



# GUÍA DE GESTIÓN AVANZADA

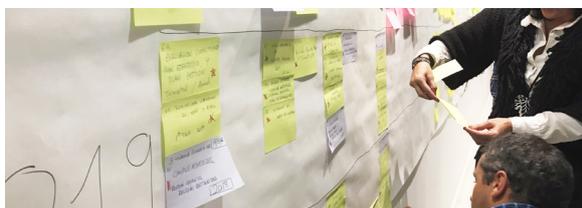
2020

**Parke**

EUSKADIKO  
PARKE  
TEKNOLOGIKOAK

## 01. ESTRATEGIA

- E.1. Cómo gestionamos la información necesaria para definir la estrategia · p.05
- E.2. Cómo reflexionamos y establecemos la estrategia · p.06
- E.3. Cómo desplegamos la estrategia · p.06
- E.4. Cómo comunicamos, revisamos y actualizamos la estrategia · p.07
- R.1. RESULTADOS ESTRATEGIA · p.08



## 03. PERSONAS

- P.1. Cómo atraemos, seleccionamos, retribuimos y atendemos a las personas · p.16
- P.2. Cómo preservamos y desarrollamos el conocimiento, las competencias y el talento de las personas · p.16
- P.3. Cómo favorecemos el compromiso y la motivación de las personas · p.17
- P.4. Cómo ampliamos la capacidad de liderazgo de las personas · p.18
- R.3. RESULTADOS PERSONAS · p.19



## 05. INNOVACIÓN

- I.1. Cómo definimos nuestros objetivos y la estrategia para innovar · p.25
- I.2. Cómo creamos el contexto interno para innovar · p.25
- I.3. Cómo aprovechamos el potencial del entorno para innovar · p.26
- I.4. Cómo gestionamos las ideas y proyectos innovadores · p.27
- R.5. RESULTADOS INNOVACIÓN · p.28



## 00. PRESENTACIÓN · RED DE PARQUES TECNOLÓGICOS DE EUSKADI

p.01

LÓGICA DE RESULTADOS

p.04

# Parke

EUSKADIKO  
PARKE  
TEKNOLOGIKOAK

## 02. CLIENTES

- C.1. Cómo gestionamos las relaciones con clientes · p.11
- C.2. Cómo diseñamos, desarrollamos y comercializamos productos y servicios orientados hacia clientes · p.12
- C.3. Cómo producimos y distribuimos los productos y prestamos los servicios · p.13
- C.4. Cómo gestionamos las relaciones con organizaciones proveedoras · p.13
- R.2. RESULTADOS CLIENTES · p.14



## 04. SOCIEDAD

- S.1. Cómo gestionamos nuestro compromiso con el entorno social · p.21
- S.2. Cómo impulsamos la sostenibilidad medioambiental · p.22
- R.4. RESULTADOS SOCIEDAD · p.23



## GLOSARIO



00

# Presentación

## 00. RED DE PARQUES TECNOLÓGICOS DE EUSKADI

La Red de Parques Tecnológicos de Euskadi (RPTE) está formada por tres sociedades públicas, adscritas al Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras del Gobierno Vasco: Parque Tecnológico-Teknologi Elkartegia, S.A. (Bizkaia), Parque Tecnológico de Álava-Arabako Teknologi Elkartegia, S.A. (Álava), y Parque Científico y Tecnológico de Gipuzkoa-Gipuzkoako Zientzia eta Teknologia Parkea, S.A (Gipuzkoa).

Su objetivo es estimular y promover la iniciativa y la inversión empresarial, mediante la construcción de infraestructuras para la generación de un entorno de calidad que pudiera dar respuesta adecuada a las exigencias de localización de empresas innovadoras y de alta tecnología.

La generación del entorno de calidad persigue dos objetivos principales:

- Diversificación del tejido industrial y empresarial hacia sectores tecnológicamente avanzados, dinámicos y medioambientalmente limpios.
- Potenciación de la relación y la transferencia tecnológica y de conocimiento entre los distintos integrantes de dicho entorno, Universidad, Centros Tecnológicos y Empresas.

El parque de Bizkaia se creó en el año 1985, siendo el primero del Estado, al que siguieron los parques de Álava y Gipuzkoa, en 1995 y 1997

### □ PROPIEDAD

La RPTE forma parte del Grupo SPRI y SPRI-Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial (SPRI) es el socio mayoritario de los tres parques tecnológicos vascos. A 31 de diciembre de 2019:

- **Parque Tecnológico-Teknologi Elkartegia, S.A.** (Bizkaia). Socios: SPRI (67,26%); Dip. Foral de Bizkaia (18,02%); Azpiegiturak (11,82%); UPV/EHU (2,62%); y Ayto. de Zamudio (0,28%)
- **Parque Tecnológico de Álava - Arabako Teknologi Elkartegia, S.A.** (Álava). Socios: SPRI (66,08%), Dip. Foral de Álava/Álava Agencia de Desarrollo (31,69%) y el Ayto. de Vitoria-Gasteiz (2,23%).
- **Parque Científico y Tecnológico de Gipuzkoa - Gipuzkoako Zientzia eta Teknologia Parkea, S.A.** (Gipuzkoa). Socios: SPRI (66,94%); Dip. Foral de Gipuzkoa (20,40%), Kutxabank (7,33%) y el Ayto. de Donostia-San Sebastián (5,33%).

Los Consejos de Administración, máximo órgano de gobierno, administración y representación de los Parques, están formados por representantes del accionariado, presididos por el Presidente de la RPTE, cargo que corresponde al Viceconsejero de Industria.

Además de sus respectivos Consejos de Administración, la RPTE cuenta con un Comité de Dirección Corporativo (G10) conformado por la Directora General, las Gerencias de los tres Parques y las diferentes Direcciones de Áreas Corporativas (Dirección de Desarrollo de Negocio y Marketing, Dirección



Económico-Financiera, Organización y Contratación, Dirección del Área de Implantación, Técnica y Comercialización, Dirección de Cooperación y Servicios a Empresas, Responsable de organización y Responsable de Comunicación Corporativa) que actualmente tiene una composición paritaria (AP1.1).

Cada Parque dispone, a su vez, de su propio Comité de Dirección Territorial, compuesto por las Gerencias y responsables de área.

### □ EQUIPO

En el período 2016-2019, la plantilla se ha incrementado en 5 personas, pasando de 34 a 39. Actualmente somos un equipo multidisciplinar y paritario de 42 profesionales de distintas áreas de conocimiento, económico-financiera, técnica, jurídica, administrativa o informática entre otras, con amplia experiencia en el sector, debido a la antigüedad media de las personas trabajadoras.

La base de nuestro éxito está en la implicación de todas las personas en la definición, reflexión y despliegue de la estrategia, así como en su liderazgo participativo. Por ello, tenemos un compromiso con las personas, más allá del ámbito laboral, y en línea con el OE7, "Equipo de personas ilusionadas e implicadas" desarrollamos políticas de mejora del desempeño, fomentamos la formación, facilitamos la conciliación y promovemos la igualdad buscando un alto grado de satisfacción.

### □ MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

El PE 2017-2020 de la RPTE está alineado con los planes de industria, de emprendimiento, de ciencia y tecnología, de internacionalización y de atracción de inversiones de las instituciones vascas (AE2.1). El PE recoge la MVV.

#### MISIÓN

Ser un agente catalizador de la innovación y el desarrollo tecnológico en Euskadi, favoreciendo el intercambio de conocimiento y la transferencia de tecnología entre empresas, agentes tecnológicos y universidades, impulsando la creación y el crecimiento de empresas innovadoras y ofreciendo espacios e instalaciones de calidad y servicios de valor añadido, de manera sostenible.

#### VISIÓN

Consolidación como referente de la innovación empresarial y el desarrollo tecnológico en Euskadi y como modelo de referencia internacional.

#### VALORES

- Corresponsabilidad institucional
- Compromiso con el cliente
- Creación de valor
- Implicación y compromiso de las personas
- Apertura y trabajo en Red
- Innovación y sostenibilidad

## □ PRINCIPALES PRODUCTOS Y SERVICIOS

La RPTE ofrece espacios de calidad en entornos sostenibles y estratégicos con altas prestaciones tecnológicas e infraestructuras de vanguardia. Desarrollamos servicios de valor añadido a empresas y profesionales orientados a reforzar las capacidades de innovación de los agentes de los parques y a generar redes y contactos.

Para ello, los **productos** de la RPTE son:

1. Espacios de calidad en régimen de alquiler y/o venta en edificios sostenibles, de arquitectura vanguardista, equipados con la tecnología más avanzada, excelente conectividad y máxima seguridad.
2. Parcela urbanizada en un entorno natural de calidad y de estética cuidada.

Los **servicios** que ofrece la RPTE son:

- Gestión integral y mantenimiento de espacios e infraestructuras.
- Cooperación y servicios a empresas y profesionales (AC2.1).

La RPTE, en su papel como facilitadora de la innovación y el conocimiento y creadora de espacios de convivencia, tiene un papel clave en el desarrollo del tejido empresarial innovador, conformando una red donde empresas, actores y generadores de conocimiento interactúan en un entorno único.

El 38% de la inversión empresarial de I+D en Euskadi, más de 550 millones anuales, según datos de 2019, procede de las empresas de la RPTE que suponen a su vez el 0,9% del total de empresas vascas (R.1.7).

## □ MERCADO

El mercado de la RPTE está formado por empresas innovadoras de base tecnológica, principalmente PYMEs que se trasladan desde el exterior o abren delegaciones en los Parques, startups que nacen en las incubadoras de empresas, BICs o Elkartegis de Euskadi y se consolidan en los Parques, y por empresas ya instaladas en la Red que amplían sus proyectos empresariales en la misma.

La Red cuenta con 572 empresas (dato 2019), (+5% respecto a 2018, (R.1.1)), incluyendo Centros Tecnológicos, Unidades de Investigación de las Universidades y Centros de Investigación de alto componente tecnológico, con una facturación de 5.800 millones de € al año.

Estas entidades dan empleo a 19.676 personas, de las que, el 51% son tituladas superiores, el 8% son doctores y doctoras y el número de personas que dentro de estas empresas se dedica a tareas de I+D es del 31%.

Los sectores predominantes de las empresas de la RPTE son la Ingeniería (21,53%), Biociencias y Salud (15,28%) y TICs (14,58%).

La RPTE ha adoptado un papel proactivo en la atracción y retención de proyectos empresariales estratégicos para Euskadi, especialmente en aquellos sectores y mercados alineados con las prioridades estratégicas de las instituciones y con la estrategia de especialización inteligente RIS3 de Euskadi (sectores

de biociencia y salud, energía y fabricación avanzada).

Para ello se ha potenciado el esfuerzo de desarrollo de negocio a tres niveles:

- **Identificación y captación** de nuevas empresas y proyectos estratégicos para Euskadi, en colaboración con las instituciones y de acuerdo con las prioridades de especialización sectorial de cada parque.
- **Atracción y acompañamiento** a empresas en fase de incubación, favoreciendo su tránsito al parque en etapas posteriores.
- **Fidelización de empresas y entidades** instaladas en los Parques, dando respuesta a sus necesidades y proyectos de crecimiento.

La estrategia de posicionamiento de la RPTE para la atracción de nuevos proyectos se basa actualmente en los Ecosistemas Sectoriales desarrollados a partir del PE (AC2.1).

## □ GRUPOS DE INTERÉS (GGI)

Los GGI priorizados como más relevantes para la RPTE en función de su impacto en nuestra misión, visión y valores son: socios, clientes, personas, sociedad y colaboradores (proveedores y aliados) (AE1.1). La RPTE ha definido los canales de comunicación para relacionarse y gestionar la información con cada uno de ellos (E1).

## □ SOCIEDAD

El planteamiento de Sociedad de la RPTE está alineado con los ODS y la Agenda Euskadi Basque Country 2030. 🌍

La RPTE ha sido reconocida como Buena práctica en ODS en el año 2020 en Euskalit y candidata en CEX. La RPTE lidera un equipo de trabajo en APTE que promueve la participación de Parques Tecnológicos del Estado y su compromiso con la agenda 2030. Somos pioneros en el sector en llevar la Contabilidad social del impacto de nuestros ODS (AS1.3).

## □ INNOVACIÓN

La RPTE dispone de un plan de innovación “Berrikuntza Plana 2020”, se define y gestiona las innovaciones de manera estructurada dentro de la cartera de innovación y se han desarrollado, entornos y dinámicas tanto internas como externas para la innovación: Barnetik, Reto Parke, G40 (grupo de trabajo integrado por todas las personas que forman la RPTE que tiene como objetivo desarrollar la cultura de red y desplegar la estrategia de la organización)...



