

2017

Autoevaluación según el Modelo de Gestión Avanzada

Versión 1.0

Asier Ares



Eusko Jaurlaritzaren
Informatika Elkarte

Sociedad Informática
del Gobierno Vasco

Modelo de gestión avanzada

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



Evaluación del grado de avance en la gestión

- **Básico**

Se ha realizado alguna actuación de manera exploratoria o puntual

- **Intermedio**

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

- **Desarrollado**

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

- **Avanzado**

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

Estrategia

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

- **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. Si bien EJIE lleva desplegando diferentes reflexiones estratégicas desde 1998 que se gestionaban desde los procesos de calidad y dirección, como resultado de la autoevaluación MGA de 2014 se diseña y se pone en marcha en 2015 un proceso específico alineado con el programa *Kudeabide* del Gobierno Vasco para gestionar la información necesaria para la reflexión y el establecimiento de la estrategia, así como su comunicación, despliegue, revisión y actualización, que ha sido sistemáticamente revisado y mejorado durante varios años hasta alcanzar el diseño actual
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. En 2017 se han revisado los valores corporativos con la participación de toda la organización mediante diferentes trabajos en grupo, y se han incrementado las fuentes de información con encuestas al consejo de administración, proveedores y sociedad así como la revisión de las alianzas
4. El despliegue, evaluación y ajuste de la estrategia se apoyan en un mapa y un conjunto de indicadores de proceso consolidados en numerosos ciclos de mejora desde 2002, y disponen de un modelo de madurez avanzado, referente en los sectores público e informático vasco, para garantizar la mejora continua e innovación de los procesos bajo el amparo del SGIQ

■ Áreas de mejora:

1. El proceso de gestión de la estrategia no referencia 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, no referencia cómo participan todos los grupos de interés en su despliegue ni cómo se les comunican sus resultados
3. El cúmulo de actividades y los prerrequisitos de cierre establecidos en el proceso de gestión de la estrategia para cada revisión provoca que el nuevo plan de gestión no esté disponible casi hasta el segundo trimestre del año

Cientes

«Una organización avanzada debería cultivar las relaciones con los clientes y ser eficiente en todos los elementos de su cadena de valor, que va desde el 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 aprobaron las bases de un catálogo complementario en base a los nuevos requisitos de convergencia donde se recogen las necesidades y expectativas de todos los clientes involucrados, y que está siendo desarrollado en base a proyectos desde entonces
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 organización. Proceso y encuesta se revisan y mejoran cada año en base a los resultados obtenidos y aprovechando las buenas prácticas del mercado, como la incorporación del NPS
4. El proceso de contratación establece un sólido control de los proveedores conforme a la normativa vigente de contratación pública que es actualizado convenientemente ante los cambios que se presentan. Se ha añadido en 2017 una encuesta de percepción a proveedores con unos resultados muy satisfactorios

■ Áreas de mejora:

1. Aunque se mantiene la inercia de las actividades previamente gobernadas por el SGIQ, los nuevos procesos de relación con clientes que se documentaron en 2016 evidencian un nivel de implantación casi inexistente en la actualidad
2. Los nuevos procesos para la gestión de la asistencia técnica, los proyectos y servicios de mantenimiento de aplicaciones, que se implantaron en 2015 solo tienen un nivel de implantación básico en la actualidad
3. El servicio de proyectos tecnológicos, así como los proyectos de diseño, construcción y transición de 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
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 reconocido por Emakunde con numerosas medidas de conciliación que se despliegan anualmente en base a las políticas correspondientes, los que le convierte en un referente del sector público
3. Potentes herramientas de despliegue evaluadas y revisadas a lo largo de los años, como la encuesta de clima laboral, el plan de formación, el plan de comunicación interna o la evaluación de desempeño, que es un referente en el sector público
4. Como complemento a la gestión del conocimiento que se lleva a cabo mediante las herramientas TIC desplegadas, en 2016 se diseñó e implantó un novedoso proceso de gestión de conocimiento basado en la metodología 5S que ya ha incorporado a 5 procesos en su sistemática de mejora. Esta iniciativa ya ha sido compartida con varios miembros del Club 5S de Euskalit
5. En 2017 la dirección general se ha reunido con el personal en pequeños grupos para comentar la estrategia y captar mediante encuesta el grado de adhesión a la misión, visión y valores de EJIE con resultado muy satisfactorio

