creamos el contexto interno para innovar						X					60%
I.3 Cómo aprovechamos el potencial del entorno para innovar							X				70%
I.4 Cómo gestionamos las ideas y proyectos de innovación								X			80%
Global							X				70%

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

■ **Visión global del subelemento**

La organización cuenta con un proceso consolidado desde 2016 para definir objetivos y estrategia de innovación, alineado con el plan estratégico y apoyado por herramientas como *mideNet* e *Intool*. Este proceso incluye análisis de riesgos, vigilancia tecnológica y elaboración de planes anuales. Como mejora, se requiere integrar la innovación en la gestión dentro de la sistemática específica y evolucionar hacia prácticas más ágiles e innovadoras que incorporen benchmarking y creatividad.

■ **Puntos fuertes**

- El proceso de gestión de la innovación ha permitido definir los objetivos y la estrategia para innovar de forma sistemática y con solidez desde el año 2016, coherentemente con los objetivos estratégicos de "Potenciar la innovación en torno a tecnologías emergentes", "Promover la generación de proyectos basados en tecnologías innovadoras" y "Fomentar una cultura organizativa orientada a la innovación continua".
- Este proceso identifica necesidades, fuentes relevantes y medios de información, así como el análisis de los datos obtenidos. Además, se evalúan los riesgos y oportunidades asociados, permitiendo anticiparse a cambios del entorno y detectar tendencias clave. Define anualmente 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.

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

■ Puntos fuertes

- Se utilizan herramientas como *mideNet* para el seguimiento de los proyectos o *Intool* para llevar a cabo la vigilancia tecnológica.
- Complementariamente, el proceso de gestión de la calidad se encarga de la estrategia de mejora continua de los procesos y servicios, el de gestión del portafolio de servicios de la mejora continua del catálogo de servicios, y el de gestión de la estrategia del planteamiento y despliegue de las iniciativas estratégicas que puedan conllevar la implementación de mejoras significativas en el modelo organizativo y de gestión de la organización.
- Como el resto de los procesos de la organización, todos estos están incluidos en el sistema de gestión de la calidad, lo que asegura su evaluación y ajuste continuos en base a las auditorías, revisiones por la dirección y otros mecanismos de mejora que el sistema proporciona.
- El equipo de innovación y vigilancia tecnológica participa activamente en multitud de eventos dirigidos a compartir la experiencia de EJIE en proyectos de innovación. Algunos de estos proyectos han sido reconocidos mediante premios.
- En el plan estratégico se han definido y trasladado al plan de gestión iniciativas orientadas a adaptar el proceso de innovación y vigilancia tecnológica para su transformación en un sistema de innovación y a su certificación según la norma ISO56001.

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

■ Áreas de mejora

- El proceso de innovación y vigilancia tecnológica está enfocado a un ámbito específico de innovación, el tecnológico, esto hace también que el plan de innovación no contemple los proyectos y objetivos de innovación en el ámbito de la gestión.
- La gestión de la innovación en la gestión se lleva a cabo por el proceso de calidad, esto hace que esos proyectos queden fuera de la sistemática específica de gestión de la innovación (por ejemplo, el seguimiento en la comisión de innovación, que se encarga de priorizar los proyectos de innovación).
- Si bien 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, no se han encontrado evidencias de que sean ágiles e innovadoras, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con *best practices*.

■ **Valoración global del subelemento**

EJIE impulsa la innovación mediante un equipo especializado, la Comisión de Innovación y herramientas colaborativas, promoviendo la generación de ideas y la difusión de logros. Sin embargo, no existen sistemáticas que faciliten dedicar tiempo a la reflexión creativa ni entornos colaborativos formales más allá de la comisión. Tampoco se evalúan ideas fallidas ni se aplican metodologías específicas para fomentar la creatividad, lo que limita la cultura innovadora extendida.

■ **Puntos fuertes**

- EJIE mantiene un firme compromiso con la innovación, reflejado en su plan estratégico, desde el cual se impulsan iniciativas orientadas al progreso tecnológico y a la mejora continua. Para ello, la organización cuenta con un equipo especializado dedicado exclusivamente a la vigilancia tecnológica y a la gestión de la innovación, lo que permite anticiparse a tendencias emergentes y detectar oportunidades estratégicas.
- El equipo de innovación y vigilancia tecnológica promueve la visibilidad de la innovación dentro de la organización mediante la difusión de ideas, acciones innovadoras, proyectos desarrollados y logros obtenidos. Comparte periódicamente un boletín de vigilancia tecnológica con el personal. Esta práctica contribuye a reforzar el compromiso de las personas, compartir conocimiento y generar nuevas oportunidades de mejora.