## □ LÓGICA DE RESULTADOS

Los Resultados Relevantes están identificados y priorizados, según el grado de impacto en la consecución de la estrategia 2020. Todas las LE del PE tienen al menos un indicador asociado. RPTE dispone de los siguientes **NIVELES DE INDICADORES**:

- **CME:** "Si los indicadores del Cuadro de Mando Estratégico van bien, la RPTE va bien": 10 indicadores (\*).
- **CMI:** Asegura que disponemos de al menos un indicador significativo para evaluar el avance de todas las LE: 53 indicadores (\*) que incluyen los 10 del CME.
- **Panel de indicadores globales:** Son todos los indicadores de la RPTE que facilitan la toma de decisiones en la gestión estratégica y diaria: 116 indicadores (\*).
- **Items de las encuestas** a diferentes GGI.

(\*) N° sometido a revisión en los ciclos de evaluación y ajuste.

Nuestro sistema para medir el Grado de consecución (LOGRO) de las metas fijadas para los indicadores es el siguiente:

<p>Cuando LOGRO <math>\geq</math> 85% de la meta, esta meta se considerará alcanzada (verde).</p>
<p>Cuando LOGRO <math>\geq</math> 50% y <math>&lt;</math> 85% de la meta, se considerará que el grado de consecución es intermedio (naranja).</p>
<p>Cuando LOGRO <math>&lt;</math> 50% de la meta se considerará que el grado de consecución de la meta es bajo (rojo).</p>

### → Grado de consecución de los OE:

- Cuando al menos el 50% de los indicadores asociados al OE dispongan de logros en verde, el OE se considerará alcanzado (verde).
- Cuando entre un 25% y un 49,99% de los indicadores asociados al OE dispongan de logros en verde, se considerará que el grado de consecución del OE es intermedio (naranja).
- Cuando menos del 25% de los indicadores asociados al OE dispongan de logros en verde, se considerará que el grado de consecución del OE es bajo (rojo).



### → Establecimiento de objetivos:

El panel de indicadores recoge el histórico donde figuran los objetivos anuales para todos los indicadores.

Antes del año 2017, para determinar los objetivos, se tenían en cuenta criterios generales:

- Evolución histórica del indicador y las lecciones aprendidas.
- Situación actual y el futuro previsible de los clientes y entorno y cómo nos afectará (margen de realización posible).
- Grado de sistematización y estabilidad de nuestra experiencia.

- Importancia estratégica del indicador: si se trata de un indicador del CMI.
- Comparaciones con otras organizaciones.
- Objetivos para indicadores de percepción: Cuando la medida es sobre 10 el reto es lograr superar el 7. Cada año superar la medida del año anterior. Cuando estamos en niveles de excelencia 8/10 el reto es mantener el resultado.

Tras el contraste con Euskalit en Diciembre del 2017 se decide revisar el criterio para marcar objetivos y en G10 se analiza uno a uno la situación del indicador del CMI – CME para marcar un objetivo a medida de cada situación.

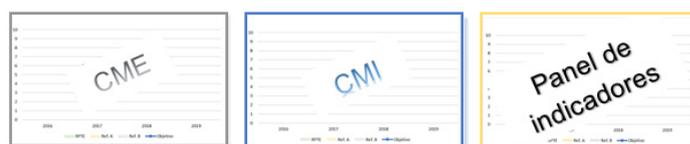
En el G10 se decide la **frecuencia** de recogida para cada uno de los resultados (trimestral o anual según el tipo de indicador). Se identifica la persona responsable de recoger esta información y de "velar por la fiabilidad y precisión del dato". En el G10 se dedica anualmente una sesión a la revisión de todo el sistema de indicadores y de los resultados.

La organización **segmenta** los resultados para la toma de decisiones rápidas y oportunas (por territorios, tipos de servicio, áreas, tipología de clientes...). En la encuesta de personas se segmenta únicamente por territorio priorizando el anonimato.

El siguiente cuadro muestra nuestras comparaciones, los motivos de su elección y el resumen de resultados:

Elemento	Con quienes	Por qué	Resultados
ESTRATEGIA	Sociedades Públicas del Grupo SPRI	La comparación con SPRI y SPRILUR nos resulta referente porque nos ayuda a comprender nuestros resultados en un ámbito similar por formar parte de una estrategia conjunta de GV	<b>13 de 15</b> gráficos presentados cuentan con comparaciones, y en más del 50% son satisfactorias
CLIENTES	PTA - Parque Tecnológico de Andalucía, SPRILUR, Euskalit y Q.Epea	Tomamos como referente al PTA, porque nos ayuda a mejorar nuestros resultados en el ámbito de clientes ya que realizamos actividades en el sector idéntico. Con Euskalit y Q.Epea por ser datos "media" referentes para compararse.	<b>7 de 9</b> gráficos presentan comparaciones, y en el 100% de las comparaciones realizadas estas son favorables y satisfactorias.
PERSONAS	SPRILUR, Euskalit y Q.Epea	Por formar parte del Grupo SPRI, y por dimensión de empresa que realiza dinámicas similares con personas, con SPRILUR, y con Euskalit y Q.Epea por ser datos "media" de organizaciones referentes en gestión de personas	<b>En el 85%</b> de los resultados se realizan comparaciones y estas son satisfactorias.
SOCIEDAD	PTA - Parque Tecnológico de Andalucía y Euskalit	Por homogeneidad en las líneas de actuación con PTA y por ser datos "media" de organizaciones referentes con Euskalit	<b>3 de los 10</b> gráficos presentan comparaciones apropiadas y satisfactorias.
INNOVACIÓN	SPRILUR y Q.Epea	Nos comparamos con Sprilur y Q.EPEA en innovación por ser organizaciones cercanas, con las que hemos trabajado enfoques semejantes de innovación y organizaciones referentes en la Gestión avanzada, nos permite reunirnos con esta organizaciones y seguir mejorando nuestros propios resultados.	<b>3 de los 5</b> gráficos presentan comparaciones muy favorables.

Código de colores de los gráficos de resultados para indicadores del CME (gris), CMI (azul) y Panel de indicadores (amarillo) presentados en la Guía:



### NOTAS:

\* Los indicadores del CME se presentan de la siguiente manera: 6 dentro del elemento Estrategia, 1 en Personas y 1 en Sociedad. Respecto a los dos indicadores restantes: se hace alusión a uno de ellos en la introducción de Resultados de Estrategia (índice de cumplimiento del CME) y el otro no se ha incorporado a la guía por ser de reciente creación.

\* Adicionalmente a los presentados en el R5, los resultados del elemento Innovación se muestran de forma transversal a lo largo de toda la guía.

\* Los resultados presentados en la guía están relacionados con 11 ODS. 🌍



# 01

## Estrategia

## □ E.1 CÓMO GESTIONAMOS LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA

La RPTE recoge, en su *Proceso Gobernanza y Alianzas (P03)*, la sistemática a seguir para la formulación, despliegue, comunicación, revisión y ajuste de la estrategia y el PG. En el proceso se recoge tanto cómo se gestiona la información de las diferentes fuentes de información y GGI, así como la dinámica de la propia reflexión y establecimiento de la Estrategia, y los mecanismos, tiempos, responsables y formas de comunicar, desplegar, revisar y actualizar la Estrategia.

La **información relevante** para definir la Estrategia de RPTE procede tanto del exterior, como del interior y se estructura en tres grandes apartados: 1. La información de los GGI. 2. Otra información relevante y 3. Resultados. Las diversas fuentes de información están plenamente integradas en nuestra gestión por lo que la recogida de información se va realizando y evaluando de manera continuada a lo largo del año.

### → 1. GRUPOS DE INTERÉS

Con nuestro nuevo modelo de gestión en la RPTE sistematizamos la identificación de nuestros GGI para el PE y los hemos ido revisando y estructurando progresivamente. Para cada uno de ellos recogemos sus necesidades y expectativas, resultados de satisfacción a través de las encuestas, y entrevistas personales, donde se profundiza en la identificación de las necesidades y expectativas (AE1.1). Toda esta información, que se analiza periódicamente supone un apartado relevante en la revisión del PG y PE.

La priorización de los GGI relevantes, se realiza en el G10, a través de una matriz en relación con su Misión, Visión y Valores y se ponderan analizando sus necesidades y expectativas (AE1.1). A partir del análisis de las necesidades y expectativas de los GGI se realizan cambios que van buscado tanto una mayor satisfacción de los GGI como la consecución de los resultados marcados. Por nuestro compromiso con la sociedad y a partir del estudio de Monetización del balance social, se ha realizado un análisis del impacto que estamos teniendo en los GGI. Estas actuaciones y esfuerzos nos han permitido la consecución del 100% de nuestros objetivos del CME y mejorar la satisfacción de todos los GGI tanto internos como externos en el 2020 (R1.12,13,14) (R2.9) (R3.4) (R4.10).

### → 2. OTRA INFORMACIÓN RELEVANTE

El G10 lidera la gestión sistemática de las fuentes de información, tanto internas como externas, para la definición de las estrategias. Históricamente se han realizado diferentes estudios y se analiza la información clave que permite a la RPTE el análisis de riesgos y oportunidades. En cada reflexión estratégica se tienen en cuenta fuentes de información propias y ajenas, tanto a nivel nacional como internacional (informes y estudios sectoriales, publicaciones, planes, etc.) Estas fuentes, a partir de un área de mejora del informe de contraste 2017, fueron inventariadas, en la biblioteca estratégica, donde se recopila y analiza la información clave para la RPTE. Así mismo para la estrategia 2024 se ha establecido, como requerimiento en los pliegos, la creación de un sistema de prospectiva y vigilancia competitiva y la formulación de la estrategia en base a escenarios (AE1.2). Esta información nos sirve para identificar

posibles riesgos y oportunidades en el ámbito estratégico.

Una fuente de información primordial es la encuesta de actividad anual. Esta información proporciona información cualificada sobre las organizaciones que forman parte de la RPTE y sus indicadores principales (AE1.3).

La RPTE es socia fundadora de IASP y de APTE. La participación activa en estas dos asociaciones permite disponer de un análisis actualizado de las tendencias que se están produciendo en el sector de los parques tecnológicos y en el entorno empresarial, tanto a nivel nacional como internacional. Otra información relevante es la presencia activa en foros, congresos, visitas a nivel internacional.

### → 3. RESULTADOS

Los OE y LE se revisan anualmente junto con la revisión del PG, viendo su impacto en MVV y actualizando los indicadores estratégicos. Cada persona del G10 revisa los resultados obtenidos cumplimentando el CMI que recoge todos los indicadores, los revisa, y evalúa, planteando acciones, en el caso de no conseguir el objetivo. Todo ello se comparte en el G10 trimestralmente y se comparte con nuestros accionistas y G40. Se dispone de un sistema de indicadores de diferentes niveles que permite obtener información relevante para redefinir la estrategia (PE y PG), gracias a seguimientos trimestrales y anuales: **CME, CMI y panel de indicadores** operativos. En el sistema de indicadores se recoge sistemáticamente la información de datos históricos, la segmentación por Parques, su relación con el PE, la consecución o no de los objetivos marcados para cada indicador, etc. (AE1.4).

A partir de la evaluación externa de 2018 se ha realizado una revisión en profundidad de nuestro sistema de gestión de indicadores con el fin de reforzar la vinculación de la estrategia con el despliegue de la gestión por procesos. Hemos evolucionado asimismo en las herramientas de recogida de información: Excel, SIGRID, hasta llegar al actual sistema en el que utilizamos las tecnologías logrando una herramienta ágil y versátil (Scrumtegy) en el 2020 (AE1.4).

La RPTE ha realizado diferentes procesos de autoevaluación según el MGA (varios de ellos participado por el 100% de personas). Las autoevaluaciones y contrastes externos han servido para analizar las competencias de la organización e identificar sus áreas de mejora para poder desplegar su PE. En los últimos años se ha realizado una apuesta por la participación de las personas en la mejora de la gestión (AE1.5).

La participación activa en el Club de evaluadores, sesiones de reciclaje del MGA, evaluación de organizaciones externas, apoyo de consultores externos (como B+I o Acorde Consulting), etc. nos permiten evaluar y mejorar cómo gestionamos la información necesaria para definir la estrategia. Por ejemplo, en sesiones monográficas del G10, con el apoyo de una consultora externa (IFH Consulting), se revisa y priorizan periódicamente los listados de los GGI, los canales y frecuencia de recogida de información y los canales de comunicación y su efectividad, el sistema de gestión de alianzas y proveedores.

