PLIEGO DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS

Secretaría para el diseño de una estrategia corporativa de gestión del conocimiento
N.º DE EXPEDIENTE: 1267

ANTECEDENTES

Ihobe tiene como propósito mejorar el medio ambiente integrando los criterios ambientales en las políticas sectoriales como elemento de valor competitivo sostenible para nuestro país y sus organizaciones. En Ihobe, queremos ser interlocutor referente para nuestros Grupos de Interés en el diseño y despliegue de las políticas ambientales. Para ello concebimos y gestionamos instrumentos públicos que favorecen la integración sectorial del medio ambiente y generamos y transferimos conocimiento aplicado para la toma de decisión. Nuestro enfoque es integral, abarca todo el ciclo de las políticas públicas, se apoya en la innovación y contribuimos al desarrollo ambientalmente sostenible de Euskadi.

Ihobe está adscrito al Departamento de Desarrollo económico, sostenibilidad y medio ambiente (Ekogarapena) a quien dirige sus proyectos y servicios. En todo caso, gestionamos las necesidades y expectativas de Ekogarapena con una metodología de cliente. También nos encargamos de la gestión de sus grupos de interés, desarrollando la actividad en las distintas fases del ciclo de las políticas públicas mostrado a continuación.



Entre las actividades de Ihobe enmarcadas en dicho ciclo se pueden incluir las siguientes:

1. Generación conocimiento aplicado e impulso del ecoinnovación. Incluye los procesos de vigilancia e innovación interna. Como resultado de esta actividad creamos nuevos productos o

servicios o generamos mejoras sustanciales en nuestros entregables. Entre estos podemos incluir los estudios técnicos para el diseño o el seguimiento de las políticas, metodologías o guías, proyectos innovadores, etc. Además, Ihobe coordina el grupo de pilotaje de ecoinnovación del PCTI 2030, impulsándola a través de diferentes instrumentos

2. Planificación y legislación ambiental, apoyo en el diseño y en su aplicación. Dentro de las funciones y competencias de la Viceconsejeria de Sostenibilidad damos apoyo en los ámbitos de suelos contaminados, cambio climático y en recursos naturales, en concreto, en economía circular y patrimonio natural. Las actuaciones en las que actuamos se refieren al desarrollo legislativo, la planificación (planes y estrategias) y en la tramitación de los procedimientos reglados de obligado cumplimiento

3. Participación en el diseño, mejora y la gestión de instrumentos voluntarios Ihobe diseña y gestiona instrumentos de carácter voluntario como las ayudas a la eco innovación, la compra publica verde, las subvenciones a la inversión en protección ambiental, las deducciones fiscales, etc.

4. Despliegue políticas ambientales a los Grupos de interés Consiste en la movilización de agentes a los que transferimos el conocimiento previamente gestionado en Ihobe (priorizado, simplificado y accesible a cada agente) en forma de servicios de apoyo. Podemos trabajar mediante programas de servicios (formación, sensibilización en los programas escolares, prácticas de becas, ambientalización de pliegos de compra, etc.) o acuerdos de colaboración para la tracción pública y privada.

5. Remediación ambiental y gestión de infraestructuras. Poor encargo de la Viceconsejería de Sostenibilidad coordinamos la gestión de infraestructuras de educación ambiental (Ekoetxeak) el mantenimiento de las celdas de seguridad de suelos contaminados y el seguimiento de actuaciones de recuperación de suelos.

6. Información y sensibilización ambiental. Registro y análisis de datos e información ambiental para la comunicación y divulgación a todos los grupos de interés de Ekogarapena. Apoyo en la comunicación del departamento (webs, medios, eventos, redes sociales). Divulgación a empresas y entidades públicas y a la ciudadanía

7. Reporting y evaluación de políticas. Estudios, datos, estadísticas, indicadores (perfiles ambientales, estados del medio ambiente, etc.) Evaluación ambiental de políticas, incluso en ámbitos interinstitucionales e interdepartamentales.

8. Monitorización. Monitorización de la percepción agentes socioeconómicos y de la ciudadanía sobre medio ambiente. Monitorización de la calidad del suelo.