■ 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.
- Se promueve la colaboración con agentes externos (Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación, Euskalit,)
- Por su parte, todos los equipos de proceso y servicio tienen la autonomía para aprovechar las oportunidades de mejora que vayan detectando en la operación, e incorporarlos a la sistemática de gestión de la calidad.
- EJIE cuenta con una herramienta de vigilancia tecnológica, *Intool*, que permite identificar potenciales iniciativas de innovación. Además, pone a disposición de su personal multitud de herramientas tecnológicas de colaboración (*sharepoint*, etc.) ampliamente utilizadas.
- Como el resto de los procesos de la organización, el proceso de gestión de la innovación y la vigilancia tecnológica está incluido en el sistema de gestión de la calidad, lo que asegura su evaluación y ajuste continuos en base a las auditorías, revisiones por la dirección y otros mecanismos de mejora que el sistema proporciona.

■ Puntos fuertes

- En el plan de gestión 2025 se han desplegado iniciativas para impulsar el uso de metodologías y herramientas que promuevan la creatividad y la innovación, y para establecer las bases de reconocimientos en este ámbito.
- Con vistas a 2026, EJIE prevé dar un paso decisivo en su trayectoria innovadora mediante la certificación en gestión de la innovación conforme a la norma internacional ISO56001, consolidando así su liderazgo en este ámbito y su apuesta por estándares de excelencia.

■ Áreas de mejora

- No se observan sistemáticas concretas dirigidas a favorecer que las personas dediquen una parte de su tiempo a explorar, reflexionar, aportar ideas, elaborar propuestas innovadoras aprovechando sus capacidades e intereses personales.
- 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.
- A pesar de que se ponen herramientas colaborativas a disposición de la plantilla, no se observa que se hayan establecido entornos colaborativos formales para favorecer la innovación más allá de la Comisión de Innovación. Tampoco se observa que se hayan identificado o que se haga ningún tipo de seguimiento de los entornos colaborativos informales y de los resultados de estos.

■ Áreas de mejora

- Actualmente, el proceso de innovación no contempla explícitamente la evaluación de ideas que no han alcanzado los resultados esperados. Incorporar esta práctica permitiría extraer aprendizajes valiosos, fomentar una cultura de mejora continua y normalizar el error como parte inherente al proceso innovador.
- En el proceso no se especifica el uso de metodologías ni herramientas concretas que promuevan la creatividad y la innovación. Sería recomendable incorporar enfoques como *Design Thinking*, SCAMPER o TRIZ, así como habilitar espacios físicos o virtuales informales (como cafés tecnológicos o sesiones espontáneas de *brainstorming*) que faciliten la generación de ideas y el intercambio creativo entre personas.

I.3 Cómo aprovechamos el potencial del entorno para innovar

■ **Valoración global del subelemento**

La organización aprovecha el entorno mediante vigilancia tecnológica, colaboración con agentes externos y participación en redes y foros, lo que ha permitido desarrollar proyectos innovadores y obtener reconocimientos. No obstante, se observa falta de evidencias de agilidad y creatividad en estas prácticas y una escasa extensión del enfoque hacia ámbitos no tecnológicos, como la innovación en la gestión, lo que representa una oportunidad para diversificar el impacto.

■ **Puntos fuertes**

- EJIE cuenta con métodos estructurados de vigilancia tecnológica, los cuales se establecen y gestionan de manera formal a través del proceso de innovación y vigilancia tecnológica, integrado en el Sistema de Gestión de la Calidad (SGQ). Esta integración permite asegurar un enfoque sistemático y coherente en la identificación, análisis y seguimiento de tendencias tecnológicas relevantes, facilitando así la toma de decisiones estratégicas y el impulso de iniciativas innovadoras alineadas con los objetivos organizativos.
- Con vistas a 2026, EJIE prevé dar un paso decisivo en su trayectoria innovadora mediante la certificación en gestión de la innovación conforme a la norma internacional ISO56001, consolidando así su liderazgo en este ámbito y su apuesta por estándares de excelencia.