Mejoras a partir del análisis de las fuentes de información:

- **Las entrevistas con GGI** nos llevaron a realizar proyectos estratégicos como: PT Ezkerraldea-Meatzaldea, Centro Ciberseguridad, nuevo modelo organizativo.
- **Tras la priorización de los GGI** aumentamos la realización de encuestas a nuestros GGI y mejoramos los resultados año a año. En la encuesta de personas el apartado de "estrategia y gestión avanzada" ha pasado de un 7,49 en 2017, a un 8,36 en 2019. En clientes hemos alcanzado un 8,33 en 2019 (R.1.12). Los datos de las últimas encuestas de alianzas alcanzan el 9; en proveedores 9,32 y en sociedad 8,07. La encuesta de consejeros/as ha alcanzado el 9,84 (R.1.14).
- **La herramienta E&AGA** que ha permitido hacer seguimiento de la gestión de la información tomando medidas de mejora como: la incorporación de la gestión de la prospectiva y la vigilancia competitiva en la nueva estrategia 2024, mejorando la gestión de la biblioteca estratégica, participando en el grupo de grupo de trabajo de Vigilancia y Prospectiva de Innobasque (AIO).

## □ E.2 CÓMO REFLEXIONAMOS Y ESTABLECEMOS LA ESTRATEGIA

La elaboración del PE se lleva a cabo con un proceso de reflexión participativa en el que se involucra a los GGI más relevantes en su diseño y validación, cuya opinión se tiene en cuenta para la fijación de la estrategia y **propuesta de valor** de la RPTE (AE2.1), realizando entrevistas a clientes actuales y potenciales, instituciones y a la totalidad de las personas de la organización.

- 65 clientes participaron activamente en su redacción, y el PE se compartió posteriormente con la totalidad de las empresas que formaban parte de la RPTE. Las empresas instaladas en la RPTE se caracterizan y se diferencian por tener una clara vocación orientada a la innovación y al desarrollo. Históricamente y en línea con nuestra MVV, la admisión de empresas en la RPTE se ha realizado mediante la cumplimentación de un cuestionario, la emisión de un informe del Comité de selección y la aprobación del propio Consejo de Administración.
- Desde el primer borrador, el Plan se abre a la participación a todas las personas que forman la RPTE.
- A través del consejo de administración el PE se contrasta y valida, con los/as consejeros/as, accionistas y representantes de los/as socios/as de la RPTE.

Tras cuatro planes estratégicos puestos en marcha, el PE 2017-2020 revisó la MVV, y definió 8 OE, 21 LE y 69 acciones estratégicas. A lo largo del proceso de implantación y revisión anual, se han incorporado nuevas acciones a partir de necesidades detectadas, situando el número definitivo de acciones en 87, como se ve en el informe de valoración y síntesis del nivel de cumplimiento del PE 2020 (AE2.2).

La elaboración del PE 2017-2020 y la actualización de la estrategia ha contado asimismo con la participación del equipo de personas que forma parte de la RPTE.

La forma de reflexionar y establecer la estrategia ha sido revisada y mejorada de cara a la elaboración de la nueva estrategia

2024, en el que, desde el primer borrador del Plan, la participación se abrirá a todas las personas.

El PE 2017-2020 en su despliegue supuso un salto cualitativo en su nueva concepción de la RPTE, y un claro avance en su cohesión como equipo, incorporando la participación de un nuevo equipo de dirección corporativo (G10), diferentes direcciones corporativas y diversos equipos transversales (G10, G40, equipos de proyectos, equipos de procesos, "Innotaldes"... ) (R.1.15).

Durante el mes de marzo de 2020, se establece una mejora en la sistemática en la evaluación y revisión del PE, realizando una valoración del nivel de cumplimiento alcanzado en los objetivos y acciones definidas en el PE con una empresa externa, y realizando también un balance de retos alcanzados y retos futuros en el G40.

## □ E.3 CÓMO DESPLEGAMOS LA ESTRATEGIA

El año 2017, en el marco del PE, se define un **modelo organizativo** orientado a favorecer una visión de conjunto y una mayor eficiencia en el funcionamiento de la RPTE. Las prioridades estratégicas suponen una implicación organizativa y se crean nuevos perfiles y áreas de trabajo para dar respuesta al despliegue de la Estrategia. (AP1.1)

La RPTE se organiza en una estructura conformada por direcciones corporativas que velan por la definición de objetivos comunes como red y la homogeneidad de los procesos de trabajo, al tiempo que mantiene una organización territorial que le permite adaptarse a las necesidades y demandas de la realidad de cada territorio.

El año 2019, se redefinió el mapa de procesos de la RPTE. En nuestro mapa de procesos (AE3.1) se han identificado 6 procesos, Servicios a empresas, profesionales y sociedad (P01), Gestión integral y mantenimiento de espacios e infraestructuras (P02), Gobernanza y Alianzas (P03), Gestión Recursos (P04), Gestión Comercial (P05) y Comunicación Corporativa (P06), que a su vez contienen subprocesos y procedimientos. La documentación de cada proceso consta de una ficha básica, una ficha detallada y un cuadro de mando.

El actual modelo de gestión de la RPTE para alcanzar los resultados propuestos es valorado por las personas de la organización con un 7,77 mejorando el 6,76 del que partíamos anteriormente.

Para el despliegue de la estrategia, se cuenta con el Proceso de Gobernanza y Alianzas (P03), a través del que se definen las políticas generales de la RPTE. En este proceso se define asimismo lo que se entiende como alianza y un sistema de gestión y seguimiento de las alianzas necesarias para el despliegue de los OE (AE3.2). El sistema de gestión de alianzas incluye la realización de entrevistas y una encuesta anual para evaluar el grado de satisfacción con la relación de colaboración. La **gestión de alianzas y la participación en redes** de referencia a nivel internacional, nos ayuda a desplegar la estrategia y asimismo a conocer buenas prácticas y tener aprendizajes significativos en el sector de parques tecnológicos.

El PE se materializa anualmente en un PG, que cuenta con la participación de toda la plantilla y su posterior revisión y priorización en el G10, para lo que desplegamos los OE en LE y acciones estratégicas que a su vez se desglosan en acciones anuales.

El conjunto de acciones anuales que integran el PG se diseñan por áreas de trabajo, y se les asigna responsabilidad en coherencia con las responsabilidades definidas en el PE, identificando asimismo colaboradores en función de la tarea a desarrollar.

El PG se gestiona a través de una herramienta ofimática ágil, de forma que tanto la definición como el seguimiento del mismo se han integrado en la gestión diaria de los parques. La herramienta permite filtrar el PG por OE, LE, procesos, responsables, periodos, etc. de forma que los responsables de su despliegue puedan disponer de una información ágil sobre la planificación realizada y el grado de desarrollo de las diferentes acciones (AE4.3).

A las acciones a desarrollar en el marco del PG se les asignan diferentes grados de prioridad (alta-media-baja) en función del grado de importancia que tengan de cara a la consecución de los OE.

El **grado de avance del PG se analiza** trimestralmente, junto con un análisis de los indicadores que forman parte del CMI y CME, seguimiento que permite identificar desviaciones respecto a los resultados esperados, y corregir el PG en los aspectos que fueran necesarios. El seguimiento trimestral del PG se refuerza con reuniones quincenales del G10 y del CD de cada territorio. Además de las reuniones por territorios y equipos de proceso, en las reuniones del G40 se trabajan acciones marcadas en el PG en línea con los OE del PE y semestralmente, el G10 realiza una revisión y ajuste exhaustivos.

La decisión de la creación de los equipos de proceso, la reestructuración del organigrama, o la introducción de nuevas dinámicas participativas para la definición de la nueva estrategia 2024 son fruto de la periódica y sistemática evaluación y revisión de la propia estructura de la que la RPTE se dota para alcanzar sus OE, reflejada en la herramienta E&AGA (AE0).

#### □ E.4 CÓMO COMUNICAMOS, REVISAMOS Y ACTUALIZAMOS LA ESTRATEGIA

El proceso *Comunicación Corporativa (PO6)* establece cómo se planifica, despliega y evalúan todas las acciones de comunicación y en particular los canales y mensajes adecuados para trasladar la estrategia a los GGI. La estrategia de comunicación se diseña y evalúa anualmente.

Dentro de la LE 1.1., se define la acción estratégica “*Comunicar las conclusiones del PE 2017-2020 de la RPTE a las principales instituciones relacionadas y a las empresas de los parques*”. El PE se presenta a diferentes GGI en la fase de diseño, lanzamiento, desarrollo y evaluación. El PE de la RPTE está publicado, asimismo, en la página de Irekia de Gobierno Vasco y en la página web de la RPTE.

Un cambio significativo derivado del PE 2017-2020 fue la creación de una figura con la función de **coordinar la comuni-**

**cación corporativa.** La RPTE dispone de un “**plan de comunicación interna**” y de un “**plan de comunicación externo**” en el que se fija el enfoque y la sistemática sobre cómo comunicar externamente la estrategia a los GGI (AE4.1).

Se han desarrollado nuevas herramientas de comunicación y se ha intensificado la presencia y actividad en RRSS. En la actualidad la RPTE cuenta con distintos canales de comunicación, segmentados por tipo de información y usuario (C2). Éstos sirven para comunicar la estrategia, las acciones desarrolladas y los resultados obtenidos por la RPTE a todos nuestros GGI. Puntualmente, estos mensajes se refuerzan con acciones comunicativas a medios de prensa como la presentación del PE, valoración de resultados de PE o puesta en marcha de proyectos estratégicos (Parque de Ezkerraldea-Meatzaldea y EIC).

Además de estos canales, se emplean canales significativos y formalizados como las visitas a clientes, los encuentros con proveedores, las entrevistas con los aliados. Una mejora en el año 2017 fue la creación de un tríptico comunicando nuestro compromiso con la sociedad a los diferentes GGI y que se utiliza como información en las visitas a alianzas, etc. (AE4.2). Asimismo, en el Consejo de Administración trimestral se informa a los socios de manera oficial del seguimiento de acciones, avance de la estrategia y grado de cumplimiento de los indicadores.

La estrategia se comunica internamente a través de las diferentes reuniones de equipos, en especial las reuniones trimestrales del G40 y reuniones mensuales de los equipos territoriales. Esta comunicación se ha reforzado, con las mejoras establecidas en el Plan de comunicación interna (AP3.2). Todas las personas de la organización conocen la estrategia ya que han participado activamente en su definición, despliegue y revisiones periódicas, y así lo evidencian los indicadores relacionados con la estrategia y la comunicación, ambos por encima del 8,20, y más concretamente el ítem de la encuesta de personas ‘conozco el PE de la RPTE’ que alcanza un resultado de 9,06.

La RPTE participa en el Grupo de trabajo de Comunicación de APTE, en la que se define el Plan de Comunicación y las acciones concretas de comunicación a los parques socios y a los medios de comunicación. En este marco, en 2019, la RPTE participó en Madrid en un encuentro con medios de comunicación nacionales especializados en CyT en la que presentó su estrategia 2017-2020.

El impacto de nuestra estrategia de comunicación la medimos con el indicador “Nº de noticias publicadas en medios” donde monitorizamos las presencias de la RPTE y de sus empresas en prensa escrita y/o digital siempre que hayamos gestionado la misma desde el área de comunicación de la RPTE (R.1.11).

Semestralmente, el G10 realiza una revisión y ajuste exhaustivo del PE analizando el grado de cumplimiento de las acciones estratégicas planificadas para ese año mediante sesiones específicas de trabajo (revisión del PG), saliendo durante varios días de la dinámica diaria de la organización para hacer una inmersión y reflexión sobre su estrategia. A mitad de año se hace una **revisión y ajuste** del desarrollo del PG para asegurar su cumplimiento.

1. El sistema de indicadores, en Scrumtegy, se realiza trimestralmente, a la par que el seguimiento del PG, lo que permite hacer el seguimiento continuo de los resultados de nuestro PE, permitiendo establecer relaciones causa-efecto con las acciones diseñadas en el PG (ver AE4.3).

2. La creación de la herramienta E&AGA es una herramienta que anualmente permite al G10 tomar decisiones a partir del análisis detallado de los resultados obtenidos agrupados por elementos y elaborar el PG del año (A10).

3. Además del seguimiento del PE, PG, CME, CMI, etc. como ya hemos comentado las autoevaluaciones, contrastes y evaluaciones externas según el MGA, el análisis de los resultados obtenidos respecto a los GGI son otras fuentes de información para definir la estrategia.

Algunos ejemplos de mejoras realizadas en los últimos años: para evaluar el grado de conocimiento y la percepción que sobre la Estrategia de RPTE tienen los diferentes GGI se incorpora en las encuestas preguntas específicas sobre la estrategia, se realizan las reuniones de seguimientos de alianzas, encuentro anual de proveedores (C4), etc.

En el desarrollo del PE2017-2020 se ha realizado un trabajo continuado de integración de la Agenda Basque Country 2030 en la estrategia y se ha analizado el impacto del PE sobre los ODS, dando como resultado la contribución a 14 de los 17 ODS, y a las 5 esferas, siendo la de Prosperidad sobre la que más actuamos. Ello nos ha permitido enfocar el PE 2024 con los ODS como eje central.