Para el desempeño de esta actividad Ihobe se apoya tanto en el conocimiento interno y el de Ekogarapena, como en las alianzas y los proveedores, además de los propios clientes. Ihobe dispone de un marco de gestión de alianzas y redes que aborda como objetivos: incorporar conocimiento avanzado y buenas prácticas, incrementar el valor de referencia, enfocar y contrastar las estrategias y diseños, multiplicar la capacidad de llegar a los clientes e integrar la sostenibilidad ambiental en las políticas.

Además, la gestión de proveedores conlleva un plan de trabajo específico en Ihobe, ya que su aportación ha sido clave para incrementar tanto las áreas de actividad, como el catálogo de productos y servicios.

Por otra parte, IHOBE dispone de un sistema de vigilancia e innovación, que si bien se debe abordar un proceso de estandarización de la vigilancia a toda la organización cuenta con ámbitos de gestión definidos. El desarrollo metodológico del sistema de vigilancia está basado en Guía de vigilancia ambiental estratégica de IHOBE (http://www.ihobe.eus/publicaciones/como-identificar-oportunidades-ambientales-estrategicas-para-su-empresa-guia-practica-despliegue-vigilancia-ambiental-estrategica-en-sistemas-gestion).

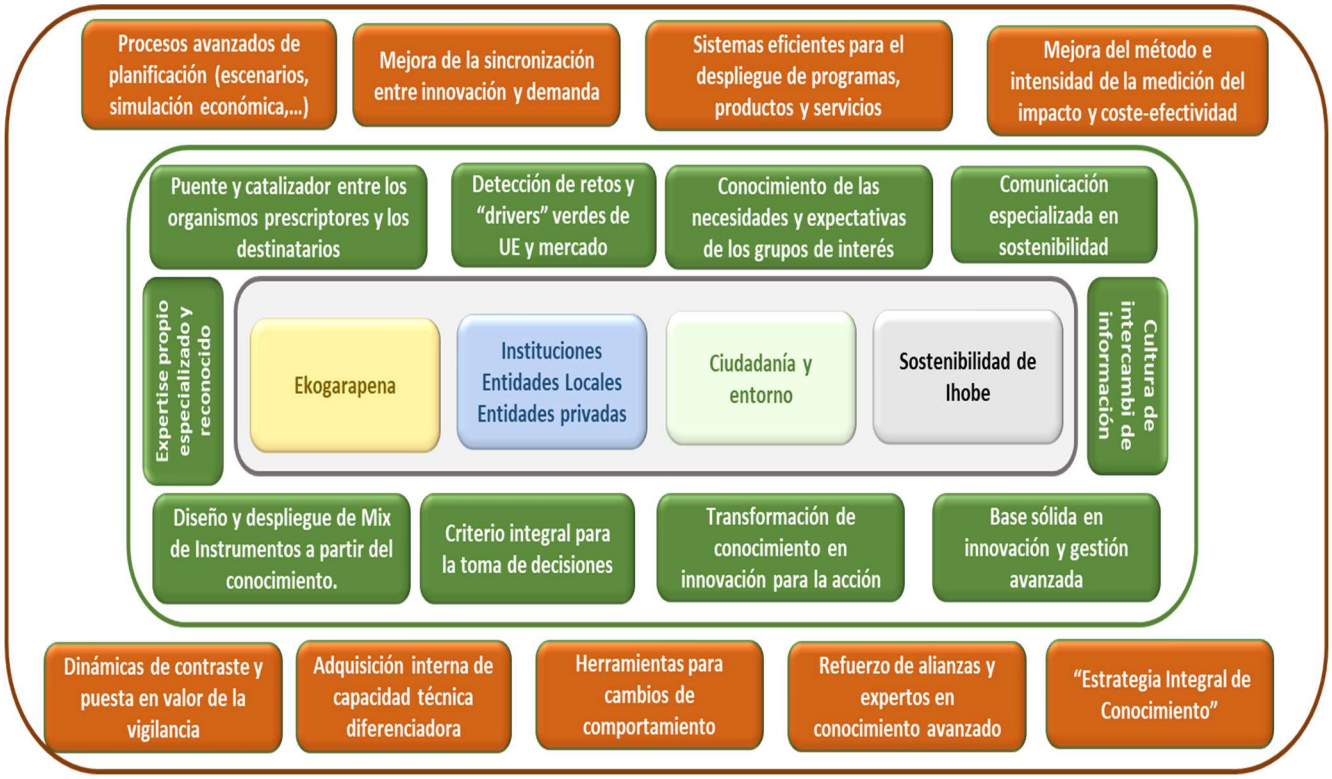
En cuanto a la innovación, se desarrollan dos procesos diferenciados: la innovación interna y la promoción de la innovación externa, en ambos casos, sirven para aprehender conocimiento que aplicar en la gestión de Ihobe. En todo caso, la innovación es un elemento central en la actividad e Ihobe como puede comprobarse en el cuadro de indicadores adjunto.

