

KUDEAKETA AURRERATUA **EUSKALIT** GESTIÓN AVANZADA

MEMORIA DE ACTIVIDADES

2017

ESTE DOCUMENTO ES UN RESUMEN DE LA MEMORIA COMPLETA QUE EUSKALIT HA ELABORADO PARA EL AÑO 2017, para la que ha tenido en cuenta la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad G4, de la Global Reporting Initiative.

SI DESEA CONSULTAR LA MEMORIA COMPLETA, PUEDE DESCARGARLA A TRAVÉS DEL LINK www.euskalit.net/Memoriaactividades2017.pdf

FUNDACIÓN VASCA PARA EL FOMENTO DE LA CALIDAD**KALITATEAREN SUSTAPENERAKO EUSKAL IRASKUNDEA**

NOMBRE COMERCIAL: EUSKALIT

SEDE SOCIAL: PARQUE TECNOLÓGICO DE BIZKAIA

EDIFICIO 206 A, 1º piso, ZAMUDIO, BIZKAIA

CIF: G 48544670

TELÉFONO: 94 420 98 55

CORREO ELECTRÓNICO: euskalit@euskalit.net

PÁGINA WEB: www.euskalit.net



www.facebook.com/euskalit



twitter.com/EUSKALIT



www.youtube.com/user/euskalit

AÑO DE FUNDACIÓN: 1992

ACTIVIDAD: PROMOCIÓN DE LA GESTIÓN AVANZADA

PLANTILLA TOTAL: 17 personas

PREMIOS RECIBIDOS:

- Q Plata (2001)
- Q Oro -Premio vasco a la calidad en la gestión (2004)
- European Prize Winner de la EFQM (2005)
- Certificado gestión lingüística del euskera Bikain, distintivo negro (2013).
- Diploma Oro en 5S (2011, renovado en febrero de 2014)
- Diploma de Gestión Avanzada (2017)



Agradeceremos que se realicen sugerencias o comentarios a los contenidos de esta Memoria de Actividades.
Pueden remitirlos a través de nuestra página Web o en la dirección de correo electrónico de EUSKALIT.

CARTA DEL PRESIDENTE



Hace 25 años, a iniciativa del Gobierno Vasco, nació EUSKALIT, en principio, como decía su nombre original, para fomentar la calidad. Como una organización joven y viva, evolucionó muy rápidamente y desde los primeros años orientó su Misión a un objetivo más ambicioso: contribuir a hacer de Euskadi un país mejor, más competitivo y con mayores cotas de bienestar, a través de mejorar e innovar en la gestión de las empresas, centros de educación, de salud, Universidades, hospitales, entidades del tercer sector, de la Administración Pública...

Aquel proyecto del Gobierno Vasco y del Patronato de EUSKALIT que comenzó en torno a un puñado de empresas y personas, es hoy un proyecto participativo y compartido por miles de personas y a sus organizaciones, que pretende facilitar y anticipar una constante transformación hacia nuevos modelos de empresa.

La transformación de las empresas vascas, e incluso de todo el tejido socio económico de Euskadi en estos últimos 25 años es evidente, profunda y por supuesto positiva, y considero que EUSKALIT como agente facilitador ha puesto su granito de arena; que en esta transformación han tenido un impacto relevante la Gestión Avanzada y la Cultura de Evaluación.

Creo que la **CULTURA DE EVALUACIÓN**, (el sano hábito de evaluarse periódicamente y aceptar de forma natural que gente de fuera venga a tu organización y te ayude a consolidar lo que haces bien y a mejorar lo que no está tan bien), se extiende, se consolida y está logrando que la Gestión Avanzada sea un rasgo definitorio de Euskadi. Y que estamos logrando que cuestiones como ejercer un **Liderazgo** coherente, inspirador y facilitador, lograr la implicación de las **personas** a través de una gestión participativa, desarrollar relaciones y redes que produzcan **Alianzas**, crear condiciones para que la creatividad de las personas cuaje en **Innovaciones**, asumir y gestionar nuestra responsabilidad por un **futuro sostenible**, sean las que caracterizan a las empresas y organizaciones vascas.

En el trayecto de 25 años que nos ha traído hasta aquí y en el camino que tenemos por delante, quiero mencionar tres aspectos especialmente relevantes:

El primero, el decidido **apoyo** a la industria vasca de nuestras instituciones públicas, Gobierno Vasco y Diputaciones, para la implantación de metodologías de Gestión Avanzada, que tiene su reflejo en la participación de las empresas en las actividades de acción, de intercambio de conocimiento y de diagnóstico y evaluación. Pero por fortuna, no es sólo la industria, el resto de sectores como salud, educación, administración, también están en este camino, porque un país avanzado sólo se consigue con empresas avanzadas, en las que trabajan personas formadas en centros avanzados, que demandan servicios a una administración avanzada, que disponen de una sanidad avanzada, que se presta en una sociedad solidaria e integradora y, en definitiva, AVANZADA.

El segundo aspecto es el **compromiso**. Compromiso y coherencia de las organizaciones del Patronato de EUSKALIT, que año tras año nos aplicamos lo que predicamos.

Pero especialmente relevante y factor clave de éxito, es el compromiso de todas las personas que formamos el **Club de Evaluación**: ejemplo de altruismo, aprendizaje y valor público compartido, participación multisectorial y contribución a la mejora de la gestión de empresas y organizaciones, y por lo tanto, al desarrollo sostenible de Euskadi. Una iniciativa de una escala y con unos resultados relevantes a nivel internacional, que contribuye de manera significativa a la identificación de Euskadi como un entorno de excelencia y que hubiese sido imposible conseguir sin el compromiso, la generosidad y el sudor de las personas que formamos el Club de Evaluación.

Y el tercer y último aspecto, es la **conexión** de este movimiento con otros agentes, regiones y movimientos, que se produce a través de las colaboraciones de EUSKALIT con entidades vascas, estatales e internacionales, tejiendo redes de contacto y contribuyendo a la construcción de la marca Basque Country.

Ha cambiado la sociedad y han cambiado las empresas, pero no ha cambiado la necesidad de seguir trabajando para lograr la extensión, mantenimiento y generalización en todo el tejido productivo de Euskadi de la Gestión Avanzada como elemento clave de competitividad.

Y para ello trabaja EUSKALIT.

Eskerrik asko.

José Hernández Duñabeitia, presidente de EUSKALIT.

PRINCIPALES MARCAS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

La misión, visión y valores de EUSKALIT son el eje de su actividad:

MISIÓN: Somos un grupo de organizaciones constituido como fundación, propiciada por el Gobierno Vasco, para promover la Gestión Avanzada en las organizaciones vascas, contribuir a su competitividad y, así, al desarrollo sostenible de Euskadi, todo ello con un equipo de personas comprometido, profesional y motivado.

VISIÓN: Ser referente para las organizaciones vascas en su movilización hacia la Gestión Avanzada, que posibilite a Euskadi ser reconocida por ello a nivel internacional.

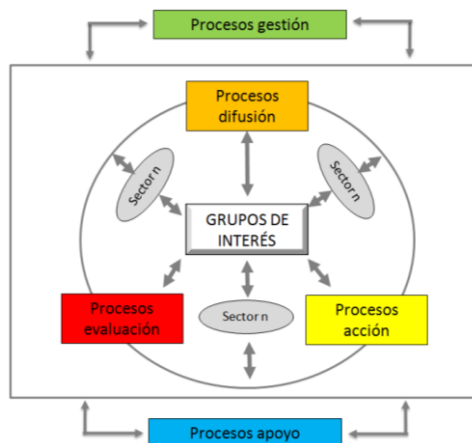
Para llevar a cabo la **Misión y Visión**:

1.- Potenciamos las siguientes **LÍNEAS ESTRATÉGICAS**, con proyección en el medio y largo plazo:

- Universalizar la imagen de EUSKALIT como referencia en la gestión.
- Reforzar la identificación del aporte de valor que produce a las organizaciones la participación en el nuevo esquema de reconocimientos.
- Extender la cultura de la evaluación y su contribución al avance en la gestión.
- Movilizar a la industria ofreciendo servicios y metodologías para la mejora de su competitividad.
- Diversificar y equilibrar la financiación.
- Reforzar las alianzas con la administración pública vasca.
- Reforzar los factores que contribuyen a la satisfacción de las personas en EUSKALIT.

2.- desarrollamos **PROCESOS**, según la siguiente estructura:

Los procesos operativos son los relacionados con los productos y servicios que EUSKALIT ofrece a sus clientes y grupos de interés. Los procesos relacionados con sectores actúan como facilitadores entre los procesos de servicios y los grupos de interés. Y los procesos de apoyo y de gestión tienen como objetivo direccionar y dar soporte a los anteriores.



Desarrollamos **PROCESOS OPERATIVOS** de tres tipos:

- **ACCIÓN:** procesos que trabajan en el apoyo para la acción para que las organizaciones vascas apliquen en sus organizaciones herramientas y metodologías de Gestión Avanzada.
- **EVALUACIÓN:** procesos de contraste y evaluación para ayudar a identificar puntos fuertes y áreas de mejora en diferentes aspectos de su gestión que permitan definir Planes de mejora.
- **DIFUSIÓN:** procesos de difusión y formación básica para dar a conocer los conceptos, herramientas y metodologías para la Gestión Avanzada y las experiencias de éxito de las organizaciones vascas.

A partir de la identificación de los procesos del plan de Gestión anual, las directrices recibidas por el Patronato y las entidades financiadoras, y teniendo en cuenta circunstancias de corto plazo, concretamos diversos objetivos prioritarios del año.

