



Eusko Jaurlaritzaren
Informatika Elkarte

Sociedad Informática
del Gobierno Vasco

Autoevaluación de EJIE según el Modelo de Gestión Avanzada

Asier Ares,
Diciembre de 2016

Modelo de gestión avanzada

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



Evaluación del grado de avance en la gestión

- **Básico**

Se ha realizado alguna actuación de manera exploratoria o puntual

- **Intermedio**

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

- **Desarrollado**

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

- **Avanzado**

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

Estrategia

«Una organización avanzada debería disponer de la información estratégica necesaria y con ella realizar procesos de reflexión participativos con los que establecer una estrategia que posteriormente sea debidamente desplegada y comunicada y al servicio de la cual se gestionen los recursos económico-financieros, la tecnología y la información»

- **Cómo se gestiona la información necesaria para definir la estrategia**
- **Cómo se reflexiona y se establece la estrategia**
- **Cómo se comunica, despliega, revisa y actualiza la estrategia**

Grado de avance en la gestión de la estrategia

■ Puntos fuertes:

1. El proceso de gestión de la estrategia establece la sistemática para gestionar la información necesaria para la reflexión y el establecimiento de la estrategia, así como la comunicación, despliegue, revisión y actualización de la estrategia
2. El proceso de gestión de la estrategia utiliza un conjunto de entradas formales para la reflexión (necesidades y expectativas de los grupos de interés, resultados de evaluaciones MGA, factores normativos y tecnológicos, análisis de riesgos...) tras la que se elaboran o revisan la Misión y Visión, un conjunto de DAFOs que permiten establecer las líneas estratégicas y objetivos a medio plazo, así como las metas anuales de los diferentes procesos y los proyectos a desarrollar en el plan de gestión anual
3. El despliegue de la estrategia se apoya en un mapa y un conjunto de indicadores de proceso consolidado en numerosos ciclos de mejora desde 2002, que dispone de un modelo de madurez avanzado para garantizar la mejora continua e innovación de los procesos bajo el amparo del SGiQ
4. Si bien EJIE lleva desplegando diferentes reflexiones estratégicas desde 1998, en 2015 se diseña y se pone en marcha un proceso específico como resultado de la autoevaluación MGA de 2014 para complementar las actividades que se gestionaban desde los procesos de calidad y dirección

■ Áreas de mejora:

1. El proceso de gestión de la estrategia no referencia fuentes de información relativas a la competencia o entorno socioeconómico, cómo se utilizan los valores corporativos como base del desarrollo estratégico y de la cultura de la organización o cómo se analizan los requisitos de alianzas con proveedores, clientes...
2. Si bien el proceso de gestión de la estrategia establece que en cada ciclo se define un equipo específico para llevar a cabo la reflexión, en la práctica no participan todos los grupos de interés en su despliegue ni se les comunican siempre sus resultados
3. Dada su reciente implantación, no se ha podido evaluar y revisar el nuevo proceso de gestión de la estrategia

Clientes

«Una organización avanzada debería cultivar las relaciones con los clientes y ser eficiente en todos los elementos de su cadena de valor, que va desde el desarrollo de los productos y servicios, su comercialización, hasta su producción, distribución y mantenimiento (si procede); para todo ello debe apoyarse en proveedores y subcontratistas fiables a los que, asimismo, también debe dar un papel relevante en la definición y desarrollo de la estrategia empresarial»

- **Cómo se gestionan las relaciones con clientes**
- **Cómo se desarrollan y comercializan productos/ servicios orientados hacia los clientes**
- **Cómo se producen y distribuyen nuestros productos/servicios**
- **Cómo se gestionan las relaciones con proveedores**

Grado de avance en la gestión de clientes

■ Puntos fuertes:

1. La gestión de los procesos de prestación de servicios de la organización está soportada en el SGIQ desde el año 2000 siguiendo el estándar ISO90001, y ha sido revisada desde entonces por la dirección sistemáticamente con periodicidad anual. Posteriormente se enriqueció con las normas ISO270001, UNE93200 e ISO20000-1. El sistema está certificado en estas normas por AENOR
2. En 2011 se desarrolló un nuevo catálogo de servicios acorde a las buenas prácticas de IT (ITIL) teniendo en cuenta los mismos servicios que lleva prestando desde su constitución que ha sido revisado anualmente, y en 2016 se ha aprobado un catálogo complementario en base a los nuevos requisitos de convergencia donde se recogen los requisitos de todos los clientes involucrados
3. Desde 2011 se realiza una evaluación formal de los servicios y de la relación con el cliente en base a entrevistas entre la dirección de EJIE y los responsables de los clientes, y a una encuesta adaptada para cada cliente. Proceso y encuesta se revisan y mejoran cada año en base a los resultados obtenidos
4. El proceso de contratación establece un sólido control de los proveedores conforme a la normativa vigente de contratación pública

■ Áreas de mejora:

1. Se han documentado nuevos procesos de relación con clientes en 2016, pero con un nivel de implantación casi inexistente
2. Se han implantado nuevos procesos para la gestión de la asistencia técnica, los proyectos y servicios de mantenimiento de aplicaciones en 2015, pero con un nivel de implantación básico
3. El servicio de proyectos tecnológicos, así como los nuevos servicios de convergencia, no están en el alcance del SGIQ

Personas

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

- **Cómo se selecciona, retribuye y atiende a las personas**
- **Cómo se desarrollan el conocimiento y las competencias de las personas**
- **Cómo se potencia el compromiso de las personas con la empresa**
- **Cómo se amplía la capacidad de liderazgo de las personas**

Grado de avance en la gestión de personas

■ Puntos fuertes:

1. Desde el año 2000 EJIE cuenta con un proceso de gestión de personas que gestiona la selección, acogida, formación, comunicación, reconocimiento, retribución, promoción y desarrollo profesional, así como la desvinculación del personal de EJIE, incluyendo a los líderes
2. EJIE cuenta con un sistema de prevención de riesgos laborales y mejora de la salud certificado según la OHSAS18001 en 2009 y un plan de igualdad con numerosas medidas de conciliación que se despliegan anualmente en base a las políticas correspondientes
3. Existen potentes herramientas de despliegue que han sido evaluados y revisados a lo largo de los años, como la encuesta de clima laboral, el plan de formación, el plan de comunicación interna y la evaluación de desempeño
4. En 2016 se ha implantado un nuevo proceso de gestión de conocimiento basado en la metodología 5S

■ Áreas de mejora:

1. Algunos de los perfiles y descripciones de puestos no están actualizados tras los cambios desplegados por el programa de mejora ITIL, ni recogen todas las necesidades del nuevo modelo de convergencia
2. No se evidencia una sistemática clara para potenciar un enfoque participativo en los sistemas de gestión o de seguimiento continuo de los objetivos y resultados que faciliten el compromiso de las personas con la organización
3. No se evidencia una sistemática clara para el despliegue de la capacidad de liderazgo en las personas a pesar de la inclusión de las conductas reconocibles en la evaluación de desempeño en 2015
4. La percepción del personal sobre la sistemática de evaluación del desempeño, promoción y reconocimiento no obtiene los resultados esperados en la encuesta de clima laboral
5. En 2016 no se ha llevado a cabo la encuesta de clima laboral

Sociedad

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

- **Cómo se gestiona el compromiso con el entorno social**
- **Cómo se impulsa la sostenibilidad medioambiental**

Grado de avance en la gestión de la sociedad

■ Puntos fuertes:

1. EJIE dispone desde 2007 de un sistema de gestión ambiental certificado según la norma Ekoscan y se ha revisado y mejorado anualmente en las revisiones por la dirección
2. En 2013 se ha incorporado la gestión energética al sistema y se ha certificado según la norma ISO50001 en 2014
3. En 2016 se ha llevado a cabo una reflexión en base a los retos sociales referidos en los planes del Gobierno Vasco que ha permitido establecer un primer borrador del compromiso social de EJIE para la elaboración del primer plan de acción social anual

■ Áreas de mejora:

1. Salvo por algunas iniciativas llevadas a cabo (participación en actividades de formación, promoción y foros técnicos, de calidad, de igualdad...) EJIE carece de un planteamiento para gestionar el compromiso con el entorno social
2. No se ha establecido una sistemática para extender y hacer partícipes de las iniciativas medioambientales a clientes, proveedores, aliados y otros grupos de interés
3. No se ha establecido la sistemática para la planificación, despliegue, evaluación y revisión del plan de acción social una vez realizada la reflexión inicial

Innovación

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

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

Grado de avance en la gestión de la innovación

■ Puntos fuertes:

1. EJIE cuenta con una mejora continua sistematizada en el SGIQ desde 2000, y ha sido revisada anualmente por la dirección y certificada según los requisitos de las normas más relevantes
2. Fruto de la autoevaluación según el MGA llevado a cabo por EJIE en 2014, se ha revisado el enfoque de innovación y en 2016 se ha incorporado al sistema de gestión de la calidad la política de innovación y los procedimientos relacionados, se ha constituido una comisión de innovación y se ha desplegado un proceso específico para la vigilancia tecnológica que complementa como observatorio tecnológico los análisis de tendencias y previsiones de organizaciones especializadas en el sector TIC (Gartner)
3. EJIE participa en grupos de aprendizaje compartido como Qepea, itSMF... y aprovecha la red de proveedores para el intercambio de ideas y experiencias para abrir nuevas perspectivas

■ Áreas de mejora:

1. No se observan entornos colaborativos formales e informales tales como lugares de reunión y encuentro, foros virtuales,... que permitan a las personas interactuar e intercambiar ideas, conocimientos y reflexiones más allá, si cabe, de la comisión de innovación
2. La sistemática de gestión de la innovación en la organización tiene una implantación formal muy reciente, por lo que todavía no ha podido ser evaluada y revisada suficientemente
3. La oficina de proyectos de innovación está en un estado incipiente de implantación

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»

- **Resultados estratégicos**
- **Resultados en clientes**
- **Resultados en personas**
- **Resultados en la sociedad**
- **Resultados de la innovación**