INDICADORES INNOVACIÓN	2014	2015	2016	2017	2018
Presupuesto ejecutado en innovación IHOBE	349.775 €	266.824 €	1.082.397 €	1.921.906 €	1.899.779 €
Udalsarea	*94.106 €*	*148.654 €*	*152.463 €*	*43.375 €*	*271.706 €*
Ecoeficiencia-Ecodiseño	*255.669 €*	*118.170 €*	*929.934 €*	*1.638.531 €*	*1.152.613 €*
Cambio Climático	--	--	--	*240.000 €*	*475.460 €*
Presupuesto en innovación/presupuesto total de IHOBE	9%	4%	19%	33%	26%
Nº de proyectos innovadores realizados	6	6	9	9	9
% cumplimiento de objetivos	91%	83%	84%	87%	90%
Horas internas dedicadas a proyectos innovadores	4.840	4.685	6.731	5.071	6.327

El PE 21-24 de Ihobe visualiza la gestión del conocimiento como un factor clave, ya que la resolución de problemas y la toma de decisión interna se realizan en base a factores como son:

- la disponibilidad de la información y del conocimiento clave en tiempo real,
- la visión global, esto es, la capacidad de analizar, clasificar y relacionar datos, políticas, técnicas, demandas y necesidades.
- la capacidad de construir acciones e instrumentos para el logro de las metas generales de país o sectoriales, asociadas a nuestros clientes.

Por último, para la redacción del PE 2021-24 se ha esbozado un análisis de aspectos de conocimiento a reforzar (marrón) y aquellos en los que Ihobe dispone de fortalezas (verde) que puede servir de punto de partida para el trabajo a desarrollar (ver más abajo).



OBJETO DEL TRABAJO

La estrategia de gestión del conocimiento viene a desplegar el nuevo Plan estratégico 21-24 aprobado por el Consejo de administración de Ihobe en 2021cuyos elementos claves se pueden consultar en el siguiente enlace https://www.ihobe.eus/sobre-ihobe#actividad

El trabajo por contratar consiste en el apoyo a Ihobe para la elaboración de una estrategia corporativa de gestión del conocimiento enfocado a resultados a través del desarrollo de las personas. El contrato incluye básicamente la redacción de la estrategia, dejando abierta la posibilidad de prórroga para el apoyo a Ihobe de la implantación de esta.

Ihobe pondrá a disposición del proyecto un equipo que representará a todas las áreas de la estructura organizativa. Estas personas trasladarán y recogerán las aportaciones de las personas de cada área de la empresa.

Para la confección del proyecto, se parte del diagnóstico realizado por un grupo de trabajo en el marco del PE 21-24. Otros documentos y procedimientos que se podrán consultar para este encargo serian: el sistema de vigilancia y de innovación disponible en Ihobe que cuenta con certificaciones UNE 166006 y 166002, los procedimientos de calidad, la cartera de servicios que presta al Gobierno y a los grupos de interés, el marco general de gestión de alianzas y proveedores, las herramientas informáticas, etc.

ALCANCE DEL TRABAJO

Los aspectos que Ihobe, en principio, estima pueden contribuir a su idea de gestión del conocimiento serian:

1. Visión a largo plazo basada en el conocimiento estratégico.
2. La formación de capacidades para el cambio Individual y Organizacional.
3. La alineación con las infraestructuras generales de conocimiento (Educación, Trabajo, Ciencia y Tecnología, etc.).
4. La expansión del sistema de gestión del conocimiento a los grupos de interés de Ihobe.
5. La construcción de criterios e indicadores para la evaluación del sistema.
6. El acceso y la transferencia dinámica del conocimiento gestionado por Ihobe para la toma de decisión de sus clientes.