Los **OBJETIVOS PRIORITARIOS** de EUSKALIT durante 2017 han sido:

- Participar en el Programa INNOBIDEAK – KUDEABIDE colaborando con Gobierno Vasco, Diputaciones Forales y SPRI con un esfuerzo prioritario en la participación de empresas tractoras y con capacidad de movilización de su cadena de proveedores, así como en el acompañamiento en la mejora de las empresas ya participantes en Kudeabide en 2014, 2015 y 2016.
- Continuar apoyando al Gobierno Vasco en el desarrollo de su programa AURRERABIDE para impulsar la Gestión Avanzada en el propio gobierno, poniendo especial esfuerzo en la evaluación y en el acompañamiento de los planes de acción para que los avances alcanzados se consoliden en el tiempo.
- Continuar con la puesta en valor el aporte de los servicios de Contraste y Evaluación externa y posicionamiento del esquema de reconocimientos a la Gestión avanzada extendiendo la Cultura de la Evaluación.
- Desarrollar acciones que permitan incrementar la visibilidad y el reconocimiento del Club de evaluación de EUSKALIT y de las personas que colaboran altruistamente en las actividades del mismo.

ESCALA DE LA ORGANIZACIÓN

PERSONAS EMPLEADAS EN EL CURSO DEL EJERCICIO 2017

TIPO	TOTAL /AÑO		Nº MEDIO/AÑO	Nº HORAS / AÑO	
	Previsto	Realizado	Realizado	Previsto	Realizado
Personal asalariado	18 (*)	21 (*)	19	27.607	27.430

**En 2017 ha habido 4 personas con contrato eventual, sustituyendo a personas que se encontraban en situaciones de baja y maternidad.*

CONTRATO INDEFINIDO					
TC=JORNADA A TIEMPO COMPLETO TP=JORNADA A TIEMPO PARCIAL					
		HOMBRES		MUJERES	
CATEGORÍA	2017	TC	TP	TC	TP
Director	1	1	-	-	-
Ingenieros y licenciados	9	2	1	2	4
Técnicos, diplomados y administrativos	7	1	-	5	1
TOTAL	17	4	1	7	5
DESGLOSE POR GRUPOS EDAD:					
		ENTRE 26-35:	1	ENTRE 36-40:	6
		ENTRE 41-50:	10	>50 AÑOS:	0
CONTRATO TEMPORAL (interinidad, obra, circunstancias de la producción)					
TC=JORNADA A TIEMPO COMPLETO TP=JORNADA A TIEMPO PARCIAL (4 personas temporales, asimilando a 2 con jornada anual)					
		HOMBRES		MUJERES	
CATEGORÍA	2017	TC	TP	TC	TP
Ingenieros y licenciados	1	0	1	0	0
Técnicos, diplomados y administrativos	3	1	0	2	0
TOTAL	4	1	1	2	0
DESGLOSE POR GRUPOS EDAD:					
		ENTRE 26-35:	2	ENTRE 36-40:	2

NÚMERO DE OPERACIONES

Para evaluar el grado de cumplimiento de los procesos operativos, durante 2017 utilizamos estos indicadores:

DESARROLLAMOS PROCESOS DE:		REAL			OBJETIVO
		2015	2016	2017	2017
DIFUSIÓN	Nº de eventos de Difusión*	140	127	103	110
	Nº de asistencias a actos de Difusión*	6.735	6.438	6.779	5.800
ACCIÓN	Nº de eventos de Acción*	-	326	228	200
	Nº de organizaciones en programas de Acción*	1.487	1.485	1.652	1.170
	Nº de asistencias a programas de Acción	3.400	3.139	4.045	3.700
	Nº de empresas participantes en Kudeabide	115	385	442	420
EVALUACIÓN	Nº de organizaciones diagnosticas o evaluadas en el año	303	416	380	370
	Nº de personas en clubs de evaluadores	2.602	2.633	2.738	2.600
	Nº de organizaciones en clubs de evaluación*	-	840	1.238	800

* Indicadores redefinidos en 2017 (antes computados de forma agregada)

PERSONAS BENEFICIARIAS O USUARIAS DE LA ACTIVIDAD

TIPO	PREVISTO	REALIZADO
Personas físicas	12.100	13.562
Personas jurídicas	1.540	2.032
TOTAL	13.640	15.594

CADENA DE SUMINISTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Al ser una entidad de servicios centrada en el ámbito de la formación y promoción de la Gestión Avanzada, nuestra cadena de proveedores es básica.

Tenemos proveedores locales para cubrir las necesidades de abastecimiento de productos de papelería, material de oficina, servicios de auditoría, asesoramiento informático, servicios de diseño gráfico, impresión, traducción, limpieza, etc.

Y además, consideramos como **PROVEEDORES SIGNIFICATIVOS** a aquellas personas u organizaciones que cumplen con los siguientes criterios:

1. Aportan un valor relevante a la consecución de los objetivos de los procesos de EUSKALIT.
2. Aportan conocimiento específico y avanzado, existe una relación de confianza y conocimiento mutuo y una trayectoria de colaboración conjunta.
3. La pérdida de un proveedor de esta categoría conllevaría una laboriosa sustitución.

Son por tanto proveedores significativos:

1. **Profesorado:** Disponemos de un amplio colectivo de profesionales cualificados (consultoría) para actuar como personas formadoras en nuestros cursos. Con muchos mantenemos relaciones estables desde hace años y colaboran activamente en la mejora de nuestras actividades formativas. Trabajar para EUSKALIT les da prestigio y proyección comercial, así como facturación gracias a nuestros cursos programados.
2. **Proveedor de servicios web:** La empresa e-zerbitzuak colabora en el diseño y realiza el desarrollo de nuestra página web y herramientas informáticas de gran capacidad que utilizamos con profusión. EUSKALIT somos para ellos una buena referencia para potenciales clientes y además desarrollamos y comercializamos conjuntamente algunas de las herramientas informáticas.
3. **Kides:** Profesionales autónomos que apoyan a EUSKALIT destinando un número limitado de horas cada año. Nos aportan flexibilidad para atender imprevistos, momentos de sobrecarga de trabajo o realizar determinadas actividades donde pueden hacer una aportación donde son especialistas.

Nuestros **principales proveedores** son el **profesorado** de nuestros cursos y programas de implantación de metodologías de gestión. Con muchos mantenemos relaciones estables desde hace años y colaboran activamente en la mejora de nuestras actividades formativas. Realizamos asimismo una evaluación continua de su desempeño a través de las encuestas a clientes, y trasladándoles sus resultados y la comparativa con los demás.

Cuando surge la necesidad de contar con nuevo profesorado, realizamos una convocatoria pública de selección, publicitando las necesidades y características que deben cumplir las candidaturas, y realizamos la selección de acuerdo a los criterios establecidos en una matriz de selección (criterios cuantificados y ponderados):

- Criterio 1.- Experiencia en la impartición de cursos semejantes al que opta.
- Criterio 2.- Experiencia en la aplicación práctica de los contenidos del módulo.
- Criterio 3.- Propuesta de documentación y contenidos del módulo.
- Criterio 4.- Resultados en cursos de misma temática realizados en programas de EUSKALIT&.

Además se tienen en cuenta de manera complementaria estos criterios:

- Criterio 5.- Aplicación y grado de compromiso con la Gestión Avanzada en el seno de la organización en que trabaja la persona formadora.
- Criterio 6.- Aportación de valor a las empresas a través del Club de Evaluación.
- Criterio 7.- Conocimiento de Euskera, hablado, escrito y leído. Cualificación para impartir la formación en este idioma.
- Criterio 8.- Mejoras de cualquier tipo propuestas por parte de la persona que se presenta a la candidatura, respecto a las condiciones especificadas.

Aualmente evaluamos la satisfacción de este colectivo mediante una encuesta a los proveedores significativos y a aquellos, que si bien no entran en esta definición, cumplen una serie de condiciones en cuanto a volumen de facturación, valor añadido que aportan a EUSKALIT, importancia del proceso al que presta servicio, ó calidad de la información que pueden aportar. Los resultados de su satisfacción en los últimos años son los siguientes:

SATISFACCIÓN DE PROVEEDORES DE EUSKALIT	2015	2016	2017
Claridad con que EUSKALIT define sus requerimientos y necesidades	8.6	8.5	8.8
La información que recibimos de EUSKALIT con respecto a sus planes a futuro	8.1	8.1	8.4
Trato con las personas de EUSKALIT: amabilidad, confianza, seriedad, profesionalidad..	9.7	9.3	9.5
Retroinformación que EUSKALIT aporta sobre nuestra labor (sugerencias, mejoras, incidencias...)	8.6	8.4	8.8
Reconocimiento que recibimos de EUSKALIT a nuestra labor (felicitaciones, agradecimientos...)	8.8	8.3	9.0
La forma en que EUSKALIT recibe y trata las sugerencias, aportaciones, dificultades y problemas que planteamos	8.7	8.3	8.9
Cumplimiento por EUSKALIT de sus compromisos de pago	9.4	9.4	9.4
Valoración global de nuestra relación con EUSKALIT	9.2	9.0	9.1

ALIANZAS Y COOPERACIÓN

ALIA NTZAK ETA KOOPERAZIOA

Alianzas, proyectos, acuerdos y convenios con

36 entidades



Convenio con el **Dpto. de Cultura** para impulsar el programa **KSI Berritzaile 2017**. Innovación de los modelos organizativos y en la mejora de los sistemas de gestión de las Industrias Culturales y Creativas.



Convenio con **EMAKUNDE** para desarrollar una herramienta que permita ver la correspondencia entre buenas prácticas de igualdad y el MGA. Además del desarrollo del Buscador de igualdad.



Colaboración con el **Dpto. de Tráfico** para el diseño de un Marco con buenas prácticas de gestión sobre movilidad y seguridad vial alineado con el MGA.



Colaboración con el **Dpto. de Educación** para desarrollar un marco de correlación entre el MGA e investigaciones de ISEI-IVEI y Kalitatea Hezkuntzan, para el diagnóstico y mejora de la gestión (llevado hasta el aula) de los centros de educación públicos.

