

2018

Autoevaluación según el Modelo de Gestión Avanzada

Versión 1.0

Elaborado por la Oficina de Innovación y Calidad (P3rs.eus)



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 despliega la estrategia**
- **Cómo se comunica, revisa y actualiza la estrategia**

Grado de avance en la gestión de la estrategia

Puntos fuertes:

1. Desde 2015 se dispone de proceso formal, con un manual de gestión de la estrategia actualizado (V 2.4), que describe el proceso y todos los elementos que lo componen. En su última actualización se han incorporado los valores como componentes de la estrategia, se han incluido las iniciativas del plan de gestión en la herramienta de mejora continua, y se han actualizado los indicadores clave de este proceso
2. Se analiza de manera sistemática el contexto externo e interno de EJIE con el fin de observar y tomar decisiones con respecto a los cambios que se producen. Cada grupo de interés tiene asociado un responsable específico que identifica estos cambios o requisitos, lo que posibilita una gestión ordenada, rigurosa, ágil y sistemática
3. Se dispone de un método específico que describe las fases de las que se compone la gestión de la estrategia, y su seguimiento y control se apoya en el modelo ISO9001. Este planteamiento está siendo seguido por otras organizaciones del Gobierno Vasco y otras entidades del sector público vasco por su claridad y sencillez
4. El despliegue estratégico se vertebra en una organización departamental y gestionada por procesos que recogen el plan derivado de la estrategia para su desarrollo y medición en diversos planes anuales. Señalar el importante cambio organizativo abordado por EJIE para conseguir una prestación de servicios estandarizada y de calidad, requisito que está suponiendo una constante adaptación y esfuerzo por parte de todo el equipo

Áreas de mejora:

1. En el Manual de la estrategia se indica que se diseña un equipo de trabajo adecuado para la planificación estratégica. No se evidencia una sistemática clara que estimule la participación de los diferentes grupos de interés, teniendo en cuenta su relevancia, representatividad, diversidad, etc.
2. 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 cuando se requiere
3. Cuatro de los seis indicadores establecidos para este elemento no han alcanzado el valor objetivo para el año 2018

Clientes

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

- **Cómo se gestionan las relaciones con clientes**
- **Cómo se diseñan, 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. EJIE orienta sus servicios a clientes y se adecúa a los constantes cambios de contexto. La necesidad de alcanzar una convergencia ha generado un profundo cambio de la organización para acomodar su prestación a la de un “proveedor de servicios” que ofrezca servicios industrializados y no artesanos o Adhoc. En la organización, previa a esta necesidad ya se estaban realizando cambios organizativos orientados a la prestación siguiendo las mejores prácticas del mercado como ITIL y posteriormente mediante la implantación del modelo certificables ISO 20000 para la gestión servicios
2. Se dispone de procesos específicos orientados a la gestión de las relaciones con el cliente, el diseño y el desarrollo de servicios alineados y certificados bajo los modelos UNE93200 e ISO20000
3. Se están incorporando herramientas de gestión y operación (CRM, gestión proyectos, gestión de indicadores, etc.) que permiten la optimización en la toma de decisiones y el alineamiento entre los servicios prestados con las necesidades de los clientes
4. El proceso de contratación realiza una gestión y control de los proveedores garantizando que los procedimientos internos se actualicen convenientemente ante los cambios en la normativa vigente

Áreas de mejora:

1. Si bien la prestación “tradicional de servicios” a clientes se realiza convenientemente, se observa dificultad e inmadurez en el diseño y despliegue de nuevos servicios siguiendo el modelo de referencia ISO 20000. El “Diseño y transición de servicios nuevos o modificados” no se ha desplegado suficientemente en la organización. Esta situación posibilita la aparición de otros servicios al margen del modelo de gestión decidido por la organización
2. El despliegue del modelo ISO 20000 ha resultado menos traumático en aquellos procesos en los que la sistemática ya se empleaba de manera previa, como en los procesos de resolución y control, es decir, en la parte técnica. Pero se observa mayor dificultad en la gestión relacionada con la generación de nuevos servicios o modificados o en los procesos de relación con clientes, es decir, en la “parte comercial”
3. No se evidencia de una sistemática para la gestión del marketing de EJIE que apoye a la promoción y venta de sus servicios, que permita incrementar el consumo de servicios nuevos a los clientes tradicionales, etc.