Este trabajo debe dar como resultado el funcionamiento de un sistema que permita:

a) Conseguir la información y el conocimiento que precisan las personas de Ihobe por medio de herramientas para analizar la información y dar respuesta a las ideas y oportunidades identificadas.

b) Administrar el conocimiento y el aprendizaje organizacional con el fin de fortalecer la posición de referencia de Ihobe y las estrategias de desarrollo de medio y largo plazo.

c) Crear y construir nuevas soluciones basadas en conocimiento avanzado que dan respuesta a las problemáticas actuales/previstas de nuestros clientes. Construir proyectos y procesos internos más eficientes que le dará valor, eficacia y rigor al resultado.

d) Crear una infraestructura tecnológica adecuada al contexto y espacio donde se va a aplicar, por la cual circule el conocimiento

Las funciones del sistema estarán condicionadas por el tipo de enfoque que se adopte como objetivo. Para poner en marcha el proyecto será necesario contemplar una serie de variables que se pueden considerar determinantes en los resultados teniendo en cuenta que estamos gestionado las personas y su cultura y las tecnologías: detectar y adquirir conocimiento (Capturar), construir y compartir memoria colectiva (Estructurar; Re-utilizar), conectar personas que saben con personas que buscan saber (socializar), combinar conocimiento y transferirlo al cliente (Integrar y añadir valor) y desarrollar trabajadores del conocimiento (personas, cultura).

Por lo tanto, en relación con su aplicación a Ihobe hay que observar el grado o intensidad de:

· la cultura orientada al conocimiento.
· la infraestructura tecnológica de conocimiento.
· la conexión directa entre el conocimiento y las estrategias adoptadas por Ihobe y las personas
· la armonización del lenguaje y los conceptos.
· la evidencia de las ventajas para compartir el conocimiento y producirlo.
· la estructura actual disponible.
· los canales de transferencia.
· La medición y visualización de los beneficios.

DEFINICIÓN DE FASES Y TAREAS DEL PROYECTO

A efectos de facilitar la confección por los ofertantes de su propuesta (y pudiendo ser modificada), se espera que las propuestas a recibir por Ihobe incluyan entre sus metodologías alguna de las siguientes fases:

ETAPA 1: Diagnóstico inicial.

Determinar el estado en que se encuentra el sistema de gestión del conocimiento en Ihobe con lo cual se van a definir las carencias y necesidades de conocimiento y de su gestión (tecnología, en procesos, personas y valores).

Dependiendo del grado de madurez y las prácticas ya instaladas en Ihobe (por ejemplo: gestión por objetivos, uso de herramientas), es posible aplicar distintos tipos de diagnósticos. El diagnóstico debe orientar las iniciativas y expectativas que se han planteado con la nueva estrategia de Ihobe.

ETAPA 2: Definición de los objetivos de conocimiento.

Una de las principales tareas de esta fase será desarrollar un concepto único de conocimiento que contemple todos los aspectos que este involucra. Además, se definirá el conocimiento clave para Ihobe, identificando las prioridades y cual se debería incorporar directamente o a través de la colaboración con los grupos de interés.

Puede ser necesario en esta fase seleccionar las variables para la gestión del conocimiento y sus principales objetivos. Se establecerán los objetivos que proporcionen la creación de competencias claves para el desarrollo de la estrategia de conocimiento.

ETAPA 3: Generación de Conocimiento.

La generación de conocimiento organizacional representa la base de los procesos de aprendizaje que permiten el desarrollo de las capacidades de adaptación que se requieren frente a los cambios en el entorno. Aprovechar la capacidad de aprendizaje de las personas en todos los niveles de la organización integrando la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones hacen posible la alternativa más clara de adaptación de Ihobe a los contextos de competitividad actuales y futuros. La integración del proceso de innovación interna y el impulso de la innovación externa, a través de los instrumentos de ayudas a la innovación, serán dos elementos para complementar en esta etapa.