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, como los centros tecnológicos especializados, y abrir nuevas perspectivas de forma sistemática y con solidez desde el año 2016, coherentemente con los objetivos estratégicos de "Potenciar la innovación en torno a tecnologías emergentes", "Promover la generación de proyectos basados en tecnologías innovadoras" y "Fomentar una cultura organizativa orientada a la innovación continua". Para ello, se despliega un conjunto de iniciativas gobernadas por el plan de innovación y vigilancia tecnológica apoyado por herramientas de seguimiento y colaboración.
- Este enfoque ha sido reconocido externamente mediante la obtención de numerosos premios y distinciones, y se ve reforzado por la participación activa de EJIE en diversas redes, foros tecnológicos, grupos de trabajo interinstitucionales, etc. donde comparte experiencias, buenas prácticas y establece alianzas de colaboración.

I.3 Cómo aprovechamos el potencial del entorno para innovar

■ Puntos fuertes

- Además de la vigilancia tecnológica realizada, vitaminada por la implementación de la herramienta *Intool*, una de las prácticas que ha favorecido el aprovechamiento del potencial del entorno para innovar ha sido la adopción de estándares de gestión como la ISO9001, ISO20000-1, ISO27001, ISO27701, ISO22301, UNE93200, ISO45001, ISO140001 o ISO50001, normativas como el ENS o el NIS, así como buenas prácticas reconocidas como ITIL, PMBOK o CMMI. Normalmente estas iniciativas están desplegadas a través de los planes estratégicos y el proceso de gestión de la estrategia, y se implementan a través de procesos específicos como el de gestión de la calidad, gestión de la seguridad, gestión del portafolio de servicios, gestión de personas o gestión ambiental.
- Todos estos procesos están incluidos en el sistema de gestión de la calidad, lo que asegura su evaluación y ajuste continuos en base a las auditorías, revisiones por la dirección y otros mecanismos de mejora que el sistema proporciona..

■ Áreas de mejora

- 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. Sin embargo, no se han encontrado evidencias de que sean ágiles e innovadoras, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con *best practices*.

I.3 Cómo aprovechamos el potencial del entorno para innovar

Áreas de mejora

- Sin embargo, pese a que se observa un elevado grado de madurez en la forma en que EJIE aprovecha el potencial de su entorno para la innovación tecnológica y que ha sido reconocida dentro del sector público como una organización de referencia en el ámbito de la innovación tecnológica, no se han encontrado evidencias de que este potencial sea aprovechado con la misma intensidad para otros ámbitos de innovación como, por ejemplo, innovación en la gestión.

I.4 Cómo gestionamos las ideas y proyectos de innovación

■ **Visión global del subelemento**

EJIE dispone de un proceso avanzado para identificar, priorizar y gestionar proyectos de innovación, con seguimiento técnico y económico, integración en el sistema de calidad y difusión de resultados. Estas prácticas han sido reconocidas externamente y han generado soluciones de alto impacto social. Como mejora, se requiere incorporar métodos ágiles para recoger y evaluar ideas relacionadas con la gestión y compartir el conocimiento adquirido con otras organizaciones para potenciar la colaboración interinstitucional.

■ **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, asignarles el presupuesto necesario, proporcionar el soporte para su gestión, compartir las experiencias para proyectos futuros y analizar la conveniencia de proteger la propiedad intelectual de forma sistemática y con solidez desde el año 2016, coherentemente con los objetivos estratégicos de "Potenciar la innovación en torno a tecnologías emergentes", "Promover la generación de proyectos basados en tecnologías innovadoras" y "Fomentar una cultura organizativa orientada a la innovación continua".

I.4 Cómo gestionamos las ideas y proyectos de innovación

■ Puntos fuertes

- Para este despliegue 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 las herramientas de seguimiento y colaboración de innovación y vigilancia tecnológica. Todas las oportunidades de mejora, tanto las que obtengan resultados significativos, como las que no resulten tan disruptiva, se gestionan y gobiernan desde el proceso de gestión de la calidad.
- Como el resto de los procesos de la organización, está incluido en el sistema de gestión de la calidad, lo que asegura su evaluación y ajuste continuos en base a las auditorías, revisiones por la dirección y otros mecanismos de mejora que el sistema proporciona.
- 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...*).
- Buena parte de los resultados de la actividad de innovación han repercutido directamente en la sociedad, aportando soluciones como *Itzuli*, *Nik* o *Ingura* sin coste de uso para el ciudadano.