Para EUSKALIT es clave el grupo de interés de **ALIANZAS**, que hemos identificado como aquellas personas u organizaciones que cumplen con los siguientes criterios:

1. Pueden tener un impacto significativo sobre nuestra Misión, Visión y Líneas Estratégicas.
2. Podemos establecer relaciones de mutuo beneficio (gana-gana).
3. Colaboramos para la mejora de su gestión interna o el desarrollo de iniciativas de promoción de la gestión avanzada dirigidas a sus respectivos colectivos.
4. Existe una relación sostenida en el tiempo y con una vocación de colaboración en el medio-largo plazo.

Han sido aliados en 2017:

- **Evaluadores/as:** Los miembros de los Clubs de evaluación que colaboran de manera altruista, nos prestan apoyo no remunerado para realizar varios servicios (evaluaciones externas a los reconocimientos, los Contrastes externos y los contrastes temáticos, Bikain, Club 5S...). Sus requerimientos son: aprender sobre Gestión Avanzada, principalmente durante las evaluaciones y contrastes externos, dar apoyo a otras organizaciones gracias a su experiencia y recibir reconocimiento por la labor que realizan. En 2017, cerca de 200 personas del Club de Evaluación han participado en algunos de los servicios comentados.
- **Profesionales de la Consultoría-evaluadores/as:** Desde 1997 EUSKALIT ha formado a varios cientos de profesionales de la consultoría en metodologías de Gestión Avanzada. Los requerimientos de este colectivo presente en el Club de Evaluación (cerca de 300 personas) son aprender metodologías y buenas prácticas de gestión que les ayuden a ampliar su cartera de clientes e incrementar la gama de servicios que ofrecen, así como interactuar con personas que comparten sus mismos intereses. Pertenecer al Club de Evaluación de EUSKALIT lo identifican como símbolo de visibilidad y prestigio y les permite, sobre todo a consultorías de pequeño tamaño,

conocer estrategias públicas y de gestión con mayor anticipación. En 2017 se reciclaron 123 personas consultoras.

- **Asociaciones empresariales y otros agentes de efecto multiplicador:** Son organizaciones con las que colaboramos para organizar conjuntamente actuaciones dirigidas a sus asociados o clientes o para intercambiar información sobre actividades de interés conjunto. Participan en el Club de evaluación y organizan actos en el marco de la Semana Europea. Difunden nuestros programas de contraste externo e implantación de herramientas de gestión entre sus clientes ayudándonos a tener una mayor visibilidad y con ello, poder ofrecerles productos y servicios que ayuden a la mejora de su gestión.

SATISFACCIÓN DE ALIADOS DE EUSKALIT	2015	2016	2017
Claridad de las características de la alianza (objetivos, comunicación, seguimiento,...)	8.4	8.5	8.6
La información que recibe tu organización sobre la estrategia de EUSKALIT y cómo puede afectar a nuestra relación	8.3	8.1	8.6
Trato con las personas de EUSKALIT: amabilidad, confianza, seriedad, profesionalidad...	9.5	9.2	9.5
VALORACIÓN GLOBAL DE LA SATISFACCIÓN CON LA RELACIÓN QUE MANTENÉIS CON EUSKALIT	8.7	8.6	8.8

ASOCIACIONES Y ORGANIZACIONES EN LAS QUE SE PARTICIPA

Otras entidades de promoción de la calidad y la excelencia son significativas dado que comparten nuestros mismos anhelos y dificultades y establecemos con ellos diversas relaciones de colaboración.

Las principales son:

KANPOKO ERAKUNDEEKIN LANKIDETZAK

EUSKALIT ES:

- Presidencia de CEX-Asociación Española de Centros de Excelencia



- Organización Regional Asociada de FUNDIBEQ
Fundación Iberoamericana para la Calidad



- Miembro de European Foundation for Quality Management



- Miembro del Comité de Dirección del Quality Innovation Award



INFORMACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA 2017

Para la cobertura de los gastos asumidos en el desarrollo de las actividades, EUSKALIT utiliza las siguientes fuentes de financiación:

- Ingresos por inscripciones en los cursos y programas.
- Ingresos por venta de metodologías, herramientas y materiales.
- Ingresos por las cuotas de adhesión de las Entidades Colaboradoras de EUSKALIT.
- Subvenciones e ingresos de departamentos del Gobierno Vasco y otras entidades de la Administración Pública apoyadas por EUSKALIT.

Hemos establecido **convenios y acuerdos de colaboración con distintas entidades de la administración** que nos generan ingresos a cambio de nuestros servicios de apoyo para la realización de sus políticas. Todos los acuerdos y convenios se revisan periódicamente y al menos anualmente se evalúa y justifica el cumplimiento de los compromisos adoptados:

ENTIDADES FINANCIADORAS SECTOR PÚBLICO VASCO	IMPORTE € AÑO 2017
Con el Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras del Gobierno Vasco, para el desarrollo de las actividades de impulso de la Gestión Avanzada, principalmente en empresas industriales.	900.000
Con la Dirección de Comercio del Gobierno Vasco, para el desarrollo de los programas Saltokitik Enpresara y Comercio Excelente.	244.463
Con la Dirección de Atención a la Ciudadanía e Innovación y Mejora de la Administración (DACIMA) del Gobierno Vasco, para el desarrollo del programa Aurrerabide.	59.930
Con el grupo de entidades que forman Q EPEA, para la difusión de la Excelencia entre sus miembros y compartir avances a otras entidades públicas.	53.748
Con la Dirección de Promoción de la Cultura del Gobierno Vasco, para el programa KSI Berritzaile dirigido a las Industrias Culturales y Creativas.	35.258
Con el Departamento de Educación, Política Lingüística y Cultura del Gobierno Vasco, para el desarrollo del sistema de evaluación y certificación de la gestión lingüística en las empresas.	29.500
Con el Departamento de Educación del Gobierno Vasco, para apoyar la Gestión Avanzada en Centros Escolares Alto Valor Añadido	17.975
Con la Dirección de Deportes del Gobierno Vasco, para la mejora de la gestión de las entidades deportivas.	15.681
Con la Dirección de Deportes de la Diputación Foral de Bizkaia, para la mejora de la gestión de las entidades deportivas	15.680
Con la Dirección de Deportes de la Diputación Foral de Alava, para la mejora de la gestión de las entidades deportivas	15.680
Con la Dirección de Deportes de la Diputación Foral de Gipuzkoa, para la mejora de la gestión de las entidades deportivas.	11.000
Con la Dirección de Deportes de la Diputación Foral de Gipuzkoa, para la mejora de la gestión de las entidades deportivas	4.680

EUSKALIT ha sometido sus cuentas anuales a auditoría externa, habiendo recibido un informe favorable respecto al desempeño anual. A continuación, se presentan los resultados del año:



1

INFORME DE AUDITORÍA DE CUENTAS ANUALES ABREVIADAS

EMITIDO POR UN AUDITOR INDEPENDIENTE

Al Patronato de:

KALITATEAREN SUSTAPENERAKO EUSKAL IRASKUNDEA - FUNDACIÓN VASCA PARA EL FOMENTO DE LA CALIDAD (EUSKALIT)

Opinión

Hemos auditado las cuentas anuales abreviadas de KALITATEAREN SUSTAPENERAKO EUSKAL IRASKUNDEA - FUNDACIÓN VASCA PARA EL FOMENTO DE LA CALIDAD (EUSKALIT), que comprenden el balance abreviado al 31 de diciembre de 2017, la cuenta de resultados abreviada, y la memoria abreviada correspondientes al ejercicio terminado en dicha fecha.

En nuestra opinión, las cuentas anuales abreviadas adjuntas expresan, en todos los aspectos significativos, la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera de KALITATEAREN SUSTAPENERAKO EUSKAL IRASKUNDEA - FUNDACIÓN VASCA PARA EL FOMENTO DE LA CALIDAD (EUSKALIT) a 31 de diciembre de 2017, así como del excedente de sus operaciones correspondientes al ejercicio anual terminado en dicha fecha, de conformidad con el marco normativo de información financiera que resulta de aplicación (que se identifica en la nota 2 de la memoria) y, en particular, con los principios y criterios contables contenidos en el mismo.

Fundamento de la opinión

Hemos llevado a cabo nuestra auditoría de conformidad con la normativa reguladora de la auditoría de cuentas vigente en España. Nuestras responsabilidades de acuerdo con dichas normas se describen más adelante en la sección Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de las cuentas anuales de nuestro informe.

Somos independientes de KALITATEAREN SUSTAPENERAKO EUSKAL IRASKUNDEA - FUNDACIÓN VASCA PARA EL FOMENTO DE LA CALIDAD (EUSKALIT) de conformidad con los requerimientos de ética, incluidos los de independencia, que son aplicables a nuestra auditoría de las cuentas anuales en España según lo exigido por la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas. En este sentido, no hemos prestado servicios distintos a los de la auditoría de cuentas ni han concurrido situaciones o circunstancias que, de acuerdo con lo establecido en la citada normativa reguladora, hayan afectado a la necesaria independencia de modo que se haya visto comprometida.

Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión.

Aspectos más relevantes de la auditoría

Los aspectos más relevantes de la auditoría son aquellos que, según nuestro juicio profesional, han sido considerados como los riesgos de incorrección material más significativos en nuestra auditoría de las cuentas anuales abreviadas del periodo actual. Estos riesgos han sido tratados en el contexto de nuestra auditoría de las cuentas anuales abreviadas en su conjunto, y en la formación de nuestra opinión sobre éstos, y no expresamos una opinión por separado sobre esos riesgos.

Reconocimiento de ingresos por subvenciones imputadas al excedente del ejercicio.

El reconocimiento de ingresos por subvenciones imputadas al excedente del ejercicio es un área significativa, particularmente en el cierre del ejercicio, en relación con su adecuada imputación temporal. Nuestros principales procedimientos de auditoría incluyeron al cierre del ejercicio, entre otros, la evaluación de los controles sobre el proceso de reconocimiento de ingresos por subvenciones, y la obtención de confirmaciones externas de las entidades concedentes de las subvenciones más relevantes, realizando, en su caso, procedimientos de comprobación alternativos mediante la revisión de las resoluciones de concesión correspondientes, y los justificantes de cobro posterior. Asimismo, se ha analizado el cumplimiento de las cláusulas incluidas en las correspondientes resoluciones de concesión, y hemos evaluado la adecuación de la información revelada en la memoria.