Además, a partir del informe de la evaluación externa se decide contar con el apoyo de B+I para realizar informe de valoración y síntesis del nivel de cumplimiento del PE 2017-2020 y establecer una nueva sistemática de evaluación de la estrategia (ver AE2.2).

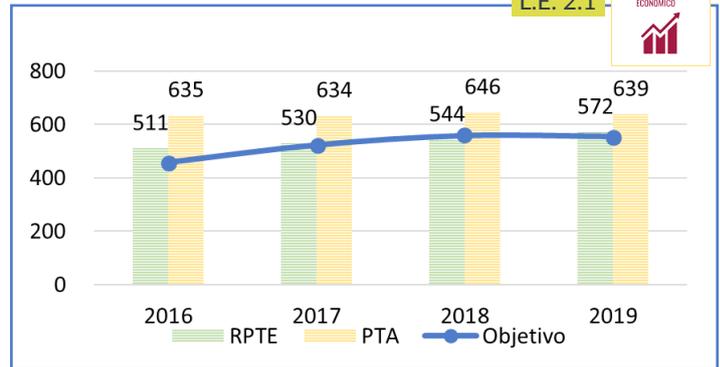
## R.1 RESULTADOS ESTRATEGIA

El 90% de las tendencias son positivas o satisfactorias. Los objetivos establecidos son apropiados gracias a los criterios definidos y se alcanzan en el 80% de los resultados que presentan objetivo. En aquellos gráficos que no aparecen objetivos es porque se ha decidido no marcar objetivo por ejemplo en N° de visitas internacionales recibidas ya que la RPTE está abierta a estas visitas en todo momento. 13 de 15 gráficos presentados cuentan con comparaciones, y en más del 50 % son satisfactorias.

El índice de cumplimiento de las metas fijadas para los indicadores del CME ha sido el siguiente: 80% en 2017, 100% en 2018 y 100% en 2019.

### R.1.1. N° de empresas instaladas (Misión)

L.E. 2.1

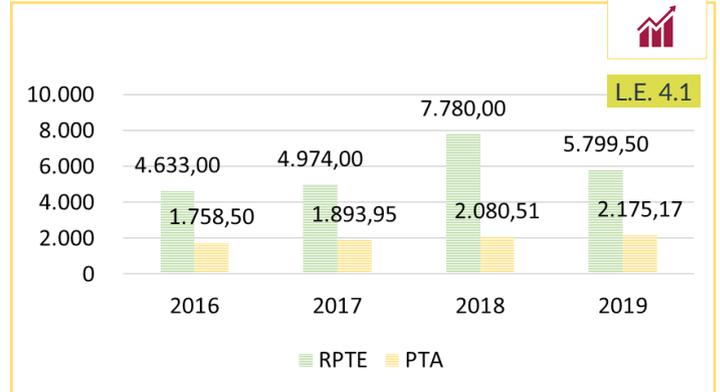


Se mantiene una línea ascendente a lo largo de los años. Es un indicador especialmente relevante, tanto por la fidelización de clientes, como por la atracción de empresas externas y proyectos estratégicos. Muestra la confianza, no solo de las empresas instaladas, sino de las nuevas, así como, el refuerzo y la colaboración con los BIC's, con el apoyo del área creada para ello, Desarrollo de Negocio.

### R.1.2. Facturación de empresas instaladas (Misión)



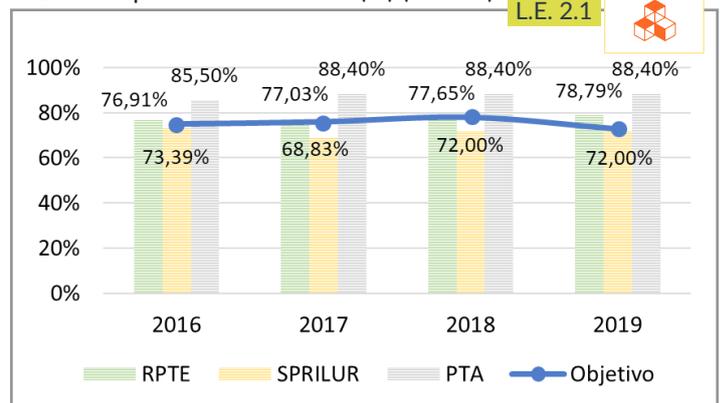
L.E. 4.1



La facturación conjunta de las empresas instaladas en la RPTE. De 2012 a 2018: incremento de 3.001 millones de € (+81%).

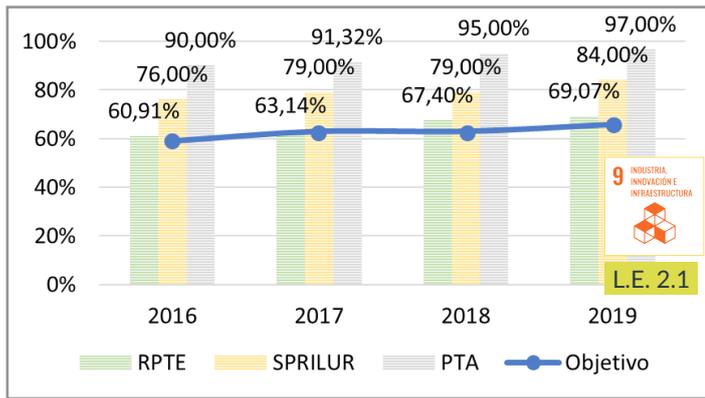
### R.1.3. Ocupación de terrenos (%) (Misión)

L.E. 2.1



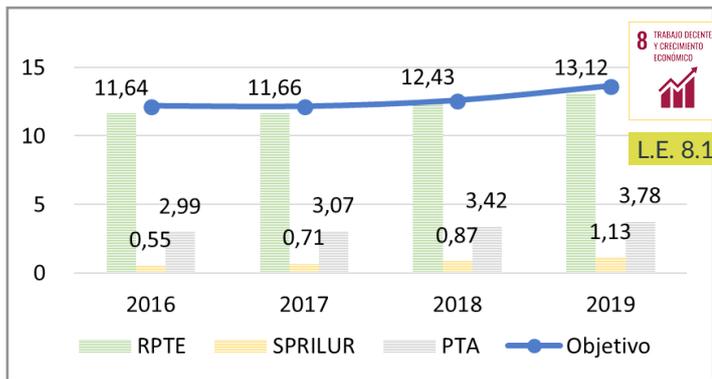
Este indicador permite la toma de decisión sobre la necesidad, en su caso, de una expansión geográfica ordenada. La ocupación se ha incrementado desde el 2016, alcanzando en 2019 una ocupación total del 78,79%. Vista este dato, los principales planes de expansión son: Parque de Ezkerraldea-Meatzaldea, Galarreta y ampliación del Parque de Araba.

#### R.1.4. Ocupación de edificios propiedad del Parque (%)



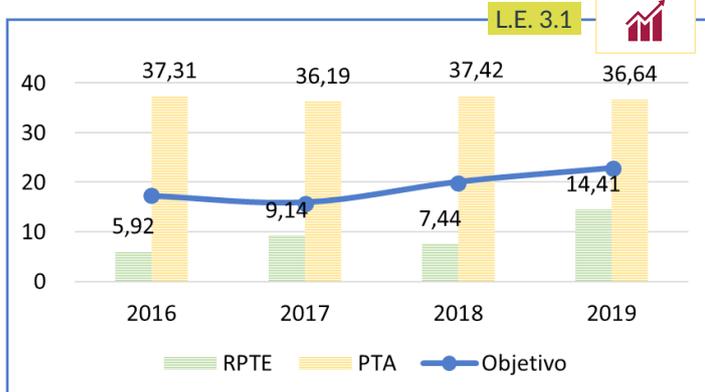
Indicador que apoya la planificación ordenada del diseño de infraestructuras futuras. Objetivo: mantener un crecimiento sostenido a L/P para garantizar el equilibrio financiero y una situación económica saneada. Se supera el 60% de media con una tendencia alcista en los últimos tres años. Esto ha dado lugar, por ej., a la construcción en los últimos años de un nuevo edificio en Gipuzkoa, donde los porcentajes de ocupación han superado el 90%.

#### R.1.5. Facturación por actividad de arrendamiento (M€)



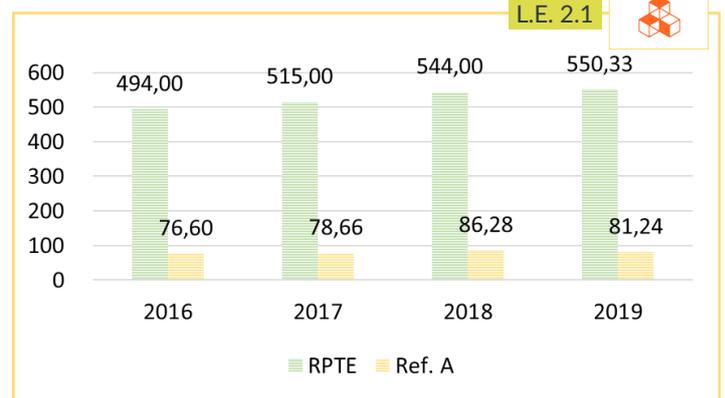
Muestra la capacidad de la RPTE de generar recursos propios para cubrir las necesidades financieras de su actividad. Se ha mantenido en niveles de 11-12 M€, con una tendencia al alza en los últimos tres años debido al refuerzo de la actividad comercial y el crecimiento de empresas.

#### R.1.6. Inversión (M€)



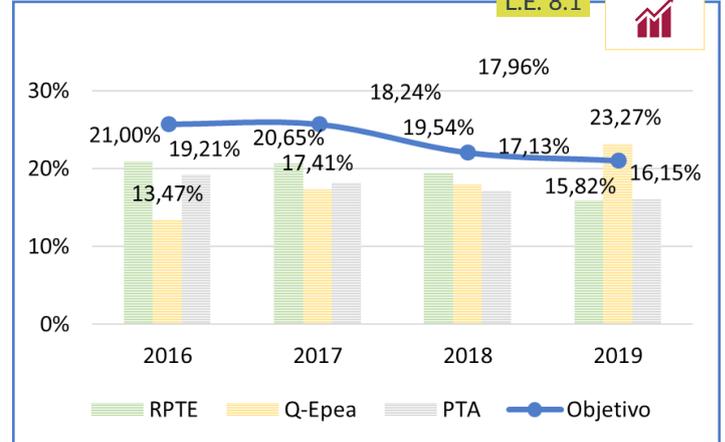
Este indicador identifica la inversión prevista por la RPTE. El objetivo no se ha alcanzado porque el proyecto de Ezkerraldea- Meatzaldea ha sufrido retrasos por la firma del convenio. La inversión prevista se ejecutará en su totalidad.

#### R.1.7. Gasto en I+D (millones de €) (Visión)



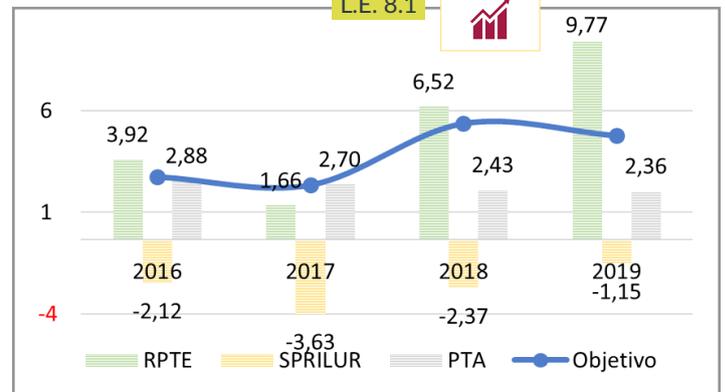
Mide el grado de consecución de la visión: "papel como agente catalizador de la innovación y el desarrollo tecnológico en Euskadi".

#### R.1.8. Ratio de Endeudamiento



Clara tendencia a la baja, reduciéndose a la mitad de 2013 a 2017. Se cumplen los objetivos, incluso se está consiguiendo una ratio menor de la esperada en los últimos tres años. En 2019, el ratio alcanza un mínimo histórico, situándose en el 15,28%. El incremento del nº de empresas y de la facturación por arrendamientos, así como las ventas producidas han apoyado en este logro.