ETAPA 4: Repositorio y actualización del conocimiento.

Esta fase se caracteriza por el almacenamiento de los conocimientos previamente codificados. Uno de los factores determinantes de éxito de la función de almacenamiento es la capacidad de navegabilidad que tiene la persona usuaria en sus necesidades de estructurar conocimientos de cierta complejidad en tiempos reducidos.
Adicionalmente, podrá establecerse el listado de activos intangibles de Ihobe que merecen un grado de protección de la propiedad o de la marca, así como de los activos intangibles que no deban estar protegidos en función del interés público de la información tratada.

ETAPA 5: Transferencia y utilización de conocimientos

La fase de trasferencia y uso por parte de usuarios externos e internos resulta clave para Ihobe. Deben identificarse los proyectos, servicios y espacios de intercambio adecuados y que puedan fluir bidireccionalmente de manera ininterrumpida. Los proyectos y equipos de trabajo también son espacios para compartir y aprender que deberán potenciarse con el diseño de los mismos y la cultura de trabajo.

Las tecnologías Internet resultan ser el canal de comunicación por excelencia para la distribución de contenidos. Las Intranets y Extranets por su parte, proporcionan medios ideales para compartir información Los espacios virtuales de conversación más conocidos son los Chat, foros, las videoconferencias, las reuniones virtuales.

ETAPA 6: Medición del Desempeño.

En esta fase se debe diseñar un marco de medición de los indicadores que se han seleccionado para visualizar de qué forma la gestión del conocimiento está produciendo impactos en los resultados esperados.
En líneas generales, los indicadores deben apuntar a medir la eficiencia y efectividad que se logra en los procesos de Generar, Compartir y Utilizar conocimiento.

CUESTIONES PARA EL ENFOQUE DE LOS TRABAJOS

Desde el equipo de reflexión interna sobre el plan estratégico nos hicimos una serie de preguntas que pueden ayudar a enfocar las propuestas de los ofertantes:

1. CONOCIMIENTO Y ESTRATEGIA
   ¿Qué conocimiento (y por qué) va a ser relevante para Ihobe y la implantación de su estrategia 2024? ¿Cómo trabajar en clave de apertura colaborando con alianzas, redes, partners, proveedores? ¿Cómo conseguimos integrar en el sistema a los proveedores para el medio-largo plazo?

2. PROCESOS Y RESULTADOS
   ¿Cómo obtenemos mayor eficiencia y resultados del conocimiento actual y futuro de Ihobe? ¿Qué productos y servicios de conocimiento deberíamos tener? ¿Qué sistemas o procesos nos permitirían ser muy eficientes y eficaces en la cadena de conocimiento (explícito/implícito)? ¿Como establecer la conexión "problema a resolver-conocimiento aplicable" en función de los requerimientos del cliente? ¿Como definir equipos multidisciplinares de proyectos que faciliten aplicar el conocimiento de distintos dominios de Ihobe?

3. PERSONAS Y CULTURA
   ¿Cómo conseguir implicar a las personas de Ihobe por el conocimiento en la organización, partiendo de perfiles dispares y una organización en proceso de cambio? ¿Cómo desarrollar una cultura de la empresa en el intercambio y generación de conocimiento? ¿Cómo integrarlo en las prácticas de formación, de trabajo en equipo, de desarrollo profesional, de reconocimiento?

4. TECNOLOGIA
   ¿Cuál es el conocimiento y uso de las TICs en la empresa? ¿Cómo gestiona la empresa la información relevante a la actividad de innovación?

FELIX IGNACIO QUINTANA SAN MIGUEL - 14943108P
Firmado digitalmente por FELIX IGNACIO QUINTANA SAN MIGUEL - 14943108P
Fecha: 2021.09.13 14:46:54 +02'00'

Fdo.: Ignacio Quintana
Director de Área

ANDRES ELGORRIAGA KUNZE
Firmado digitalmente por ANDRES ELGORRIAGA KUNZE
Fecha: 2021.09.13 14:49:24 +02'00'

Ander Elgorriaga
Técnico de proyecto