Responsabilidad de los patronos en relación con las cuentas anuales

El Patronato de la Fundación es el responsable de la formulación de las cuentas anuales abreviadas adjuntas, de forma que expresen la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y del excedente de sus operaciones de KALITATEAREN SUSTAPENERAKO EUSKAL IRASKUNDEA - FUNDACIÓN VASCA PARA EL FOMENTO DE LA CALIDAD (EUSKALIT), de conformidad con el marco normativo de información financiera aplicable a la entidad en España, y del control interno que considere necesario para permitir la preparación de cuentas anuales libres de incorrección material, debida a fraude o error.

En la preparación de las cuentas anuales abreviadas, el Patronato de la Fundación es el responsable de la valoración de la capacidad de KALITATEAREN SUSTAPENERAKO EUSKAL IRASKUNDEA - FUNDACIÓN VASCA PARA EL FOMENTO DE LA CALIDAD (EUSKALIT), para continuar como entidad en funcionamiento, revelando, según corresponda, las cuestiones relacionadas con la entidad en funcionamiento y utilizando el principio contable de entidad en funcionamiento excepto si el Patronato de la Fundación tiene intención de liquidar la entidad o de cesar sus operaciones, o bien no exista otra alternativa realista.

Responsabilidad del auditor en relación con la auditoría de las cuentas anuales

Nuestros objetivos son obtener una seguridad razonable de que las cuentas anuales en su conjunto están libres de incorrección material, debida a fraude o error, y emitir un informe de auditoría que contiene nuestra opinión. Seguridad razonable es un alto grado de seguridad pero no garantiza que una auditoría realizada de conformidad con la normativa reguladora de auditoría vigente en España siempre detecte una incorrección material cuando existe. Las incorrecciones pueden deberse a fraude o error y se consideran materiales si, individualmente o de forma agregada, puede preverse razonablemente que influyan en las decisiones económicas que los usuarios toman basándose en las cuentas anuales.

Como parte de una auditoría de conformidad con la normativa reguladora de auditoría de cuentas en España, aplicamos nuestro juicio profesional y mantenemos una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría. También:

- Identificamos y valoramos los riesgos de incorrección material en las cuentas anuales, debida a fraude o error, diseñamos y aplicamos procedimientos de auditoría para responder a dichos riesgos y obtenemos evidencia de auditoría suficiente y adecuada para proporcionar una base para nuestra opinión. El riesgo de no detectar una incorrección material debida a fraude es más elevado que en el caso de una incorrección material debida a error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, manifestaciones intencionadamente erróneas, o la elusión del control interno.
- Obtenemos conocimiento del control interno relevante para la auditoría con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias, y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno de la entidad.
- Evaluamos si las políticas contables aplicadas son adecuadas y la razonabilidad de las estimaciones contables y la correspondiente información revelada por el Patronato de la Fundación.
- Concluimos sobre si es adecuada la utilización, por el Patronato de la Fundación, del principio contable de entidad en funcionamiento y, basándonos en la evidencia de auditoría obtenida, concluimos sobre si existe o no una incertidumbre material relacionada con hechos o con condiciones que pueden generar dudas significativas sobre la capacidad de KALITATEAREN SUSTAPENERAKO EUSKAL IRASKUNDEA - FUNDACIÓN VASCA PARA EL FOMENTO DE LA CALIDAD (EUSKALIT), para continuar como entidad en funcionamiento. Si concluimos que existe una incertidumbre material, se requiere que llamemos la atención en nuestro informe de auditoría sobre la correspondiente información revelada en las cuentas anuales o, si dichas revelaciones no son adecuadas, que expresemos una opinión modificada. Nuestras conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de nuestro informe de auditoría. Sin embargo, los hechos o condiciones futuras pueden ser la causa de que KALITATEAREN SUSTAPENERAKO EUSKAL IRASKUNDEA - FUNDACIÓN VASCA PARA EL FOMENTO DE LA CALIDAD (EUSKALIT), deje de ser una entidad en funcionamiento.

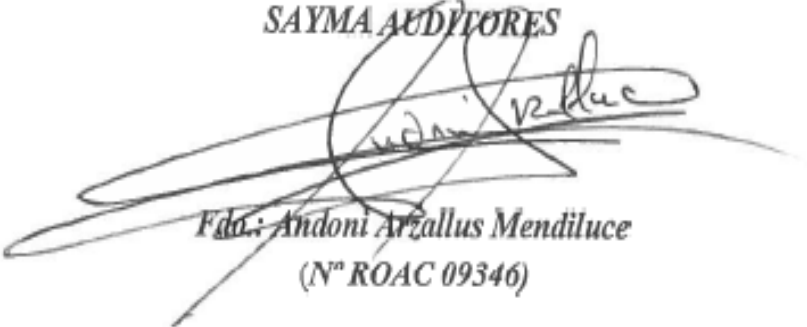
- *Evaluamos la presentación global, la estructura y el contenido de las cuentas anuales, incluida la información revelada, y si las cuentas anuales representan las transacciones y hechos subyacentes de un modo que logran expresar la imagen fiel.*

Nos comunicamos con el Patronato de la Fundación en relación con, entre otras cuestiones, el alcance y el momento de realización de la auditoría planificados y los hallazgos significativos de la auditoría, así como cualquier deficiencia significativa del control interno que identificamos en el transcurso de la auditoría.

Entre los riesgos significativos que han sido objeto de comunicación al Patronato de la Fundación, determinamos los que han sido de la mayor significatividad en la auditoría de las cuentas anuales del periodo actual y que son, en consecuencia, los riesgos considerados más significativos.

Describimos esos riesgos en nuestro informe de auditoría salvo que las disposiciones legales o reglamentarias prohíban revelar públicamente la cuestión.

SAYMA AUDITORES


Fdo.: Andoni Arzallus Mendiluce
(Nº ROAC 09346)

FUNDACIÓN VASCA PARA EL FOMENTO DE LA CALIDAD (EUSKALIT)

1

BALANCE ABREVIADO (NOTAS 2 Y 4)
EJERCICIO ANUAL TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2017
(Unidades de Euro)

ACTIVO	NOTA	2017	2016	PATRIMONIO NETO Y PASIVO	NOTA	2017	2016
ACTIVO NO CORRIENTE		25.988	27.322	PATRIMONIO NETO		1.489.873	1.484.264
I. Inmovilizado Intangible				A-1) Fondos propios	11	1.489.873	1.484.264
3 Patentes, licencias, marcas, y similares	5	1.806	1.033	I. Fondo social		711.570	685.570
5 Aplicaciones informáticas		425	1.033	1 Fondo social / Dotación Fundacional		711.570	685.570
		1.381					
II Inmovilizado material	6	19.797	17.904	III. Excedentes de ejercicios anteriores		778.694	795.087
2 Instalaciones técnicas, y otro inmovilizado material		19.797	17.904	1 Remanente		778.694	795.087
V.I inversiones financieras a largo plazo	8	8.385	8.385	IV. Excedentes del ejercicio	3	(351)	(16.393)
5.Otros activos financieros		8.385		PASIVO CORRIENTE		160.695	220.588
ACTIVO CORRIENTE		1.620.580	1.657.530	V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		161.143	208.687
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar				3 Acreedores varios	9	34.464	508.030
1 Clientes por ventas y prestación de servicios	8	1.274.707	1.236.487	4 Personal	9	45.304	42.304
4 Personal	8	115.403	145.140	6 Otras deudas con las administraciones públicas	12	71.355	58.314
5 Activo por impuesto corriente	12	8.554	7.954	VI. Periodificaciones a corto plazo		9.552	11.961
6 Otros créditos con las Administraciones Públicas	12	223	207				
		1.150.527	1.083.186				
V. Inversiones financieras a corto plazo	8	202.950	202.950				
5 Otros activos financieros		202.950	202.950	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO		1.650.568	1.684.852
VI. Periodificaciones a corto plazo		2.365					
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes							
1 Tesorería		140.658	218.093				
		140.658	218.093				
TOTAL ACTIVO		1.650.568	1.684.852				

Léase con las notas explicativas incluidas en la memoria adjunta

Zamudio, 15 de marzo de 2018

Presidente

Secretario

FUNDACIÓN VASCA PARA EL FOMENTO DE LA CALIDAD (EUSKALIT)

2

CUENTA DE RESULTADOS ABREVIADA (NOTAS 2 Y 4)
EJERCICIO ANUAL TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2017
(Unidades de Euro)

	NOTA	2017	2016
A) OPERACIONES CONTINUADAS			
1. Ingresos de la entidad por la actividad propia	14	1.266.332	1.249.200
c) Subvenciones imputadas al excedente del ejercicio		1.266.332	1.249.200
2. Ventas y otros ingresos de la actividad	13	678.751	742.408
5. Aprovechamientos	13	(889.503)	(959.253)
7. Gastos de personal	13	(878.849)	(877.198)
a) Sueldos, salarios y asimilados		(689.004)	(684.222)
b) Cargas sociales		(189.845)	(192.976)
8. Otros gastos de la actividad	13	(168.882)	(167.216)
a) Servicios exteriores		(168.982)	(174.531)
b) Tributos		(334)	(355)
c) Pérdida, deterioro, y variación de provisiones por operaciones comerciales		1.444	7.670
9. Amortización del inmovilizado	5 y 6	(8.323)	(5.425)
A.1) EXCEDENTE DE LA ACTIVIDAD		(474)	(17.484)
13. Ingresos financieros		83	1.091
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros		83	1.091
b2) De terceros		83	1.091
A.2) EXCEDENTE DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS		83	1.091
A.3) EXCEDENTE ANTES DE IMPUESTOS		(391)	(16.393)
A.4) Variación del patrimonio neto reconocida en el excedente del ejercicio		(391)	(16.393)
H) Variaciones en la dotación fundacional o fondo social	11	26.000	26.000
I) RESULTADO TOTAL, VARIACION DEL PATRIMONIO NETO EN EL EJERCICIO		25.609	9.607