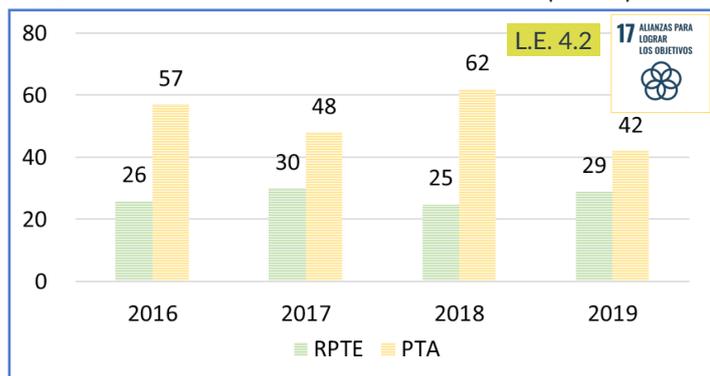
#### R.1.9. EBITDA (M €)



La gráfica muestra que la RPTE genera beneficios considerando únicamente su actividad productiva. El descenso en 2017 se debió principalmente a la falta de ventas, que ya se había previsto en los objetivos. Mejora notable en los dos últimos años (ver causas R.1.8). Los objetivos se establecen haciendo

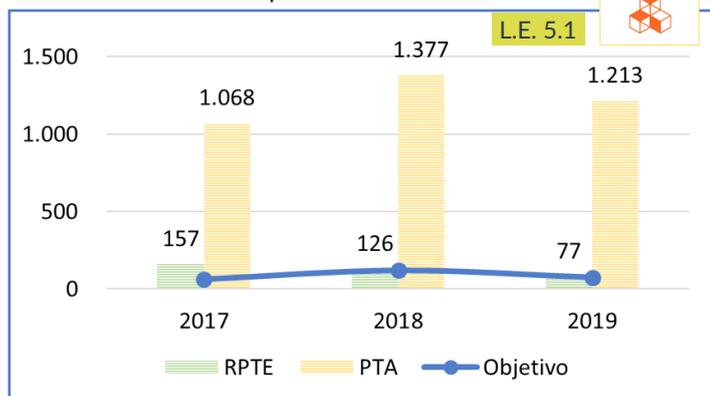
una estimación de comportamiento de mercado y potenciales ventas.

#### R.1.10. N° de visitas internacionales recibidas (Visión)



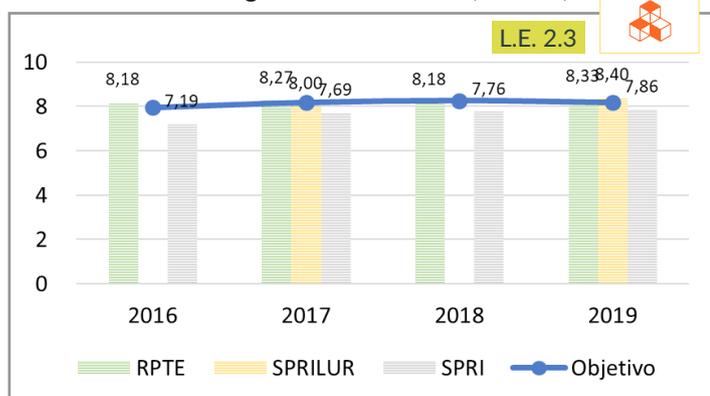
Hace referencia a las ocasiones que acogemos visitas internacionales que desean conocer el modelo de gestión de la RPTE, en comparación a los datos del Parque Tec. de Andalucía. Mide el grado de consecución de nuestra visión de la RPTE como modelo de referencia internacional.

#### R.1.11. N° de noticias publicadas en medios



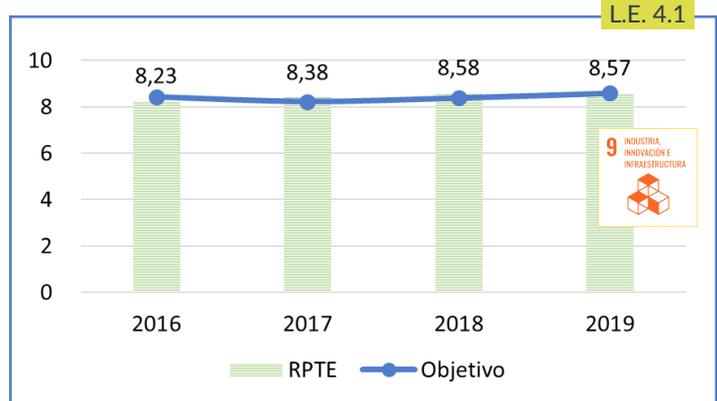
En 2017 y 2018 tuvieron lugar dos eventos: presentación del PE y acto de 1ª Piedra del Parque de Meatzaldea-Ezkerraldea, con mucho impacto mediático. 2019 ha sido un año de actividad sin hitos comunicativos de alta repercusión mediática, por lo que tanto el objetivo como el resultado disminuyen sensiblemente.

#### R.1.12. Satisfacción general de clientes (Valores)



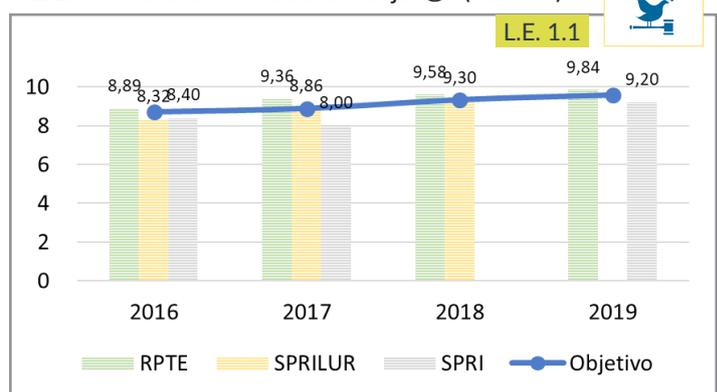
El índice se encuentra alrededor del 8. La tendencia es positiva y las notas se mantienen en los niveles fijados en los objetivos anuales.

#### R.1.13. Satisfacción global (empresas y profesionales) con los servicios de valor añadido



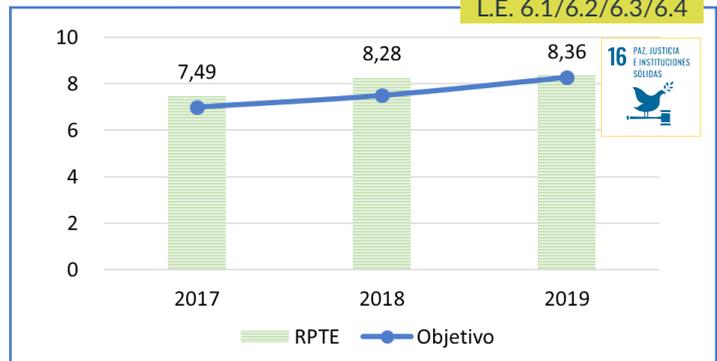
En 2017 se creó una Dirección corporativa de CyS, se configuró y estructuró el catálogo y se ha puesto en marcha nuevas iniciativas innovadoras (Musik Fest, olimpiadas...). En 2019 hemos alcanzado el 8,57. Esta área ha desarrollado, en los últimos años, actuaciones relevantes para dar respuesta a las necesidades que nuestros clientes nos han aportado desde las encuestas y las jornadas de trabajo conjuntas para la revisión de nuestros servicios.

#### R.1.14. Satisfacción media consejer@s (Valores)



Tendencia positiva. El índice se construye a partir de 5 elementos: antelación en la información enviada, planificación de convocatorias, contenido de la información remitida, duración de reuniones y respuesta a solicitudes de información realizadas. En 2019 se llega a 9,84. El detalle en la preparación de la información, documentación y presentación pueden ser, entre otras, las causas del elevado nivel de satisfacción en relación a otras entidades.

#### R.1.15. Satisfacción de las personas con la Estrategia y Gestión Avanzada





# 02

## Clientes

---

## □ C.1 CÓMO GESTIONAMOS LAS RELACIONES CON CLIENTES

Los *Procesos de Servicios a Empresas, Profesionales y Sociedad (PO1)*, *Proceso de Gestión Integral y Mantenimiento de Espacios e Infraestructuras (PO2)* y *Proceso de Gestión Comercial (PO5)* (ver **AE3.1**) son los que gestionan nuestra forma de relacionarnos con nuestros clientes. Esta orientación hacia el cliente está presente también en nuestra misión, objetivos y líneas estratégicas, y valores (**R.2.1**).

Además, el diseño del nuevo modelo organizativo derivado del PE 2017-2020 ha conllevado la creación de nuevas áreas organizativas tales como Desarrollo de Negocio y Marketing, Comunicación y Cooperación y Servicios que han propiciado un mayor acercamiento y visibilización de los clientes de la RPTE.

Clasificamos a los clientes de la RPTE en dos grandes grupos, por un lado, las **empresas instaladas en los parques** (consumidoras de productos y servicios) y por otro, **las personas profesionales** que trabajan en las mismas (consumidoras fundamentalmente de servicios).

Fieles a nuestra estrategia, *el fomento de la cooperación entre empresas, universidades y Centros Tecnológicos, a través de actuaciones y servicios de valor añadido (LE 4.1)*, *la fidelización de nuestros clientes y la atracción de nuevas empresas (LE 2.1)*, no puede hacerse sino desde un trato fluido, cercano, que permita establecer una relación de confianza que derive en un mayor conocimiento de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, que se adapten a través de mejoras e innovaciones (ver **AC.0**), y que orienten nuestra propuesta de valor en el caso de las empresas potenciales (ver **R.1.13**).

Históricamente, la RPTE conoce y gestiona las necesidades y expectativas de sus clientes, a través de herramientas como la **encuesta de satisfacción de clientes** (ver **AC1.1**) con una participación media del 33% en 2019, las encuestas del servicio de salas de reuniones, las que se realizan tras las jornadas para profesionales, el **Apartado “contacto” de las Webs** de los Parques en el que se despliega un formulario para realizar consultas y/o sugerencias, y especialmente a través de **las visitas de fidelización** a los mismos. Toda esta información se analiza, se detectan valoraciones críticas, se emite un informe y un Plan de acción al G10, que se aprueba y comunica a los clientes y finalmente se realiza un seguimiento a través del PG (**R.1.12**).

Sin embargo y desde 2017, conscientes de la necesidad de conocer con mayor detalle las necesidades y valoraciones de todos los servicios que la RPTE ofrece, evaluamos y ejecutamos nuevas acciones, por lo que se fueron paulatinamente introduciendo mejoras a través de nuevas preguntas en la encuesta de satisfacción (servicios de valor añadido y ámbitos de nuestra actividad más valorados) que surgieron a través del trabajo realizado en un Innotalde (I4), al objeto de poder orientar adecuadamente nuestra actividad hacia lo más apreciado por nuestros clientes.

Y como refuerzo de lo anterior, se pusieron en marcha los **Grupos de Contraste con Profesionales** de empresas de la RPTE (I3), un grupo en cada uno de los territorios, para detec-

tar de primera mano las necesidades y expectativas de este colectivo a nivel general de la RPTE así como por territorio.

Con el fin de fortalecer la relación de confianza con nuestros clientes, están sistematizadas las visitas a las empresas instaladas, a través del establecimiento de un procedimiento **de visitas de fidelización** (ver **AC1.2**) a clientes desarrollado desde las gerencias territoriales e incluido en el *Proceso de Gestión Comercial (PO5)*.

Evidencia de nuestra atención y adaptación al cliente, ha sido la gestión de la situación por la COVID-19 en 2020 (ver **AC1.3**).

Todas estas herramientas descritas, nos permiten analizar tendencias, establecer planes de acción y estudiar las mejoras prioritarias y medidas para su implantación, testando el resultado de las mismas a través de los contactos que de manera periódica mantenemos con nuestros clientes y mejorar resultados (**R2.1 a R2.4**).

Los contactos también se realizan a través de los numerosos eventos que, de carácter Informativo, Formativo, de Networking, Colaboración, Cooperación organiza la RPTE durante el año (I3). En ellos, además de favorecerse la transferencia de conocimiento y sinergias entre las empresas, se contribuye a la generación de confianza entre las personas de estas empresas y de estas personas con el equipo de la propia RPTE y se conoce el grado de satisfacción de nuestros servicios, así como de sus sugerencias (encuesta tras la jornada) (**AC1.1**).

De igual modo y dentro de la LE 2.1, para la promoción de la llegada de **nuevas empresas** (potenciales clientes) hacia la RPTE, se establecieron 2 **alianzas** con dos Inmobiliarias que operan en el ámbito nacional e internacional. Estas alianzas, están permitiendo detectar oportunidades, y **conocer tendencias y necesidades** de los mismos a través de la **metodología de trabajo** establecida en base a dichos acuerdos.

De cara a dar la mejor atención posible a las incidencias que surgen en el ámbito de las infraestructuras propias de la RPTE, se cuenta con herramientas informáticas de **gestión de incidencias** (PRISMA y SIGRID) (ver **AC1.4**), que permiten realizar seguimiento de las mismas y dar respuesta inmediata al cliente.