I.4 Cómo gestionamos las ideas y proyectos de innovación

■ Puntos fuertes

- El equipo de innovación participa continuamente en actividades de difusión de estas buenas prácticas y resultados, tanto en boletines periódicos como en presentaciones, algunas como invitados expertos y otras promovidas por la organización (por ejemplo en el evento de difusión anual que la unidad lleva a cabo con una gran asistencia de personal de EJIE y colaboradores), para extender este conocimiento otras organizaciones, y fomentar el intercambio y la colaboración interinstitucional en materia de innovación.

■ Áreas de mejora

- No se observan métodos de recogida, análisis, evaluación y priorización de ideas que tienen que ver con aspectos de gestión y que puedan resultar ágiles e innovadoras, ni que reciban el mismo tratamiento que las del ámbito tecnológico, por lo que se ha podido perder la oportunidad de compartir el conocimiento adquirido en esta materia con otras organizaciones.

Introducción

Visión global

Estrategia

Clientes

Personas

Sociedad y medioambiente

Innovación

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 sociedad y medioambiente

R.5 Resultados de la innovación

■ **Visión global del elemento**

- La organización dispone de un sistema de indicadores que permite evaluar el desempeño en los ejes estratégicos, clientes, personas, sociedad e innovación, con una estructura que asegura seguimiento periódico, segmentación adecuada y alineación con los planes estratégicos (PE2024 y PE2028). Los resultados muestran una evolución positiva en la mayoría de los ámbitos, destacando los avances en estrategia e innovación, donde se alcanzan o superan más del 84% de los objetivos relevantes y se mantienen tendencias satisfactorias en los últimos tres años. En clientes y personas, el cumplimiento se sitúa entre el 64% y el 75%, reflejando una gestión sólida en relación con la satisfacción, la calidad del servicio y las condiciones laborales, mientras que en sociedad y medioambiente se logra un 75% de los objetivos, aunque con menor consistencia en las tendencias.
- No obstante, persisten áreas de mejora que limitan la utilidad y proyección del sistema: falta de continuidad de algunos indicadores entre planes estratégicos, ausencia de métricas para ciertos objetivos clave, y necesidad de reforzar la segmentación, la medición de tiempos de respuesta y la incorporación de indicadores orientados a riesgos, proyecciones y experiencia del cliente y la sociedad. Asimismo, se requiere revisar el diseño de algunos indicadores que afectan la interpretación de tendencias y avanzar hacia un modelo más integral, dinámico y predictivo que potencie la innovación, la sostenibilidad y la orientación al impacto.

Valoración del elemento RESULTADOS

Subelemento	Básico			Intermedio		Desarrollado		Avanzado			%
	B0	B1	B2	I1	I2	D1	D2	A1	A2	A3	
R.1 Resultados estratégicos									X		90%
R.2 Resultados en clientes							X				70%
R.3 Resultados en personas							X				70%
R.4 Resultados en la sociedad y el medioambiente						X					60%
R.5 Resultados de la innovación									X		90%
Global							X				76%

■ **Visión global del subelemento**

La organización alcanza un nivel avanzado, con indicadores bien definidos y segmentados que permiten evaluar el desempeño estratégico con precisión y oportunidad; el 93% de los objetivos se cumplen y el 90% de las tendencias son positivas en los últimos tres años, evidenciando una gestión sólida y alineada con los planes estratégicos, aunque se requiere incorporar resultados para todos los objetivos, revisar indicadores sin continuidad y reforzar la medición en aspectos como alianzas y modelo tecnológico.

■ **Puntos fuertes**

- En general, los datos presentados permiten conocer los resultados obtenidos por la organización en lo relativo a la estrategia desplegada en los diferentes planes estratégicos (PE2024 y PE2028 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.

■ Puntos fuertes

- Las tendencias del 90% 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 95% de los datos presentados para evidenciar el desempeño en el elemento de estrategia.