Léase con las notas explicativas incluidas en la memoria adjunta

Zamudio, 15 de marzo de 2018
Presidente

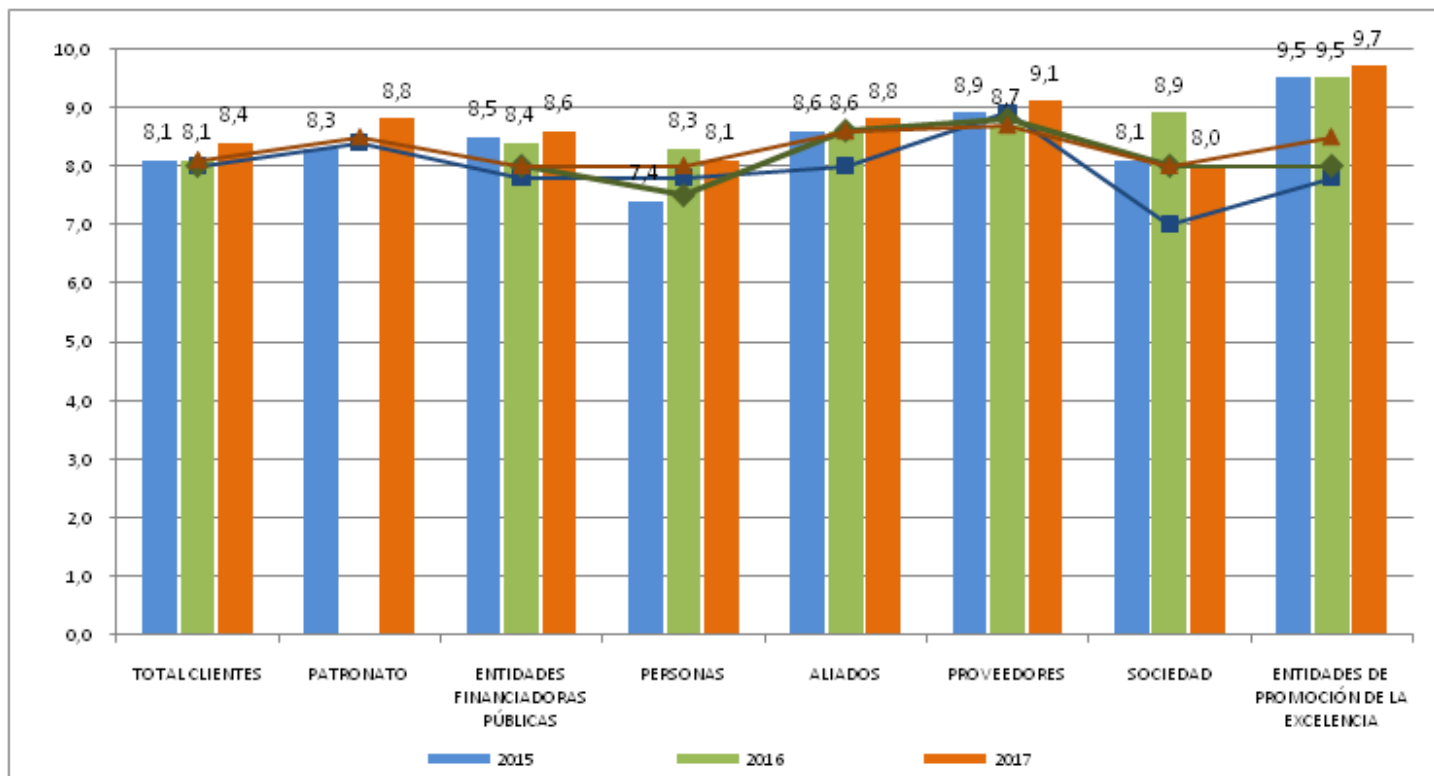
Secretario

GRUPOS DE INTERÉS VINCULADOS A LA ORGANIZACIÓN

EUSKALIT, anualmente en un Reflexión Estratégica y Plan de Gestión y continuamente a través de sus procesos operativos, realiza una identificación de los grupos de interés más relevantes de la organización, y establece mecanismos para conocer cuáles son sus necesidades actuales y expectativas futuras.

INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS REPG 2017
CLIENTES
PATRONATO
ENTIDADES FINANCIADORAS Y CONVENIOS DE COLABORACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
PERSONAS DE LA PLANTILLA
ALIADOS Y PROVEEDORES
SOCIEDAD
ENTIDADES DE PROMOCIÓN DE LA EXCELENCIA
INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS MEMORIA ACTIVIDADES 2017
CLIENTES (pag.7-8, 28-55)
PATRONATO (pag. 22-25)
ENTIDADES FINANCIADORAS Y CONVENIOS DE COLABORACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (pag. 16)
PERSONAS DE LA PLANTILLA (pag. 9, 69-72)
ALIADOS Y PROVEEDORES (pag.10-14)
SOCIEDAD (pag. 62-68)
ENTIDADES DE PROMOCIÓN DE LA EXCELENCIA (pag. 14-15)

ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO DE REQUERIMIENTOS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS PROCESOS 2017
DESCRIPCIÓN SEGMENTADA DE CADA UNO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS DE CADA PROCESO.
ANÁLISIS DE SUS MÓVILES DE COMPRA
SUS REQUERIMIENTOS, NECESIDADES, EXPECTATIVAS. Para determinarlas y mejorarlas se utilizan métodos como: - investigaciones y estudios de mercado - lectura de revistas y bibliografía específica - consultas a paneles de expertos - grupos focales - entrevistas en profundidad con personas significativas o líderes de opinión - encuestas, bien con los formatos estándar de EUSKALIT o con cuestiones específicas añadidas - contactos (asistencia a almuerzos con los clientes, participación con ellos en las sesiones formativas, revisión del desarrollo del programa formativo, visita a sus organizaciones, etc.).
COMO LOS CUMPLIMOS O EVALUAMOS - Acciones, actividades o sistemas introducidos en el proceso para garantizar el cumplimiento. - Elementos de la encuesta mediante los que evaluamos el cumplimiento. - Indicadores indirectos (p.e. tiempos de respuesta, número de bajas, etc.).



Evolución satisfacción Grupos de Interés EUSKALIT

ESTRUCTURA DE GOBIERNO Y SU COMPOSICIÓN

EUSKALIT, Fundación Vasca para el Fomento de la Calidad, es una entidad privada sin ánimo de lucro promovida en 1992 por el entonces denominado Departamento de Industria y Energía del Gobierno Vasco. Tiene como Órgano de Gobierno y Representación a su PATRONATO, constituido a final del año 2017 por 25 entidades, tanto públicas como privadas:





Reunión Patronato EUSKALIT diciembre 2017, con presencia de Consejerías del Gobierno Vasco.

El Patronato puede invitar a sus reuniones a representantes del Gobierno Vasco u otras entidades, quienes participan en las mismas con voz y sin voto. Asisten regularmente como invitados, representantes del actualmente denominado Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras del Gobierno Vasco y también de INNOBASQUE-Agencia Vasca de la Innovación.

COMPOSICIÓN DEL PATRONATO SEGÚN SEXO DE PERSONAS FÍSICAS QUE REPRESENTAN A LAS ENTIDADES JURÍDICAS QUE LO COMPONEN (a fecha 31-12-2017)			
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Patronos	22	3	25
Dirección (no es miembro del Patronato)	1	-	1
TOTAL	23	3	26

El Patronato es el órgano supremo de la Fundación y representa la voluntad fundacional. Es titular exclusivo de todas las facultades y potestades que en derecho se precisan para el eficaz desempeño del fin fundacional. El ser miembro del Patronato tiene carácter honorífico y en consecuencia, sus titulares lo desempeñan gratuitamente, sin devengar por su ejercicio retribución alguna.

Los cargos del Patronato son elegidos por 3 años, con posibilidad de reelección. El Patronato designa al Presidente del mismo, pudiendo presentarse libremente como candidato a la elección cualquier miembro del mismo. Durante el periodo 2017-2019 la Presidencia del Patronato corresponde a ASLE, Sociedades Laborales de Euskadi. Asimismo, el Presidente ha nombrado a varios Vicepresidentes, que tienen la función de cooperar con el Presidente en los asuntos que les encomiende y suplir al mismo en casos de ausencia, enfermedad o imposibilidad.

Durante 2017 se han celebrado:

5 reuniones de Patronato

3 reuniones del Comité de Dirección (Presidente, Secretario, Vicepresidentes)

Bienalmente se pregunta a los miembros del Patronato acerca de su satisfacción sobre distintos aspectos relacionados con su labor y desempeño (*próxima encuesta a principios de 2019*):

INDICADOR ESTRATÉGICO: SATISFACCIÓN DEL PATRONATO	VALOR REAL/10		
	2012	2015	2017
La forma en que se desarrollan las reuniones de Patronato	8	8,3	8,8
La periodicidad y los contenidos de la información que recibe para desarrollar su labor como Patrono de EUSKALIT	8,4	8,4	9,1
La forma en que EUSKALIT aprovecha el tiempo y los recursos que usted y organización le dedican	8,6	8,3	8,5
La forma en que se desarrollan las directrices del Patronato recogidas en la Reflexión Estratégica y Plan anual de Gestión	8,4	8,3	8,9
Qué valor me aporta EUSKALIT	9	8,1	8,5
ÍNDICE DE SATISFACCIÓN GLOBAL MEDIO	8,5	8,3	8,8

ASPECTOS LEGALES

Dada nuestra personalidad jurídica y el ámbito de actuación, EUSKALIT toma como principal referencia legal la Ley de Fundaciones del País Vasco. Tras 22 años desde su primera legislación, el Gobierno Vasco aprobó la Ley 9/2016, de 2 de junio, de Fundaciones del País Vasco, que trata de abordar los cambios que requiere una regulación adaptada a los nuevos tiempos. Pendiente de un desarrollo reglamentario que explicita el alcance de los cambios, en el plazo de 2 años desde su publicación EUSKALIT está realizando los cambios y adaptaciones en su reglamento interno y estatutos establecidos por la Ley, así como en la relación con el Protectorado y el Registro de Fundaciones del País Vasco.