Además de ello, las sugerencias de cualquier otra naturaleza que llegan a través de los diferentes medios de comunicación (Web, buzón general, visitas a los clientes etc..) se canalizan hacia el equipo de dirección territorial que es quien coordina su contestación, realiza su seguimiento y determina su tratamiento posterior en el G10 en una herramienta de seguimiento de las áreas de mejora (ver **AC1.5**).

Además, dentro del ERP corporativo (SIGRID), se ha implantado una primera fase del módulo de **Customer Relationship Management (CRM)** (ver **AC1.4**), para mejorar la gestión de los clientes con una visión de conjunto de la RPTE disponiendo de información ampliamente segmentada para los análisis que sean necesarios.

## □ C.2 CÓMO DISEÑAMOS, DESARROLLAMOS Y COMERCIALIZAMOS PRODUCTOS Y SERVICIOS ORIENTADOS HACIA CLIENTES

La RPTE ha planteado dentro de sus LE 2.1, 3.1, 4.1, 4.2, 4.3 y 5.1 acciones que tienden a profundizar en los aspectos relacionados con el **diseño, desarrollo y comercialización** de sus productos y servicios orientados a los clientes. Para ello tenemos los siguientes procesos en nuestro método de trabajo (AE3.1):

- El Proceso de Servicios a Empresas, Profesionales y Sociedad (P01).
- El Proceso de Gestión Comercial (P05).
- El Proceso de Gestión Integral y mantenimiento de Espacios e Infraestructuras (P02).
- El Proceso Comunicación Corporativa (P06).

Para profundizar en los aspectos de diseño, desarrollo y comercialización, primero se han identificado las **diferentes entidades instaladas** (Empresas, agentes, centros de I+D, universidades, ...) y a partir de ahí se han hecho agrupaciones por sectores tanto a nivel de Territorio Histórico como a nivel de la RPTE, creando los **ecosistemas sectoriales** para facilitar la muestra de las cadenas de valor generadas por estos ecosistemas, haciendo especial incidencia en los sectores prioritarios de actuación -Energía, Biociencias/Salud y Fabricación Avanzada- (AC2.1).

La RPTE ofrece a sus clientes una propuesta de valor única en el mercado siendo pioneros a nivel estatal y referente internacional, líderes en talento e I+D en Euskadi, ofreciendo ecosistemas sectoriales de empresas y agentes de innovación, servicios de valor añadido que permiten conexiones y networking de primer nivel, todo ello en una ubicación estratégica dentro de un entorno natural y con unas infraestructuras seguras y de calidad.

La RPTE ha diseñado una **política de comunicación** que contribuye a dar visibilidad a los Parques promocionando la realidad de sus empresas, su talento, sus productos y servicios, a nivel local, estatal e internacional. Para ello, se han establecido diversas actuaciones de marketing y comunicación externa, coordinadas, innovadoras y adaptadas a las distintas tipologías de destinatarios finales, que refuerzan la propia función de marketing y comunicación externa a nivel corporativo (E4).

Los canales de comunicación con los que cuenta la Red y que pone a disposición de sus empresas para la visibilización de sus proyectos y profesionales, son los siguientes: Boletín digital empresarial (quincenal) y Página Web (renovados recientemente), Redes Sociales (Twitter, Facebook, Youtube e Instagram), Revista Euskotek (Trimestral) y espacios informativos (publicitarios) en medios de comunicación Radio-SPRI, cuyo uso se analiza por considerarse una información relevante (AC2.2). Además de los canales mencionados, los parques utilizan otros medios de difusión de sus productos y servicios: el envío de mailings específicos, las visitas a empresas y los propios entornos de colaboración, networkings y jornadas informativas organizadas por RPTE en los que se aprovecha para dar a conocer la RPTE y los servicios que se ofrecen a las empresas y profesionales (E4).

Fruto del análisis general realizado sobre las necesidades de las empresas de la RPTE y las potenciales, en 2018, se diseñó un **catálogo de servicios a empresas y profesionales** de la RPTE (AC2.1), con nuevos servicios añadidos a los existentes como: Mobildesk, Antenas de SPRI, Servicios de Comunicación..., así como **nuevas herramientas comerciales** de presentación y modelo de oferta de la RPTE, con la identificación de las cadenas de valor/ecosistemas sectoriales RIS3, de empresas, agentes del conocimiento (universidades, Centros tecnológicos, Unidades de I+D etc.) e infraestructuras tecnológicas asociadas. Los ecosistemas sectoriales más relevantes de la RPTE, constituyen una parte importante de nuestra propuesta de valor y son actualizados y mejorados periódicamente al igual que las ofertas y presentaciones comerciales (AC2.1).

La RPTE está logrando incrementar su visibilidad, a nivel local, estatal e internacional, promocionando día a día la realidad empresarial instalada (LE 5.1.) con acciones diversas como la atención de las más de 40 visitas/delegaciones nacionales e internacionales que se reciben en la RPTE cada año, la presentación de los Parques Tecnológicos de Euskadi y los CFAs en el Workshop Europeo de la Asociación Internacional de Parques Tecnológicos IASP en (Heidelberg, Alemania), presentación de la RPTE y su ecosistema empresarial a la Red Exterior Internacional de SPRI, la presentación de la RPTE y su realidad empresarial a las empresas participantes en el Programa de aceleración BIND 4.0, Presentación de los Servicios de Valor Añadido en los Parques Tecnológicos (Nantes, Francia), La Estrategia de la RPTE en relación a los ODS (Madrid), etc. 

Todas estas actuaciones contribuyen sin duda a la consolidación de la imagen de marca de la RPTE y sus empresas instaladas como se puede evidenciar en los resultados logrados (R1.1).

Basándonos en nuestra estrategia y en los requerimientos de clientes, la RPTE ha puesto en marcha productos adaptados a sus necesidades y alineados con la estrategia de especialización inteligente RIS 3 del Gobierno Vasco. Ejemplos de ello, desplegados en todos nuestros campus, son el Edificio Ada Lovelace para empresas dedicadas a la industria 4.0, Edificio A2.1 con espacios para acoger proyectos empresariales centrados en la fabricación de prototipos para la industria 4.0 y el proyecto en curso de Ezkerraldea-Meatzaldea, especialmente destinado a la energía y la fabricación avanzada y que acogerá el (EIC), Energy Intelligence Center.

Además de medir la satisfacción de los servicios a través de los cuestionarios de satisfacción de clientes (general, salas y eventos), la actividad y desarrollo de las empresas instaladas en la RPTE, se analiza a través del **cuestionario de datos de actividad anual** (AE1.3).

La labor comercial se evalúa a través de una herramienta de análisis de información (**PowerBI**) vinculada con nuestro **CRM** y a través de la herramienta del **Funnel de Ventas** (AC2.3). Esta última herramienta, permite clasificar las diferentes partes del proceso proactivo comercial. Ambas herramientas son muy útiles para la toma de decisiones en el seno del equipo directivo (G10) y establecimiento de objetivos.

A lo largo de 2020 y con objeto de mejorar su estrategia de cara al cliente, la RPTE contará con un Plan de Marketing para

los próximos 4 años.

Asimismo se avanza con Planes de Sostenibilidad, Accesibilidad y Movilidad para la implantación de mejoras en estos ámbitos, con las líneas de actuación en la RPTE para los próximos años y que contarán con indicadores de seguimiento y un plan específico de difusión a la sociedad en general y a los clientes en particular.

### □ C.3 CÓMO PRODUCIMOS Y DISTRIBUIMOS LOS PRODUCTOS Y PRESTAMOS LOS SERVICIOS

En el PE 2017-2020 se detecta la necesidad de identificar y poner en marcha actuaciones para **modernizar y optimizar** las actividades de desarrollo y mantenimiento de infraestructuras y para **homogeneizar** los SVA, así se decide asignar a nivel corporativo la responsabilidad de liderar y coordinar las políticas y buenas prácticas.

Para asegurar el cumplimiento del PG y garantizar la realización de los objetivos planteados, como hemos comentado, **se diseñó una operativa de trabajo transversal por áreas (AP1.1)** para toda la RPTE con el objeto de coordinar las acciones desarrolladas en todas ellas.

Y a través de los distintos procedimientos que están vinculados a los diferentes procesos aseguramos la calidad de los servicios en aras de conseguir la satisfacción de nuestros clientes. Para la correcta **generación de los productos** (espacios físicos) en el ámbito del urbanismo, se dispone de **especialistas**, habitualmente contratados a través de **procesos concursales**. En el ámbito de edificación, también se han realizado siempre concursos de ideas de edificación y/o concursos de redacción de proyectos. Además del asesoramiento externo en estas materias, la RPTE dispone de **procedimientos específicos** para las obras de construcción y su correcta gestión. Uno de los servicios prestados a nuestros clientes es el servicio de mantenimiento a través de **proveedores especializados** desde su gestación hasta su tratamiento y medición.

En cuanto a las acciones previstas para la planificación y mejora de nuestros productos, tras analizar las buenas prácticas en relación a clientes y proveedores, se han establecido desde el área de ITC directrices y políticas comunes, para: el tratamiento de los clientes a la hora de su admisión, captación, retención, seguimiento, acompañamiento, etc.; analizar su grado de satisfacción; el tratamiento de la documentación técnica que de los mismos puede derivarse.

En lo que respecta a los **servicios de valor añadido**, la RPTE cuenta con una serie de **colaboradores** que posibilitan la generación de una oferta de servicios acorde a las necesidades de los clientes.

La RPTE dispone de un **Sistema de Gestión Integrada (ERP SIGRID – AC1.4)** que permite centralizar aspectos de la organización tales como la contabilidad financiera, gestión administrativa de clientes, el análisis de los costes de nuestros productos y mejorar la eficiencia global de la organización. Para diseñar las infraestructuras futuras y los nuevos servicios de la Red y definir un plan para actualizar las infraestructuras y los servicios existentes en los parques, manteniendo estándares de calidad óptimos (LE 4.3.), además del desarrollo de reuniones de contraste con los clientes para identificar nue-

vas necesidades, se acometen distintas acciones (**ver I3**) como **analizar nuevas necesidades de empresas y sectores emergentes** y su impacto en el diseño de las infraestructuras y de servicios de futuro de los parques, identificar y poner en marcha actuaciones para modernizar y optimizar las infraestructuras actuales, generando también espacios de colaboración/relación informales en las instalaciones propiedad del Parque.

En cuanto a la movilidad de todas las personas que acceden a nuestros parques, según lo definido en la LE 4.4. “*Gestionar con las administraciones competentes la evaluación de las infraestructuras, conexiones y movilidad óptima para el acceso a la RPTE*”, se ha decidido poner en marcha una **mesa de trabajo** donde se integren instituciones con poder de decisión en estos aspectos.

En la herramienta E&AGA se hace seguimiento de las mejoras e innovaciones planteadas y desplegadas en los productos y servicios a los clientes (**AC.0**).

### □ C.4 CÓMO GESTIONAMOS LAS RELACIONES CON ORGANIZACIONES PROVEEDORAS

La gestión de proveedores queda definida en el proceso de *Gestión Integral y Mantenimiento de Espacios e Infraestructuras* (PO2) y en el Procedimiento de Supervisión y Gestión de Servicios Subcontratados.

En la RPTE, están definidos los proveedores “clave” (**AC4.1**). Esta definición comprende:

- **Proveedores contratados que prestan servicios a nuestros clientes** (por ej. en temas de mantenimiento de instalaciones).
- **Proveedores de servicios que son necesarios para el correcto desarrollo y control de las actividades administrativas de las sociedades de los Parques** (por ej. ERP, conectividad, WEB, comunicación, etc.).
- **Proveedores que prestan servicio de asesoramiento especializado** (por ej. ámbito jurídico, urbanismo, edificación, MGA, desarrollo y seguimiento del PE...).

Siendo uno de nuestros GGI relevantes, a todos ellos, como mejora a partir del contraste con Euskalit realizado en 2017, se decidió enviar un resumen de nuestra estrategia para hacerles partícipes de los objetivos de la RPTE a corto y medio plazo. En 2018 y a partir de un área de mejora fruto de una autoevaluación, se creó una encuesta de satisfacción (**AC4.1**), en cuyo diseño se tuvo en cuenta a organizaciones referentes como Euskalit que nos permite testar cómo se están desarrollando las relaciones con nuestros proveedores en los diferentes ámbitos, al tiempo que les pedimos que señale nuestras áreas de mejora y puntos fuertes. Desde 2019 y anualmente se realiza además un encuentro con organizaciones proveedoras, para informar de los objetivos y políticas más relevantes de nuestro PE, compartir los hitos conseguidos en la RPTE con su ayuda y también es utilizado para animarlos y fomentar la implantación de sistemas de gestión inspiradas en el MGA en sus organizaciones.