Personas

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

- **Cómo se atrae, selecciona, retribuye y atiende a las personas**
- **Cómo se preserva y desarrolla el conocimiento, las competencias y el talento de las personas**
- **Cómo se potencia el compromiso y la motivación 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. EJIE dispone de un departamento y un proceso específico y maduro para la gestión de las personas en base al modelo de gestión ISO9001 que posteriormente se enriqueció con las normas OHSAS18001, UNE93200, ISO20000 e ISO270001. El sistema está certificado en estas normas
2. El plan de igualdad de que se dispone, reconocido por Emakunde, ha convertido a EJIE en un referente del sector público
3. La gestión de las personas ha completado sus procedimientos internos para adecuarse a las exigencias de otros modelos del sistema integrado de EJIE como ISO 27001 de seguridad de la información, por ejemplo, para regular la devolución de activos previos a la desvinculación del personal
4. Se observan valores de indicadores muy positivos en aspectos como “% de áreas de mejora eficaces derivadas de la evaluación de desempeño”, “criterios competenciales con evaluación satisfactoria” y “% de cumplimiento del plan de comunicación anual”

Áreas de mejora:

1. Durante 2018 los indicadores relacionados con la formación “Personas satisfechas con la formación recibida”, “Eficacia de las acciones formativas” han presentado datos que en la mayoría de las mediciones no alcanzan el valor objetivo
2. Se observa escasa participación en la encuesta de clima laboral, más aún teniendo en cuenta que en los años 16 y 17 no se ha realizado. No obstante, el índice de satisfacción general se encuentra por encima del objetivo
3. No se evidencia una sistemática clara de gestión del liderazgo que contribuya a conocer las expectativas, orientar la capacitación y formación en base a las habilidades y talento

Sociedad

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

- **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 mantiene y refuerza las alianzas de colaboración con foros y grupos de trabajo para el aprendizaje y la promoción de buenas prácticas de gestión como Euskalit, Q-epea, GAIA, itSMF, Innobasque, Universidad de Deusto, Universidad de Mondragón, UPV/EHU, Beriain, Alastria
2. Los convenios de colaboración específicos con universidades y centros de formación profesional para la impartición de másteres o cursos especializados, o la participación en foros en los que se promueve el uso de las tecnologías aplicadas y modelos de gestión avanzada entre otros, pretenden trasladar el conocimiento experto de la organización a nuestro entorno y desde una perspectiva inclusiva y de igualdad de género, la promoción de las vocaciones TIC
3. EJIE dispone de un sistema de gestión medio ambiental certificado según norma Ekoscan, sobre el que se ha establecido planificación para su actualización al modelo ISO 14001. También se dispone en este ámbito de certificado ISO 50001 de gestión energética, lo que convierte a EJIE en un referente en este aspecto

Áreas de mejora:

1. No se evidencia en el manual de gestión del compromiso con la sociedad, documento que describe el proceso, la sistemática para la identificación de los grupos de interés, los mecanismos de dialogo, relación y participación que se establece con ellos en “equipo de sociedad” y en los planes de acción correspondientes.
2. Las actividades de gestión energética y medioambiental no están integradas en el mapa de procesos de EJIE, salvo los aspectos recogidos en el proceso de Mantenimiento

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 dispone de una estructura que garantiza la sistemática con respecto a la gestión de la innovación, que se sustenta en tres elementos: un proceso de Vigilancia tecnológica, una Comisión de innovación y una Oficina de proyectos de innovación
2. La especialización en conocimiento tecnológico y de gestión avanzada de EJIE, permite la aportación de valor adicional a los grupos de interés con los que se relaciona. Tanto a DIT con el asesoramiento tecnológico para Gobierno Vasco, como a las universidades, centros de formación profesional, asociaciones y foros con las que se comparten experiencias, evidencian el valor de este ámbito en la propia organización y el entorno social

Áreas de mejora:

1. No se evidencia sistemática mediante la cual la Comisión de innovación recoge las iniciativas de los grupos de interés y los mecanismos de dialogo y relación que se establece con ellos, con el fin de orientar EJIE hacia una innovación abierta
2. No se evidencia sistemática que permita trazabilidad entre la necesidad que genera el proyecto de innovación y el resultado obtenido, ni el grupo de interés al que aporta valor

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. El despliegue de la estrategia en los procesos y sus indicadores asociados, permiten observar tanto grado de consecución de la misión, la visión y de los objetivos estratégicos a largo y corto plazo. El índice de satisfacción general del Consejo de Administración obtiene mejor resultado que el propuesto como objetivo para 2018
2. El esfuerzo en la orientación a cliente realizado tanto desde el área de desarrollo de negocio como desde el ámbito de dirección general está permitiendo un reforzamiento de la imagen de marca, reputación en los clientes y mercado (transparencia en la información, solidez, innovación, compromiso medioambiental y social, etc.)
3. El desarrollo de actividades desde el ámbito de gestión de las personas, y la medición y mejora de estas está permitiendo identificar la percepción de hasta qué punto las personas que trabajan en EJIE se sienten involucradas, motivadas, orgullosas, partícipes e ilusionadas con el proyecto de la organización, en la formulación de la estrategia, en el despliegue de objetivos y su seguimiento
4. El nivel de eficiencia de los proyectos de innovación alcanza un resultado superior al objetivo establecido para 2018

Áreas de mejora:

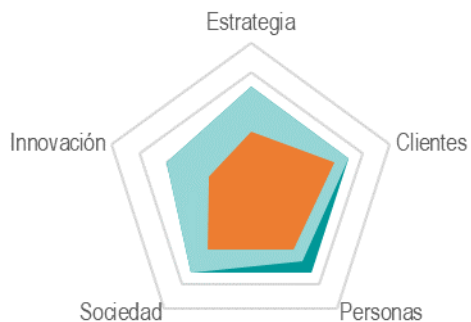
1. El elemento estrategia presenta la mayor desviación en relación a los objetivos establecidos para cada de sus sub-elementos, con respecto al resto de elementos evaluados
2. El nivel de riesgo global supera el nivel objetivo previsto para el año y el nivel de eficacia de los procesos ha disminuido con respecto al objetivo establecido para 2018 siendo el valor inferior al resultado de 2017
3. El cumplimiento de acuerdos de nivel de servicio disminuye con respecto al objetivo establecido para 2018 y al valor alcanzado en 2017

Evaluación por elementos

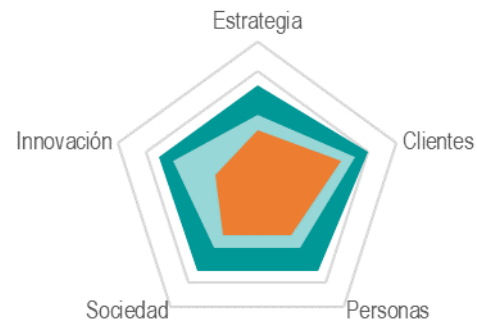
Elemento/subelemento	B	I	D	A	Elemento/subelemento	B	I	D	A
Estrategia			2		Sociedad			2	
Cómo se gestiona la información necesaria para definir la estrategia			2		Cómo se gestiona el compromiso con el entorno social			1	
Cómo se reflexiona y se establece la estrategia				1	Cómo se impulsa la sostenibilidad medioambiental				1
Cómo se despliega la estrategia			2						
Cómo se comunica, revisa y actualiza la estrategia			2						
Clientes			2		Innovación			1	
Cómo se gestionan las relaciones con clientes			1		Cómo se definen los objetivos y la estrategia para innovar			1	
Cómo se diseñan, desarrollan y comercializan productos/ servicios orientados hacia los clientes			1		Cómo se crea el contexto interno para innovar			1	
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 atrae, selecciona, retribuye y atiende a las personas			2		Resultados estratégicos		2		
Cómo se desarrollan el conocimiento, las competencias y el talento de las personas			1		Resultados en clientes			2	
Cómo se favorece el compromiso y la motivación 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		2		
					Resultados de la innovación			1	
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