Asimismo, otro importante aspecto legal a contemplar, por su incidencia en nuestras actividades, es la protección de datos. Tomamos como referencia la Ley Orgánica 15/1999 y su Reglamento de 2007 de Protección de Datos de Carácter Personal. Además, el 25 de mayo de 2016 entró en vigor el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), que sustituirá a la actual normativa vigente y que comenzará a aplicarse el 25 de mayo de 2018. Por ese motivo, durante 2017 EUSKALIT realizó una auditoría externa de su sistema de protección de datos personales, con el objetivo de adaptarse adecuadamente a las nuevas directrices.

Con las especificaciones establecidas por la Ley destinamos especial cuidado a la protección de datos de personas miembros del Club de evaluación, CV de personas y profesorado, fotografías e imágenes de personas, sistemas de restricción y acceso a la información de nuestra base de datos y al servidor informático, etc. Cumplimos con las obligaciones de:

- Identificar los ficheros que contienen datos personales y que entran dentro del régimen protector de la LOPD.
- Inscribir dichos ficheros en el Registro General de Protección de Datos, perteneciente a la AEPD.
- Detallar las medidas de seguridad que se han aplicado, indicando el nivel de protección al que está sujeto el fichero.
- Redactar el correspondiente documento de seguridad.
- Solicitar consentimiento a afectados para el tratamiento y cesión de datos.
- Redactar contratos para suscribir con colaboradores, asesores, etc., que accedan a los datos de carácter personal de la empresa.

Además, cuidamos el resto de información contenida en nuestras bases de datos y también cumplimos con los requisitos de la Ley 34/2002 de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico.

VALORES, PRINCIPIOS Y NORMAS

Para llevar a cabo la Misión y Visión actuamos en consonancia con nuestros tres **VALORES**:

- **COHERENCIA:** Con el propósito de predicar con el ejemplo, aplicaremos en nuestra propia gestión los conceptos y metodologías de Gestión Avanzada.
- **COOPERACIÓN:** Involucraremos a otras personas y organizaciones en la consecución de nuestra Visión, acompañándolas en su avance en la gestión, haciéndolas protagonistas y reconociendo sus logros.
- **COHESIÓN:** Las personas de EUSKALIT orientaremos nuestra actividad personal hacia nuestra Misión y Visión, con compromiso, ilusión y espíritu de equipo, implicándonos con ideas y opiniones en la toma de decisiones, compartiendo la información y el conocimiento, y apoyándonos y reconociéndonos mutuamente para el logro de los objetivos.

La necesidad de practicar un Buen Gobierno está indisolublemente asociada a la buena administración de una organización, para velar por sus legítimos intereses, para asegurar su sostenibilidad, para supervisar y orientar su marcha, respetando las normas legales, la ética y los derechos de los grupos de interés, que sin ser propietarios, tienen intereses directos o indirectos en la conducta y la marcha de la misma.

El Patronato, en su calidad de máximo órgano de gobierno de la Fundación, tiene la competencia de definir, seguir y hacer respetar el Modelo de Gobernanza y los principios y pautas que rigen la actuación de la Fundación. Así, el Modelo de Gobernanza constituye un conjunto integrado por los Estatutos, las políticas definidas y las restantes normas, procedimientos y prácticas internas establecidas por el Patronato y otros órganos de Dirección de la Fundación.

Para lograr los objetivos y los fines fundacionales de forma eficiente y conforme con sus obligaciones, respetando el objeto y el interés social de EUSKALIT, el Patronato ha establecido los siguientes principios de buen gobierno:

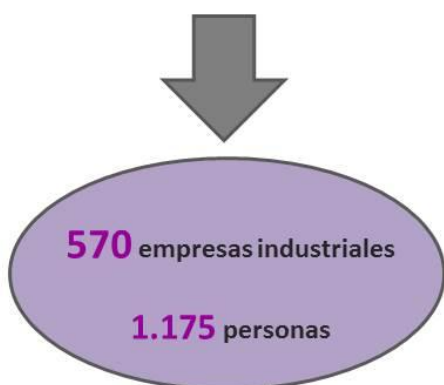
- Definir una sólida base para la gestión, identificando las respectivas funciones y responsabilidades del Patronato, de la Dirección y de los empleados de EUSKALIT.
- Promover activamente la toma de decisiones éticas y responsables.
- Garantizar la fiabilidad del Balance y las cuentas de cada ejercicio.
- Establecer un sistema de control interno y de análisis y gestión del riesgo.
- Promover la mejora del rendimiento, gestionando adecuadamente los recursos internos y externos.
- Reconocer las obligaciones legales y demás compromisos con los Grupos de Interés.
- Someter sus actuaciones a lo establecido en la Ley de Fundaciones del País Vasco, los Estatutos de la Fundación y demás legislación vigente de aplicación.
- Alinear las actividades desarrolladas con la Estrategia y con la Misión, Visión y Valores de EUSKALIT.
- Asegurar que los procesos aportan valor a EUSKALIT y a sus grupos de interés.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS DURANTE 2017

ACCIÓN

1.100 organizaciones en programas de acción

Más de **4.000** personas participantes



INNOBIDEAK – KUDEABIDE 2017



INNOBIDEAK – PRESTAKUNTZA DIRECTIV@21

805
personas
asistentes

70
Sesiones

SATISFACCIÓN: **8,4/10**



**KUDEAKETA
AURRERATUAREN
EZARPENERAKO
METODOLOGIAK**

366
organizaciones
720
personas
implantando
metodologías en
sus empresas

PRAKTIKA ONEN ELKARTRUKERAKO TALDEAK

- 31** centros educativos
- 21** empresas industriales y de servicios
- 7** entidades deportivas
- 22** entidades de salud



Premio a las mejores prácticas sobre Transformación digital del Club Gestión Avanzada

- **Ganadores:** VIRTUALWARE y BEGOÑAZPI IKASTOLA
- **Premio Especial del Público:** AXULAR LIZEOA



5S KLUBA

Mayor productividad
Mejor lugar de trabajo



5S Klub
EUSKALIT

75

Organizaciones

485

Personas
participantes

Más de **20** organizaciones
evaluadas



Q-epea TALDEA



Q-epea

Euskal Erakunde Publikoak
Kudeaketa Aurreraturantz

29
entidades

- **280** personas en actividades de difusión o acción
- **9** grupos de trabajo temáticos y **5** sesiones de intercambio.
- Metodología para Evaluaciones de **Cartas de Servicios**.

GAINONTZEKO SEKTOREAK



171 comercios movilizados

18 grupos de trabajo



81 entidades deportivas
mejorando sus sistemas de
gestión



Osakidetza

Apoyo al Contrato Programa de
OSAKIDETZA

AURRERABIDE PROGRAMAREKIN LANKIDETZA


 EUSKO JAURLARITZA
 GOBIERNO VASCO

AURRERABIDE

 berrikuntza
 publikoaren
 plana

 plan de
 innovación
 pública

2014-2017
1º EGITEN IKASI
2º EVALUACIÓN

- **93** unidades organizativas del Gobierno Vasco
- **1.144** personas
- **32** evaluaciones

DIAGNOSTIKOAK

+ 370 organizaciones evaluadas o diagnosticadas en 2017:

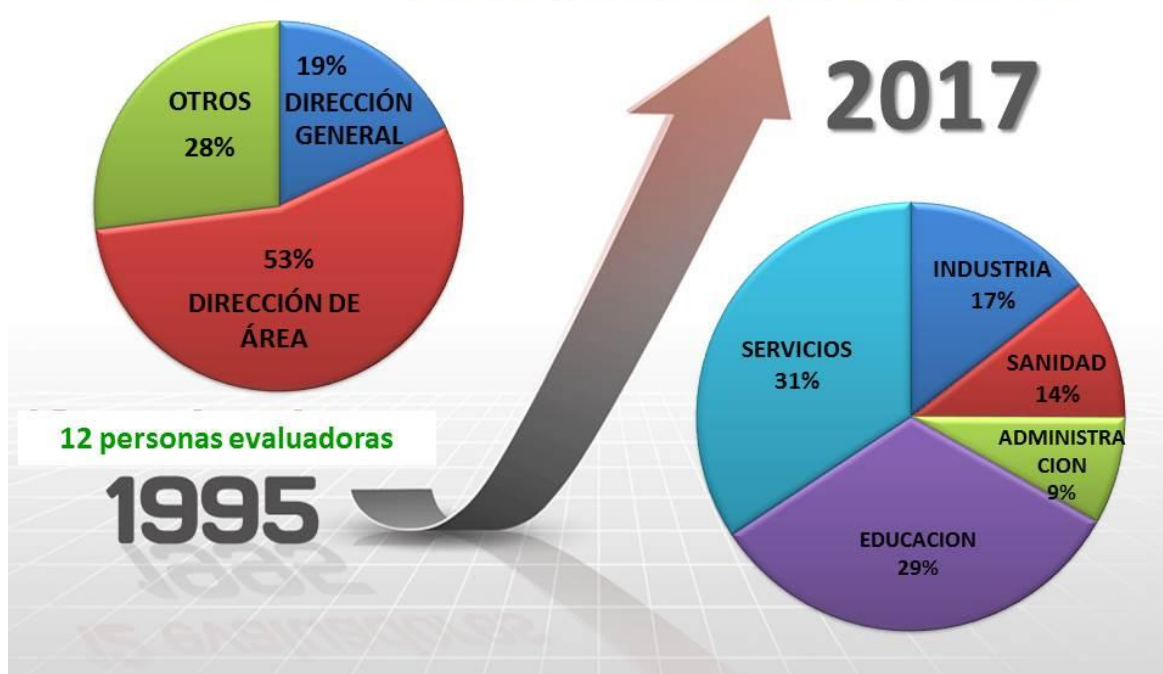
- Contraste y evaluación externa: 72
- Programa Innobideak-Kudeabide: 174
- Bikain - Certificado de Calidad a la Gestión Lingüística: 37
- 5S – Mayor productividad y Mejor lugar de trabajo: 22
- Cartas de servicio (Q-epea): 5
- Proyectos Merkabide: 22
- Programa ICC (Industrias culturales y creativas): 25
- Programa Aurrerabide: 14