- **La contratación de empresas externas** permite a la RPTE prestar un servicio de atención altamente especializado. Periódicamente y en función de las necesidades de contratación, se publican, como ya hemos comentado, concursos públicos para la contratación de los diferentes servicios que se precisan.
- **El personal técnico de la RPTE** revisa los pliegos de condiciones técnicas, y se definen las necesidades y expectativas de la prestación del servicio, siempre con el objetivo de mejorar los mismos.
- **Una característica importante de estas contrataciones** es que se realizan para periodos entre tres y cinco años, buscando la continuidad de los servicios y que se puedan establecer relaciones de colaboración, confianza y cercanía que permitan a los subcontratistas participar de los objetivos y la estrategia de la RPTE y proponer además sugerencias de mejora.
- **Estos concursos públicos permiten** definir, criterios sociales, criterios de solvencia económica y técnica, ponderación de criterios de valoración, y las exigencias relativas al seguimiento en la prestación de los mismos.
- **Tras la entrada en vigor de la nueva LCSP**, se ha realizado un esfuerzo interno muy importante tanto en la formación del personal implicado en las contrataciones como en la confección de una guía de contratación y su difusión interna.

En los contratos formalizados con las empresas subcontratadas, además de recoger las necesidades del servicio, se establecen pautas concretas de seguimiento y se traslada la importancia de disponer de un servicio de alta calidad informándoles de su condición de proveedores 'Clave' para la RPTE.

Para el seguimiento y valoración de los proveedores, la RPTE dispone de diversos procedimientos y herramientas, por ejemplo "Supervisión y Gestión de Servicios Subcontratados" y "Compras y subcontratación de servicio" en los que se identifican los productos o servicios externalizados, por lo tanto, la tipología y capacidad de nuestras organizaciones proveedoras. Estos procedimientos se han adaptado con el nuevo mapa de procesos. La supervisión se realiza a través de: partes de trabajo, facturas, actas de recepción y especialmente a través de las reuniones programadas. Finalmente, a través del ERP (SIGRID), se registran los contratos, facturas y se realiza la evaluación de los servicios subcontratados.

Por tanto, la RPTE tiene definidos los criterios de **evaluación de las organizaciones proveedoras** en la fase anterior al inicio de la prestación del servicio, a través de los pliegos de condiciones administrativas y técnicas, y a lo largo de la prestación del servicio a través de la evaluación en servicio que se realiza de manera continuada con valoración anual.

Una de las actividades puestas en marcha en la RPTE, en relación a los proveedores han sido las licitaciones conjuntas. Los pliegos de estas licitaciones incluyen, en el 100% de los casos, cláusulas de condiciones especiales de ejecución relacionadas con el medioambiente, la igualdad de oportunidades y la formación del personal subcontratado.

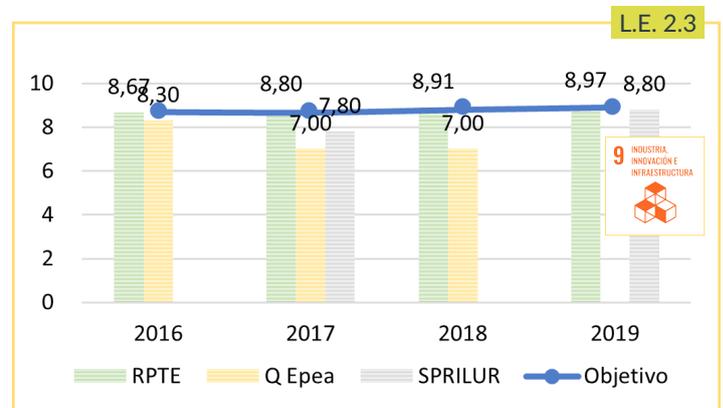
Como hemos comentado, fruto del resultado y las sugerencias de la encuesta de proveedores de 2018 se decidió en el G10 y para 2019, realizar la primera Jornada con Proveedores, y que se volverá a realizar anualmente dado su éxito. Tras la encues-

ta de 2019 se ha decidido ampliar la invitación a la jornada a personal más operativo de los proveedores y hacerles partícipes también de la invitación al coctel de navidad. Otra mejora, a partir de las sugerencias recibidas en este encuentro es que se haga extensiva a los proveedores la invitación al conjunto de las jornadas que se celebren para las empresas en la RPTE. Tras las acciones de mejora realizadas en los últimos años se ha incrementado el nivel de satisfacción de los proveedores llegando en el 2019 a un 9,43, y se ha conseguido situar el porcentaje de respuestas por encima del 45% en 2019 tal y como se marcó en los objetivos tras la encuesta de 2018. Este planteamiento, despliegue y resultados obtenidos en la gestión con proveedores es compartido con el G40 (R.2.9).

## R.2 RESULTADOS CLIENTES

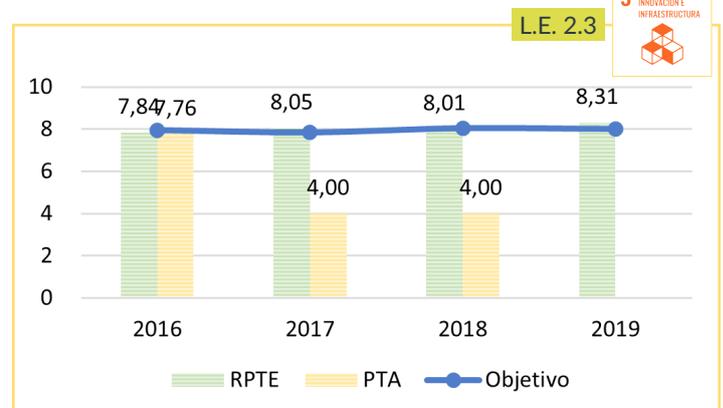
El 90% de las tendencias son satisfactorias durante los últimos años. El objetivo se cumple en más del 90 % de los resultados. 7 de 9 gráficos presentan comparaciones, y en el 100% de las comparaciones realizadas estas son favorables y satisfactorias.

### R.2.1. Satisfacción clientes con la Atención al usuario



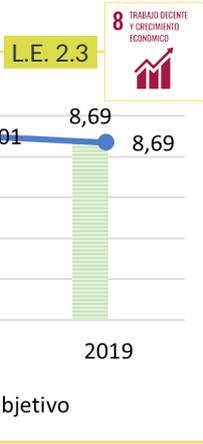
La satisfacción por los servicios generales y de mantenimiento que proporcionamos es notable, constante y mantenida el tiempo, gracias a la continua mejora en la señalética de edificios existentes, la construcción de nuevos, mejoras en el asfaltado y pintura de viales, acciones de mejora energética (placas solares, led...), mejoras en salas de reuniones, y otras varias.

### R.2.2. Satisfacción clientes con Servicios Generales



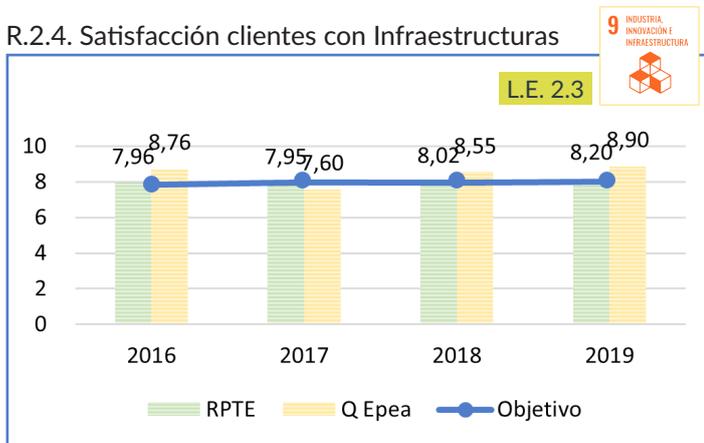
Con las mejoras del servicio, de los últimos años hemos logrado aumentar los niveles de atención personalizados y profesionales que prestamos.

### R.2.3. Satisfacción General Usuarios Salas



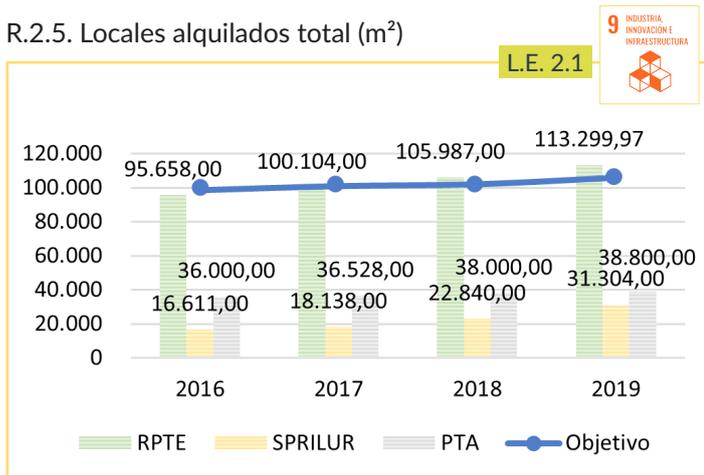
La valoración de los usuarios para este servicio, se muestra como uno de los mejores indicadores de satisfacción debido a la calidad de instalaciones y acciones de mantenimiento en las mismas como nuestros clientes nos indican con sus comentarios en la encuesta de satisfacción.

### R.2.4. Satisfacción clientes con Infraestructuras



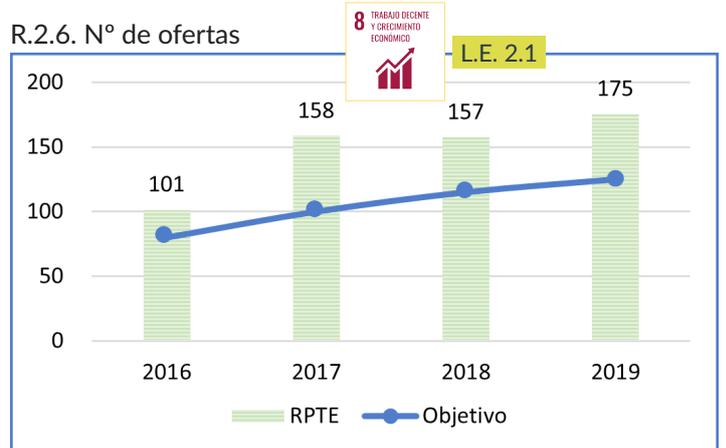
Nuestros clientes tienen cada vez una mejor percepción de nuestras infraestructuras y su estado, por mejoras en el asfaltado y pintura de viales, acciones a favor de energías renovables, nuevos edificios eficientes y modernos...

### R.2.5. Locales alquilados total (m²)

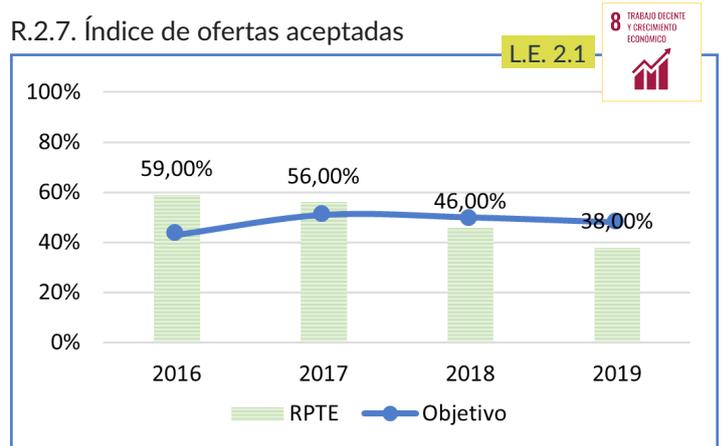


Uno de los indicadores más relevantes de la política comercial. Se mantienen niveles ascendentes debido a causas como las mostradas en el R.2.1.