Grado de avance en resultados

■ Puntos fuertes:

1. Los diferentes sistemas de gestión proporcionan históricamente indicadores que permiten conocer la eficacia y eficiencia de la organización, suelen estar debidamente segmentados, son oportunos y precisos, permiten comprender las relaciones entre acciones y resultados, y ayudan a realizar proyecciones a futuro
2. Con el proceso de gestión de la estrategia se ha establecido un conjunto de indicadores que se revisa en cada plan de gestión y que están estructurados en los elementos del MGA
3. La tendencia de las encuestas de satisfacción de clientes realizadas desde 2011 son positivas, así como para la mayoría de los servicios prestados
4. Amplio abanico de indicadores extraídos de la encuesta de clima laboral con valores comparables a los obtenidos en la batería de indicadores de Q-epea

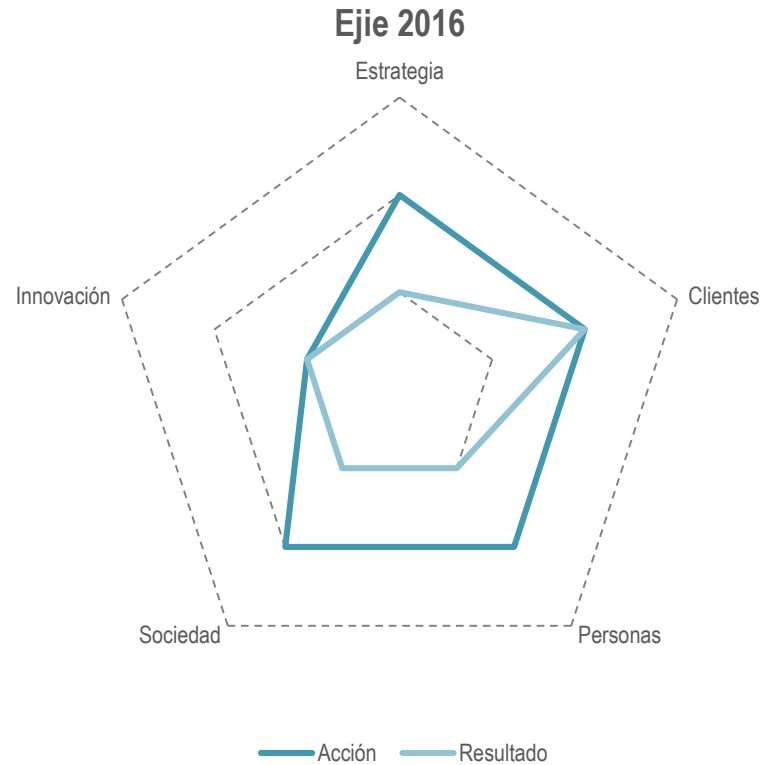
■ Áreas de mejora:

1. Los indicadores de satisfacción de personal de la última encuesta de clima laboral presentan unas tendencias negativas en muchos de los items
2. Los indicadores de satisfacción de clientes solo están segmentados por tipologías de servicio y no tienen en cuenta otros aspectos que permitan identificar oportunidades y orientar las acciones de mejora, y al compararlas con la batería de indicadores de Q-epea no alcanzan la media
3. Carecemos de ciertos indicadores relevantes de sociedad, como la percepción y comparativas, o su rendimiento más allá del SGMA
4. Los indicadores de innovación necesitan ser revisados tras el primer ciclo de gestión

Evaluación por elementos

Elemento/subelemento	B	I	D	A	Elemento/subelemento	B	I	D	A
Estrategia			X		Sociedad			X	
Cómo se gestiona la información necesaria para definir la estrategia			X		Cómo se gestiona el compromiso con el entorno social		X		
Cómo se reflexiona y se establece la estrategia			X		Cómo se impulsa la sostenibilidad medioambiental				X
Cómo se comunica, despliega, revisa y actualiza la estrategia			X		Innovación		X		
Clientes			X		Cómo se definen los objetivos y la estrategia para innovar		X		
Cómo se gestionan las relaciones con clientes			X		Cómo se crea el contexto interno para innovar		X		
Cómo se desarrollan y comercializan productos/ servicios orientados hacia los clientes		X			Cómo se aprovecha el potencial de nuestro entorno		X		
Cómo se producen y distribuyen nuestros productos/servicios				X	Cómo se gestionan las ideas y proyectos innovadores		X		
Cómo se gestionan las relaciones con proveedores			X		Resultados		X		
Personas			X		Resultados estratégicos		X		
Cómo se selecciona, retribuye y atiende a las personas				X	Resultados en clientes			X	
Cómo se desarrollan el conocimiento y las competencias de las personas			X		Resultados en personas		X		
Cómo se potencia el compromiso de las personas con la empresa		X			Resultados en la sociedad		X		
Cómo se amplía la capacidad de liderazgo de las personas		X			Resultados de la innovación		X		

Resultados globales y comparaciones



Eskerrik asko zuen arretagatik

Gracias por vuestra atención