EBALUAZIO KLUBA

EBALUAZIO KLUBA
CLUB EVALUACIÓN

1.800 personas evaluadoras



2017ko AINTZATESPENAK

- 2 PREMIO VASCO GESTIÓN AVANZADA EN ESTRATEGIA
- 1 PREMIO VASCO GESTIÓN AVANZADA EN SOCIEDAD
- 1 PREMIO VASCO GESTIÓN AVANZADA EN INNOVACIÓN

1 A DE ORO

7 A DE PLATA

54 DIPLOMAS A LA GESTIÓN AVANZADA

8 FINALISTAS EN EL QUALITY INNOVATION AWARD

+ 170 PERSONAS EVALUADORAS



DIFUSIOA

110

actos de sensibilización e
intercambio de buenas
prácticas

6.500

personas asistentes



23. KUDEAKETA AURRERATUAREN EUROPAR ASTEA



48

ekitaldi

72

antolatzaile

3.100

pertsona

FORMATO DE CONGRESO

26 actos y 1.835 asistentes



Con el patrocinio de:



WEB KOMUNITATEAK



- **+ 4.000** interacciones en nuestras redes sociales.
- **+ 2.200** seguidores en **Facebook y Twitter**.
- **Buscador de gestión-Bilatu eta Kudeatu** en abierto (alrededor de **2.500 visitas** en 2017).



ENFOQUE DE GESTIÓN

El enfoque de cómo gestiona EUSKALIT su compromiso con el entorno social ha ido evolucionando con el tiempo y con los propios cambios y necesidades sociales de nuestro entorno. Actualmente, en EUSKALIT para desarrollar su compromiso con la sociedad identificamos tres ejes en los que centrarnos:

1. El desarrollo de actividades de difusión, formación y apoyo para la acción que ayuden a empresas y otras organizaciones a definir y materializar sus estrategias para abordar, a su vez, su “impacto social”.
2. Preocupaciones actuales de la sociedad vasca. Tomando como base la información del Sociómetro del Gobierno Vasco decidimos concentrar nuestro esfuerzo en el mercado de trabajo, por ser una de las preocupaciones principales de la sociedad vasca.
3. Continuar con las acciones orientadas a ser una empresa socialmente responsable, con acciones medioambientales (de reducción de consumos energéticos), de fomento del euskera, de la igualdad, de la transparencia, de protección de datos, etc.

SATISFACCIÓN DE LA SOCIEDAD	2015	2016	2017
EUSKALIT desarrolla actividades de difusión, formación y apoyo para la acción que ayudan a empresas y otras organizaciones a definir y materializar sus estrategias para abordar, a su vez, su “impacto social”. ¿Cuál es tu opinión?	8.1	8.4	8.3
En EUSKALIT, tomando como base la información del Sociómetro del Gobierno Vasco, identificamos cuatro ámbitos que son motivo de preocupación actual de la sociedad vasca (mercado de trabajo, problemas económicos, problemas ligados a la política y vivienda) y concentramos nuestro esfuerzo en el mercado de trabajo. ¿Cuál es tu opinión?	8	7.9	7.9
EUSKALIT continúa su camino con acciones orientadas a ser una empresa socialmente responsable, con acciones medioambientales, de fomento del euskera, de igualdad, de transparencia, de LOPD, etc. ¿Cuál es tu opinión?	8.2	8.3	7.9
¿Qué grado de satisfacción general tienes con las actividades que EUSKALIT realiza como parte de su compromiso con la sociedad?	8.1	8.9	8.0

EJE Nº1: SENSIBILIZACIÓN Y APOYO AL COMPROMISO SOCIAL DE OTRAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES

El contribuir a que otras organizaciones vascas puedan maximizar su compromiso social, es una de las principales potencialidades de EUSKALIT en este ámbito, dada su relevante visibilidad, su poder de tracción sobre otras organizaciones y su capacidad de establecer redes y acuerdos de cooperación. Así, EUSKALIT es colaborador fundacional de IZAITE-Asociación de empresas vascas por la sostenibilidad desde 2004. Participamos activamente en sus reuniones y grupos de trabajo y gestionamos su contabilidad de manera altruista.

Desde 2011, año en el que participamos en el Plan Estratégico de RSE del Gobierno Vasco y directamente en el desarrollo del Plan Ecoeuskadi 2020, venimos colaborando para el desarrollo de metodologías relacionadas con el compromiso social de las empresas y apoyando a otras entidades y a la Administración pública en el desarrollo de sus políticas. Para consolidar la colaboración que desde hace años mantenemos con INNOBASQUE, en 2016 firmamos un convenio en el que nos comprometemos mutuamente a sumar esfuerzos, iniciativas y recursos para una mejor consecución de los objetivos de ambas organizaciones. En esta línea, nos sumamos a la iniciativa GOSASUN, un movimiento socio-económico que fomenta la adopción de hábitos de vida saludables en torno a tres ejes fundamentales: alimentación, actividad física y salud emocional.

Participamos en la Red Denbbora Sarea desde 2015, como entidad colaboradora. Esta red es un espacio de colaboración público-privado que busca generar una nueva cultura de las relaciones sociolaborales en términos de conciliación, corresponsabilidad y equidad de género. En 2017 hemos participado en la 4ª Jornada Internacional de la Red DenbboraSarea. Además, dentro del Congreso de la Semana Europea de la Gestión Avanzada, hemos apoyado a esta red en la realización de un acto para presentar experiencias y buenas prácticas.

Así mismo, colaboramos en la iniciativa “Bizkaia Mentoring Network” de BEAZ, la agencia de desarrollo de la Diputación Foral de Bizkaia, para favorecer el contacto entre mentores empresariales y startups que estén desarrollando proyectos con alto potencial de crecimiento con el fin de acelerar dichos proyectos.

Para el reciclaje anual del Club de Evaluación en 2017 utilizamos el contenido relativo al elemento Sociedad del Modelo de Gestión Avanzada, incluido en la documentación presentada por la empresa Siemens Gamesa Renewable Energy en 2016 al Premio Vasco a la Gestión Avanzada, en el que alcanzó el reconocimiento A de oro. 914 miembros del Club de Evaluación se formaron de esta forma en la gestión del compromiso social.

Además en 2017 Siemens Gamesa Renewable Energy recibió de nuevo nuestro servicio de Evaluación Externa, obteniendo el Premio Vasco de Gestión Avanzada en el elemento Sociedad y su buena práctica denominada Zero CO2 fue declarada Rol Model.

También en 2017 firmamos con Emakunde un convenio de colaboración plurianual (3 años) y realizamos conjuntamente una “Guía para un aporte de Valor desde la perspectiva de Género” y un “Buscador de Igualdad y Gestión” que presentamos en un acto público conjunto en la Semana Europea de la Gestión Avanzada. En este buscador web se pueden encontrar medidas de conciliación muy avanzadas, criterios de selección de personal que han aumentado la incorporación de mujeres en sectores muy masculinizados, etc.



EJE Nº2: PREOCUPACIONES ACTUALES DE LA SOCIEDAD VASCA-MERCADO DE TRABAJO

Tras realizar con éxito en el pasado varios programas de becas y de formación para jóvenes y personas desempleadas, hemos aprovechado dicha experiencia y conocimiento para apoyar y dinamizar otros proyectos similares.