■ 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 desde 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 y 2017 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. Está planificada la actualización de este certificado a la norma ISO140001
2. Desde 2006 se ha mantenido una participación en el Club de evaluación de Euskalit, así como en otras iniciativas altruistas para la promoción de la gestión avanzada como el Club de evaluación 5S y 5S digitales, evaluación de cartas e servicios de Q-epea, evaluación del QIA...
3. Desde 2016 EJIE colabora con la Universidad de Deusto en sus programas master, proporcionando clases magistrales en aspectos en los que el conocimiento del personal es referente. También se han establecido convenios para poner a disposición de la Universidad de Mondragón el conocimiento experto de la organización y otros recursos, y se han impartido cursos de contenido tecnológico en varios centros educativos para promocionar las vocaciones TIC
4. Desde hace ya varios años se han establecido convenios de colaboración de programas de prácticas para FP, y se ha participado en diferentes foros para la presentación de las buenas prácticas de gestión, ya sean tecnológicas, de gestión avanzada o de otros temas, como la gestión de la igualdad de género
5. En 2013 se ha incorporado la gestión energética al sistema y se ha certificado según la norma ISO50001 en 2014, lo que convierte a EJIE en un referente en este aspecto
6. En 2017 se ha diseñado un proceso de gestión para la sociedad que posibilita la agrupación de las diferentes actividades llevadas a cabo hasta la fecha fuera del ámbito energético y ambiental en un plan de acción social anual, y se ha llevado a cabo la primera encuesta a la sociedad con muy buenos resultados

■ 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 no ha desplegado el proceso definido 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

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 incorporó 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 o el cluster GAIA para el intercambio de ideas y experiencias, y para abrir nuevas perspectivas
4. En 2017 se ha establecido un presupuesto de inversión para la oficina de proyectos de innovación
5. El 2017 se han establecido alianzas con universidades, centros tecnológicos, y otras organizaciones del sector público o privado que comparten los mismos factores clave tecnológicos para facilitar la innovación abierta
6. En 2017 se ha habilitado una “sala ágil”, y nuevas herramientas colaborativas para facilitar a las personas interactuar e intercambiar ideas, conocimientos y reflexiones

■ Áreas de mejora:

1. El proceso de innovación y calidad no especifica claramente cómo desarrollar mecanismos que favorezcan la “innovación abierta” ni como se gestionan las alianzas
2. La mayoría de los proyectos de innovación que no tienen un cliente externo sufren considerables retrasos por la dedicación de los recursos a otras actividades más urgentes
3. No se han detectado muchas evidencias de la aportación de valor de las actividades de innovación a los procesos y servicios de EJIE

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 la gestión de los 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. El despliegue del proceso de gestión de la estrategia ha permitido establecer un conjunto de indicadores estructurados en los elementos del MGA que se revisa en cada plan de gestión
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. Se han desplegado nuevas encuestas al consejo de administración, proveedores y sociedad, con resultados bastante satisfactorios
5. También se ha llevado a cabo una encuesta de adhesión a la misión, visión y valores, aunque por ahora no se ha establecido la sistemática de continuidad de este indicador

■ Áreas de mejora:

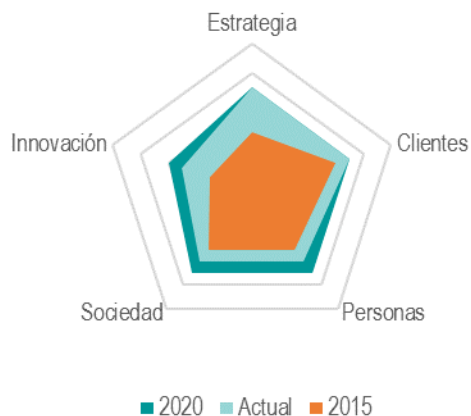
1. A pesar de disponer de un amplio abanico de indicadores extraídos de la encuesta de clima laboral con valores comparables a los obtenidos en la batería de indicadores de Q-epea, no se ha desplegado esta encuesta en 2016 ni 2017
2. Los indicadores de satisfacción de personal de la última encuesta de clima laboral (2015) presentan valores no satisfactorios o tendencias negativas en muchos de los ítems, y no hay evidencias de que se hayan puesto en marcha acciones eficaces para resolver esta situación
3. 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
4. Búsqueda de comparaciones en los indicadores más relevantes, que permitan comprender mejor los propios resultados, tomar las medidas adecuadas o aumentar la confianza en el sistema