■ Áreas de mejora

- En el eje "Estrategia" del PE2028 se han establecido dos objetivos (de 5) que no tienen ningún resultado relacionado en la batería presentada: "E28-002 Sistematizar la gestión de las alianzas estratégicas de EJIE con un enfoque de mejora continua" y "E28-004 Revisar el modelo de infraestructura tecnológica de EJIE", lo que limita mínimamente su utilidad para conocer y mejorar la eficacia de la organización en relación al elemento
- De los 21 indicadores presentados, 13 corresponden al PE2024 sin continuidad en el PE2028. Será necesario revisar su inclusión en futuras evaluaciones como indicadores de proceso o retirarlos de la batería para evitar que el resultado no se vea afectado por las magnitudes de indicadores que ya no son relevantes

- **Áreas de mejora**

- El indicador “E24-I106 Porcentaje de incremento del presupuesto anual” no ha alcanzado su objetivo en 2024 ni mantiene una tendencia o rendimiento positivo en los últimos tres años.

■ **Visión global del subelemento**

La organización alcanza un nivel desarrollado, con indicadores que permiten conocer el desempeño en la relación con clientes y servicios, con segmentación adecuada y evaluación periódica, donde el 66% de los objetivos se cumplen y el 91% de las tendencias son positivas, pese al crecimiento del catálogo y número de clientes, aunque se debe mejorar la continuidad de indicadores, la medición de ANS, satisfacción y NPS, e incluir métricas sobre tiempos de respuesta y objetivos estratégicos vinculados a la relación con clientes.

■ **Puntos fuertes**

- En general, los datos presentados permiten conocer los resultados obtenidos por la organización en lo relativo a la estrategia desplegada en los diferentes planes estratégicos (PE2024 y PE2028 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.

■ Puntos fuertes

- Las tendencias de los indicadores presentados en el eje de clientes son positivas o presentan valores excelentes sostenidos en el 91% 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 66% de los datos presentados para evidenciar el desempeño en el elemento de clientes.

■ Áreas de mejora

- De los 11 indicadores presentados, 7 corresponden al PE2024 sin continuidad en el PE2028. Será necesario revisar su inclusión en futuras evaluaciones como indicadores de proceso o retirarlos de la batería para evitar que el resultado no se vea afectado por las magnitudes de indicadores que ya no son relevantes.
- El indicador "E28-I12 - Evaluación de la excelencia en la gestión de compras" todavía no presenta ningún dato o tendencia, ya que es de reciente creación.

■ Áreas de mejora

- Los indicadores “E28-I10 - Cumplimiento de los ANS de los servicios del catalogo”, “E24-I201 - Satisfacción de clientes con los diferentes servicios” y “E24-I202 - Calificación de promotores neta o Net Promoter Score (NPS)” no alcanzan sus objetivos dos o más periodos, aunque en 2024 alcanzan dichos objetivos.
- No se dispone de información relacionada con el plazo de atención de reclamaciones, quejas o sugerencias, ni existen indicadores para evidenciar los resultados de algunos objetivos estratégicos del eje "Clientes" como "E28-007 Establecer nuevas medidas vinculadas a la gestión de la relación con las entidades cliente" y "E28-010 Desplegar el modelo de infraestructura tecnológica de EJIE actualizado", por lo que la utilidad de la batería para conocer y mejorar la eficacia de la organización en relación al elemento se limita un poco.

■ **Visión global del subelemento**

La organización alcanza un nivel desarrollado, y se dispone de indicadores segmentados por género, área y nivel, con seguimiento periódico y tendencias positivas en el 58% de los casos; el 85% de los objetivos se alcanzan, reflejando una gestión sólida en condiciones laborales, igualdad y formación, aunque persisten retos como reforzar la continuidad de indicadores, eliminar duplicidades y mejorar tendencias negativas en absentismo, igualdad y satisfacción laboral.

■ **Puntos fuertes**

- En general, los datos presentados permiten conocer los resultados obtenidos por la organización en lo relativo a la estrategia desplegada en los diferentes planes estratégicos (PE2024 y PE2028 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.

■ Puntos fuertes

- Las tendencias del 58% 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 85% de los datos presentados para evidenciar el desempeño en el elemento de personas.
- Los indicadores "E28-I15 - Personas satisfechas o muy satisfechas con las condiciones sociales y laborales" y "E28-I17 - Personas satisfechas o muy satisfechas con el tratamiento de la igualdad" todavía no presentan cumplimiento de objetivos, ya que son de reciente creación.