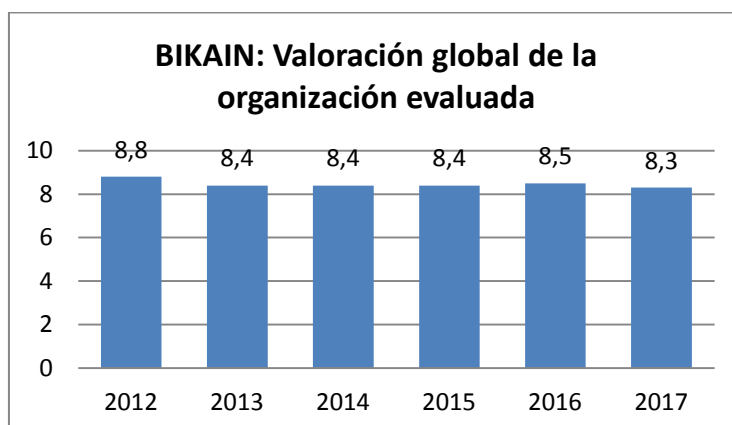
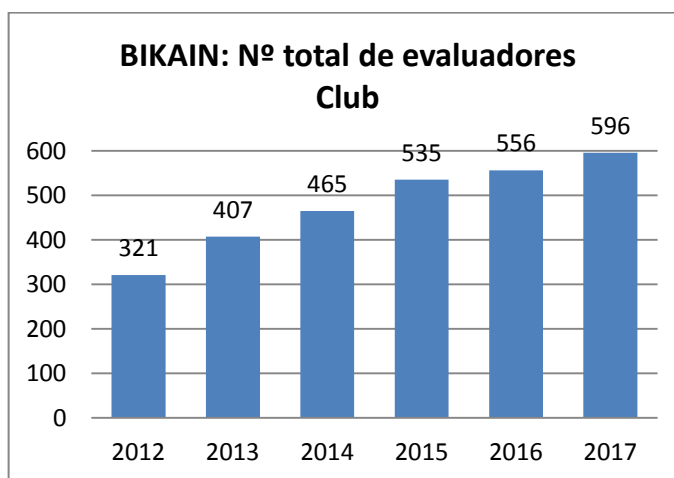
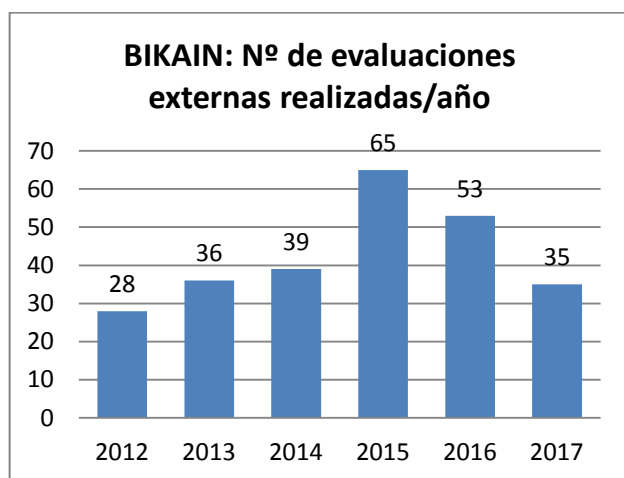
En 2016 nació el proyecto Hazilan, que es un itinerario completo de acciones dirigidas a mejorar la inserción laboral de personas jóvenes cualificadas, de entre 20 y 35 años, que se encuentren en situación de desempleo y que no estén estudiando ni formándose. Se gestiona desde las agencias de desarrollo, y algunas de ellas nos han solicitado colaboración: Debegesa (Eibar), Debagoieneko Mankomunitatea (Arrasate), Oarsoaldea (Errenteria) y Urola kosta (Zarautz). Como consecuencia de nuestra participación en Hazilan, nos han invitado a participar en el programa Lanzadera de Empleo, otro programa dirigido a la capacitación de personas desempleadas mediante trabajo colaborativo. En 2016 contribuimos con 6 charlas de difusión sobre Gestión Avanzada y Metodologías de Mejora y en 2017 con una más. La valoración de nuestra contribución por parte de las agencias y el alumnado ha sido muy alta, 7,3 sobre 10.



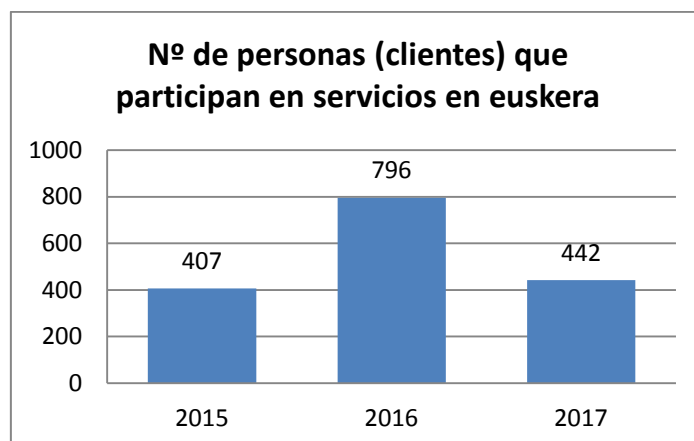
EJE Nº3: EUSKALIT COMO EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE

 PROGRAMA BIKAIN Y EUSKERA

Desde 2006 colaboramos intensamente en la normalización lingüística con la Dirección de Política lingüística del Gobierno Vasco en la creación del Programa Bikain. Más de 250 empresas han sido evaluadas y unas 600 personas han sido formadas por EUSKALIT como evaluadores en el programa. Además de acuerdo con nuestro valor de Coherencia, EUSKALIT también se presentó a la evaluación de este programa y obtuvo en 2013 el reconocimiento Oinarrizko maila / Bikain beltza.



EUSKALIT oferta todos sus servicios de evaluación tanto en euskera como en castellano, y, desde 2009 cada año hay oferta en euskera en los programas de acción. Desde 2015 hemos incorporado a nuestro cuadro de mando de indicadores el Número de personas (clientes) que participan en servicios en euskera, estableciendo objetivos y realizando un seguimiento sistemático.



GESTIÓN Y MEJORA INTERNA: HACIA UNA EMPRESA MÁS RESPONSABLE

Desde 2012 realizamos nuestra memoria anual de actividades sobre la base de los requisitos establecidos por GRI y así mismo hemos realizado autoevaluaciones para mejorar nuestro impacto social con nuestra metodología y también siguiendo como referencia una herramienta basada en “la Economía del Bien Común”.

En 2015, durante la elaboración de la Reflexión Estratégica, se decidió poner en marcha el proceso Compromiso con la Sociedad. Desde entonces, hemos dedicado cerca de 300 horas a trabajar este proceso cada año. El presente es el tercer boletín que preparamos describiendo nuestras actividades al respecto y que acompañamos con una encuesta de satisfacción a la sociedad. En la primera encuesta, el grado de satisfacción general con las actividades que EUSKALIT realiza como parte de su compromiso con la sociedad fue de 8.18 sobre 10 y de 8.87 sobre 10 en la segunda.

En 2017 El 100% de la plantilla ha recibido formación en igualdad y hemos creamos un Equipo de Igualdad, integrado por 5 personas (incluido el director de EUSKALIT). Tras realizar un diagnóstico, pudimos extraer dos conclusiones:

- La plantilla de Euskalit en su totalidad, en el desempeño de sus funciones están en una situación privilegiada respecto a las organizaciones del entorno que operan en el mismo o parecido sector en lo que toca a la igualdad de mujeres y hombres.
- Como consecuencia de la anterior y al contar con un sistema de gestión considerablemente avanzado, los retos que se plantean en el Plan de igualdad están orientados a sistematizar y registrar algunas de las prácticas que ya se llevan a cabo en la organización de forma cotidiana y a mejorar algunas otras, como por ejemplo el uso del lenguaje y la comunicación.

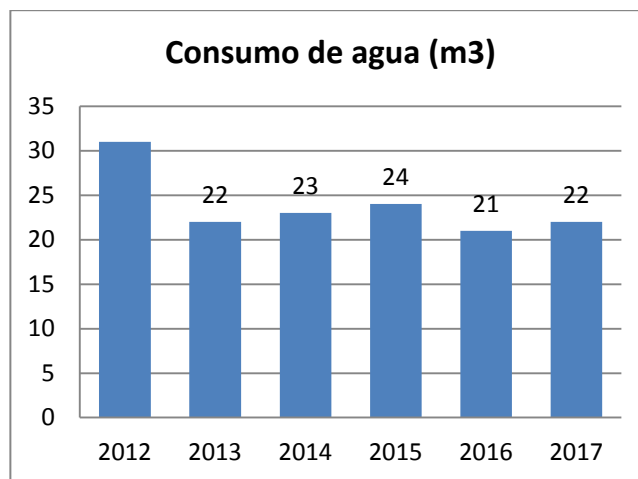
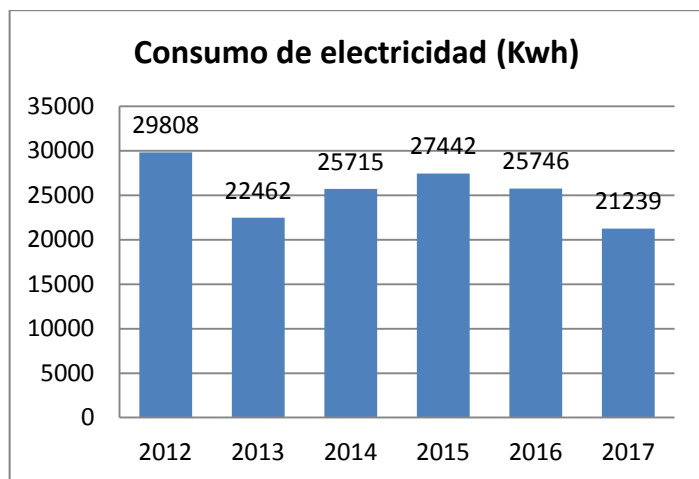
De esta forma hemos definido nuestro primer Plan de Igualdad, que nos marca acciones que hemos empezado a realizar y líneas que desplegamos a largo plazo.

CÓMO IMPULSAMOS LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL Y CONCIENCIAMOS EN MATERIAS SOCIALES A NIVEL INTERNO

Desde 2005 EUSKALIT ha puesto en marcha internamente una serie de medidas de mejora medioambiental y de formación de la plantilla impulsadas por el *equipo de mejora medioambiental* que abordan áreas como el consumo responsable de electricidad y calefacción, el reciclaje y el transporte seguro y sostenible. En 2017 hemos difundido 15 píldoras medioambientales y de gestión de residuos como medida de sensibilización y formación a la plantilla.

Aplicamos iniciativas de reducción de consumo energético y de reciclado. Disponemos en nuestras oficinas de contenedores, con los que reciclamos el 100% de tóner y prácticamente el 100% de papel, plásticos y envases, que son los únicos artículos contaminantes o reciclables que generamos:

- El tóner de las impresoras y fotocopadoras - Reciclamos el 100% de los cartuchos.
- El papel - Imprimimos de manera habitual por ambas caras y reutilizamos las hojas impresas por una cara para tomar notas por la otra. Posteriormente vertemos el papel a un contenedor y reciclamos prácticamente el 100%.
- Los CDs y DVDs- Recogemos en un contenedor y reciclamos el 100%, aparte de aquellos que se destruyen y trituran por contener información especial.
- El plástico, envases y tapones - se han situado contenedores en diversos puntos de la oficina para recogerlos, que reciclamos prácticamente al 100%.



En el último año hemos acometido mejoras en el aislamiento térmico de las oficinas y en los equipos de climatización, que esperamos tengan un impacto positivo sobre el consumo de electricidad.

También se llevan a cabo campañas con directrices sobre el uso responsable de la calefacción (con indicaciones escritas en los lugares clave) y formación a la plantilla en gestión medioambiental (equipos informáticos, iluminación, reciclaje, conducción segura y responsable, etc.).