Evaluación por elementos

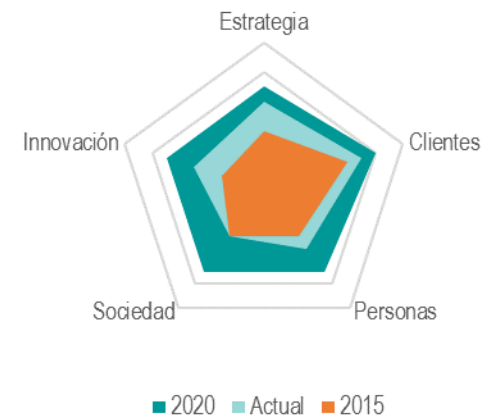
Elemento/subelemento	B	I	D	A	Elemento/subelemento	B	I	D	A
Estrategia				1	Sociedad			1	
Cómo se gestiona la información necesaria para definir la estrategia			1		Cómo se gestiona el compromiso con el entorno social		1		
Cómo se reflexiona y se establece la estrategia				1	Cómo se impulsa la sostenibilidad medioambiental				1
Cómo se comunica, despliega, revisa y actualiza la estrategia				1					
Clientes			1		Innovación		2		
Cómo se gestionan las relaciones con clientes			1		Cómo se definen los objetivos y la estrategia para innovar		2		
Cómo se desarrollan y comercializan productos/ servicios orientados hacia los clientes		2			Cómo se crea el contexto interno para innovar		2		
Cómo se producen y distribuyen nuestros productos/servicios				1	Cómo se aprovecha el potencial de nuestro entorno		2		
Cómo se gestionan las relaciones con proveedores			2		Cómo se gestionan las ideas y proyectos innovadores		2		
Personas			1		Resultados				
Cómo se selecciona, retribuye y atiende a las personas			2		Resultados estratégicos		2		
Cómo se desarrollan el conocimiento y las competencias de las personas			1		Resultados en clientes			2	
Cómo se potencia el compromiso de las personas con la empresa		2			Resultados en personas		2		
Cómo se amplía la capacidad de liderazgo de las personas		2			Resultados en la sociedad		1		
					Resultados de la innovación		2		
Global			1						

Resultados globales y comparaciones

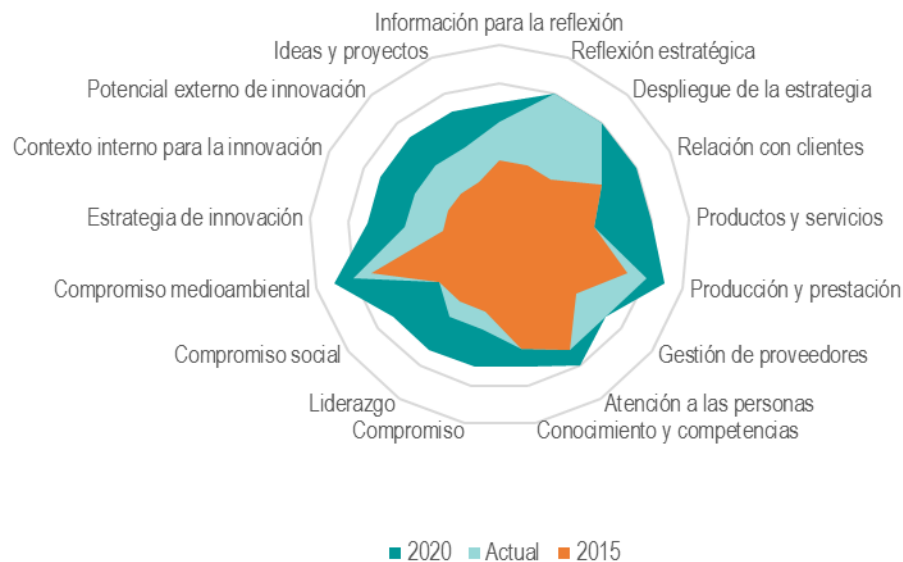
Elementos de acción



Elementos de resultado



Detalle de elementos de acción



Eskerrak zuen arretagatik

Gracias por vuestra atención

Asier Ares