■ Áreas de mejora

- De los 12 indicadores presentados, 6 corresponden al PE2024 sin continuidad en el PE2028. Será necesario revisar su inclusión en futuras evaluaciones como indicadores de proceso o retirarlos de la batería para evitar que el resultado no se vea afectado por las magnitudes de indicadores que ya no son relevantes.

■ 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 “E28-I13 - 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.
- El indicador “E28-I16 - Cumplimiento de los objetivos anuales del plan de igualdad” no alcanza el resultado previsto en 2024.
- Las tendencias de los indicadores “E28-I15 - Personas satisfechas o muy satisfechas con las condiciones sociales y laborales”, “E28-I16 - Cumplimiento de los objetivos anuales del plan de igualdad”, “E24-I303 - Absentismo por enfermedad o accidente”, “E24-I307 - Eficacia del plan de formación” y “E24-I308 - Competencia de liderazgo” presentados en el eje de personas no son positivas y no presentan valores sostenidos en los últimos tres años.

■ **Visión global del subelemento**

La organización alcanza un nivel desarrollado, con indicadores que permiten evaluar la contribución social y medioambiental, y con un 75% de objetivos cumplidos que incluyen estándares como el ratio PUE y la huella de carbono, aunque solo el 29% de las tendencias son positivas. Se requiere incluir métricas sobre eficacia del plan ambiental, revisar el cálculo de la huella de carbono y mejorar indicadores de satisfacción de agentes del entorno social.

■ **Puntos fuertes**

- En general, los datos permiten conocer los resultados obtenidos por la organización en lo relativo a la estrategia desplegada en los diferentes planes estratégicos (PE2024 y PE2028 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 y el medioambiente 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.
- 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

- Las tendencias del 29% 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.
- 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

- De los 7 indicadores presentados, 2 corresponden al PE2024 sin continuidad en el PE2028. Será necesario revisar su inclusión en futuras evaluaciones como indicadores de proceso o retirarlos de la batería para evitar que el resultado no se vea afectado por las magnitudes de indicadores que ya no son relevantes.
- 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 "E28-I25 - Huella de carbono (kilotoneladas de CO2/año)" debe ser revisado en base a las nuevas directrices de cálculo.

■ **Áreas de mejora**

- Las tendencias de los indicadores “E28-I24 - Ratio PUE”, “E28-I25 - Huella de carbono (kilotoneladas de CO2/año)” y “E28-I26 - Agentes del entorno social satisfechos o muy satisfechos con la contribución a la sociedad” presentados en el eje de sociedad no son positivas y no presentan valores sostenidos en los últimos tres años.

■ **Visión global del subelemento**

Con un nivel avanzado, la organización evidencia un alto desempeño en innovación, alcanzando el 93% de los objetivos y manteniendo tendencias positivas en el 78% de los indicadores; los resultados están alineados con los planes estratégicos y permiten ajustes oportunos, aunque se debe garantizar la continuidad de indicadores, revisar métricas que afectan tendencias y mejorar la percepción interna sobre la cultura innovadora.

■ **Puntos fuertes**

- En general, los datos permiten conocer los resultados obtenidos por la organización en lo relativo a la estrategia desplegada en los diferentes planes estratégicos (PE2024 y PE2028 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 78% 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.

■ 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 93% de los datos presentados para evidenciar el desempeño en el elemento de innovación.

■ Áreas de mejora

- De los 9 indicadores presentados, 5 corresponden al PE2024 sin continuidad en el PE2028. Será necesario revisar su inclusión en futuras evaluaciones como indicadores de proceso o retirarlos de la batería para evitar que el resultado no se vea afectado por las magnitudes de indicadores que ya no son relevantes.
- 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%.
- El indicador "E28-I31 - Personas de la organización cuya percepción de EJIE como organización innovadora es buena o muy buena" no alcanza el objetivo establecido en 2024.

Introducción

Visión global

Estrategia

Clientes

Personas

Sociedad y medioambiente

Innovación

Resultados

Eskerrik asko zuen arretagatik
Gracias por vuestra atención

Mediterráneo, 14 · 01010 Vitoria-Gasteiz · Tel. 945 01 73 00* · www.ejie.eus