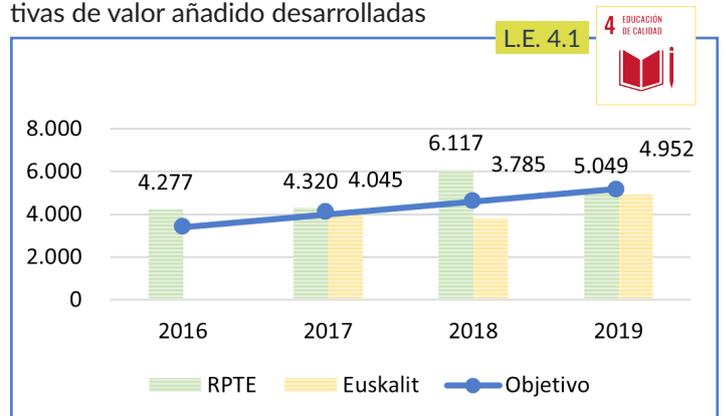
### R.2.6. N° de ofertas



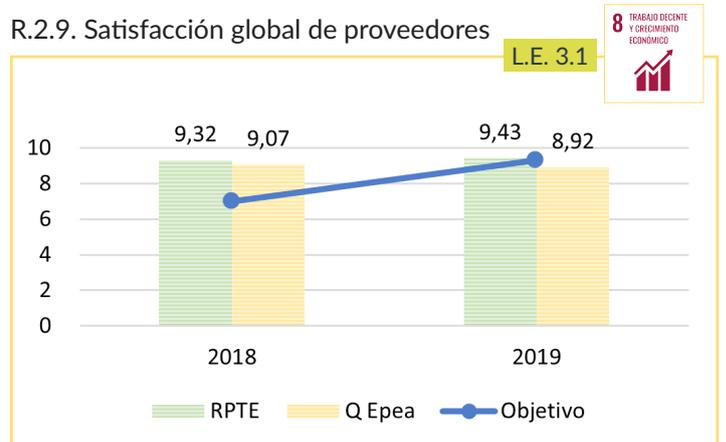
### R.2.7. Índice de ofertas aceptadas



### R.2.8. N° de asistentes/participantes en los servicios/iniciativas de valor añadido desarrolladas



### R.2.9. Satisfacción global de proveedores



Se observa nivel alto y creciente en los datos disponibles.



# 03

## Personas

---

## □ P.1 CÓMO ATRAEMOS, SELECCIONAMOS, RETRIBUIMOS Y ATENDEMOS A LAS PERSONAS

La implicación y compromiso de las personas es uno de nuestros valores. El PE contempla dos OE directamente relacionados con la gestión de personas: “Trabajo en red y organización eficiente y responsable” (OE6) y “Equipo de personas ilusionadas e implicadas” (OE7) (R.3.4).

El **rediseño organizativo** de la RPTE en 2017 facilitó la creación de equipos con dimensión corporativa de red (por ej. EFoYC, ITC o CyS), que se suman a los equipos de dimensión territorial, adaptando así la estrategia definida a las peculiaridades y necesidades de los clientes de cada territorio, de forma integral y homogénea (AP1.1).

El subproceso de *Gestión de Personas*, dentro del *Proceso Gestión de Recursos* (P04) recoge, entre otros aspectos, la selección y acogida de personas, la gestión de relaciones laborales y la evaluación del clima laboral (AP1.2).

Entre otras herramientas, está la definición de los **perfiles de puestos** de trabajo y un **calendario laboral** adaptado a las particularidades de cada territorio, complementado por un **plan de igualdad** y el **plan de prevención de riesgos laborales**. Los perfiles de puesto han sido revisados y adaptados al nuevo sistema organizativo y al PE (AP1.2).

Los criterios para el diseño y gestión del **calendario laboral** son homogéneos (AP1.3) en los tres territorios, sometiendo anualmente determinados aspectos del mismo a consulta. El calendario laboral contempla medidas que persiguen ofrecer mejores condiciones para la conciliación, como la flexibilidad del horario de entrada y salida, disfrute de los días de asuntos particulares o días libres por horas, etc. En 2020, como respuesta a la encuesta de clima de 2019, estas medidas se refuerzan con la aprobación de un **Plan de Conciliación** único para la Red a propuesta de un equipo específico en el que participan personas de los tres territorios.

La RPTE cuida especialmente las condiciones psicosociales de sus puestos de trabajo, a través de la continua y cuidadosa revisión de su plan de **prevención de riesgos laborales**. Los riesgos laborales de los diferentes puestos de trabajo son anualmente evaluados, y las necesidades detectadas en dicho análisis se trasladan a la planificación anual. En 2017-2018 **se rediseñan los espacios de trabajo**, tratando de ofrecer un entorno laboral más agradable y atractivo, a la vez que favorecedor de la comunicación interna e innovación (I2). En este rediseño se generaron además nuevos espacios de **relación informal**; en Bizkaia, concretamente, se habilitó un Office o Kafe-toki, espacio históricamente demandado por las personas del equipo, y que ya existía en los otros dos territorios, que sirve como punto de encuentro informal en el que desarrollar nuevas iniciativas, tanto con las personas de la organización como con personas externas. Los frutos de este conjunto de medidas se reflejan en R3.1. y R.3.2.

Desde el periodo 2014-2016 (participando inicialmente en el Plan del Grupo SPRI) se ha venido trabajando en materia de igualdad. En el periodo 2017-2019 se han llevado a cabo planes anuales de igualdad como red, y en 2019 se ha realizado un diagnóstico en profundidad que da lugar al **Plan de igual-**

**dad** único para la RPTE 2020-2024 (S1), dinamizado asimismo por un equipo específico en el que participan personas de los tres territorios.

La evaluación del clima laboral se realiza a través de una **encuesta anual, online y anónima**. En el diseño de la encuesta se tuvieron en cuenta cuestionarios de organizaciones referentes (Mutualia, Euskalit, etc.). El cuestionario fue sometido al contraste de las personas de la organización y se revisa anualmente. En 2018 se puso en marcha un **Innotalde (I4)** centrado en la mejora de esta encuesta, enriqueciendo la versión de 2019. Cabe destacar el aumento en el nivel de participación en la encuesta, llegando al 95% actual de participación (R3.3).

El resultado de la encuesta ofrece datos desagregados por parques y a nivel de RPTE (AP1.4). Destaca la subida de 0,77 puntos en el grado de satisfacción de personas respecto a 2017 (R3.4) y la alta satisfacción con las relaciones y el ambiente de trabajo, que alcanza el 8,22, casi un punto más que en 2017 (R3.5).

Las conclusiones obtenidas de la encuesta han servido para orientar todas las acciones en materia de gestión de personas. Por ejemplo, en el periodo 2017-2018: diseño de las jornadas de trabajo-formación del G40, acciones encaminadas a la mejora de la comunicación interna, etc; y como resultado de la encuesta de 2019: elaboración del Plan de conciliación en 2020, (AP1.5) medidas para la mejora de la convivencia en espacios comunes, etc.

A través de la herramienta de E&AGA (APO) el G10 asume el compromiso de seguimiento de los resultados y la toma de decisiones tanto a partir de los éxitos como de los aprendizajes. Fruto de la evaluación y revisión de los puestos, de los procesos, el contraste de las competencias y del 360°, en 2020 se realiza una nueva Reorganización y ajuste del Modelo Organizativo puesto en marcha en 2017.

## □ P.2 CÓMO PRESERVAMOS Y DESARROLLAMOS EL CONOCIMIENTO, LAS COMPETENCIAS Y EL TALENTO DE LAS PERSONAS

Con el PE 2017-2020 y en coherencia con la LE 6.4., se definió un **Sistema contraste de competencias para el aprendizaje y desarrollo del talento** (AP2.1).

Un objetivo de este sistema es identificar el talento de las personas y detectar las áreas de mejora en base a una evaluación del desempeño de las **competencias transversales definidas en la RPTE** (competencias en coherencia con los valores y que favorecen el desarrollo de los OE del PE) (AP4.2). En un G40 se expone y comparte la importancia de dar y recibir feed back y se comienza a implantar el “Sistema de contraste de competencias para el aprendizaje y desarrollo del talento” testado inicialmente por las personas líderes del G10, para después ser extendido a todo el equipo (G40).

Este sistema, apoyado en una herramienta informática 360°, ha potenciado el desarrollo de una cultura profesional colaborativa, con la convicción de que aprendemos más y mejor compartiendo con otras personas. Es una herramienta para la mejora y el crecimiento personal y profesional, y se basa en la autoevaluación, la heteroevaluación y la conversación,

dándose un gran peso a la autoevaluación de cada persona, y la conversación con las personas del equipo.

A través de entrevistas de feedback se analizan los resultados y se realiza un seguimiento de los **planes de mejora individual** diseñados a raíz de la evaluación 360. Las conclusiones de las entrevistas enriquecen el diseño del Plan de formación anual. Durante 2019, en un G40 se realizó la evaluación y ajuste de este sistema contando con el 100% de las personas. En 2020, con la revisión de los perfiles, se realizará un nuevo ajuste.

A partir de los resultados del contraste de competencias y en línea con el OE 7 del PE se llevan a cabo acciones de refuerzo de la capacitación del equipo, y la sistematización de acciones y procedimientos que faciliten la gestión y el intercambio del conocimiento interno. A partir de estas acciones y otras de Diagnóstico de necesidades formativas se define, anualmente, un **plan de formación** (AP2.2).

Habiéndose desarrollado, hasta 2017, en paralelo en los tres parques, desde 2018 se puso en marcha un Plan piloto de formación para la RPTE, lanzando una consulta a todas las personas de la organización para **identificar necesidades formativas** acordes con el PE y las competencias definidas en la RPTE. Con el apoyo de un **Innotalde de Formación Interna**, los resultados de esta consulta dieron lugar al Plan de Formación de la RPTE, cuyo presupuesto por persona se ha incrementado en un 220% en 2019 con relación al 2016 (R3.6).

**El plan de formación se evalúa** anualmente con el fin de identificar mejoras en las acciones formativas y en el propio proceso de diseño y evaluación del Plan de Formación. La sistemática consolidada en Bizkaia en el ciclo de la Norma ISO sirvió para definir, en 2018, un cuestionario de evaluación de acciones formativas del personal de la RPTE que permite, posteriormente, elaborar el informe de evaluación del Plan de formación (AP2.2). Los indicadores relacionados con el desarrollo de los conocimientos, competencias y el talento muestran una tendencia positiva, (+0,8 puntos de 2017 a 2019 llegando al 7,83 - R3.7).

La RPTE, en coherencia con su propia definición (parques tecnológicos) y con la mencionada línea 6.4 del PE, se dota de múltiples herramientas tecnológicas con el fin de compartir el conocimiento e impulsar la innovación. Se comparte información depositada en el sistema informático, asegurando el **cumplimiento de la LOPD** (I2).

A través de las autoevaluaciones participativas llevadas a cabo en marzo de 2017 y noviembre 2019 con el 100% de las personas, la dinámica de formación anual, el trabajo del G40, la encuesta de clima y el sistema de contraste de competencias se ha apostado por desarrollar el espíritu crítico constructivo de las personas que la integran (R3.8).

Gracias al aprendizaje del sistema de contraste de competencias, en 2020 se redefine la sistemática de los procesos de promoción interna, integrando la evaluación del desempeño como herramienta, de acuerdo con el Estatuto Básico del Empleado Público.

A partir de la herramienta E&AGA (AP.0) se analiza la relación causa efecto de cada una de las actuaciones y se toman deci-

siones como por ejemplo la revisión del sistema de contraste de competencias o el Plan de formación, incorporando acciones formativas relevantes (por ej. Habilidades de dirección y gestión de proyectos).

### □ P.3 CÓMO FAVORECEMOS EL COMPROMISO Y LA MOTIVACIÓN DE LAS PERSONAS

Desde el PE se planifica el desarrollo de acciones para incrementar la motivación y el compromiso de las personas. En línea con el OE 7 lograr “Equipo de personas ilusionadas e implicadas”, las conclusiones de la encuesta de clima llevada a cabo en 2017, mostraban la necesidad de mejorar los sistemas de información y comunicación interna, el liderazgo y el trabajo en equipo poniendo en marcha dinámicas de trabajo grupales a nivel de RPTE.

Para ello, disponemos de un Plan de comunicación interna. Dicho Plan se ha elaborado conforme a una **sistemática de comunicación interna** integrada en el subproceso Gestión de Personas-PO3 (AP1.2) que incluye pautas de planificación, desarrollo de habilidades conversacionales o como conseguir conversaciones efectivas (AP3.1 y AP3.2).

La elaboración del Mapa de Reuniones y Plan de Comunicación Interna RPTE fue una de las acciones llevadas a cabo en el 2017, realizando el análisis de los diferentes tipos de reuniones y canales de comunicación internos de la RPTE, tanto a nivel transversal como a nivel territorial. Se consensua que las dinámicas de las reuniones se realicen siguiendo un **decálogo de reuniones**.

El mapa de los canales de comunicación y reuniones de la RPTE fue revisado por el 100% de las personas en G40. En 2018 se configuró un Innotalde que elaboró propuestas para mejorar la comunicación interna. En 2019 se realizan nuevas mejoras en el plan de comunicación que nos han llevado a que éste sea uno de los aspectos mejor valorados en la encuesta de clima. Este aprendizaje ha dado lugar al actual “**Plan de comunicación interna**”. El grado de satisfacción con la “Información y comunicación” aumenta en más de 1,5 del 2017 al 2019, alcanzando una puntuación de 8,20 (R3.9). En 2020, fruto de una formación de comunicación por parte de la Directora General, se realiza un nuevo ajuste del plan de comunicación interna (AP3.2).

En coherencia con el PE, el MGA y la encuesta de clima, se han puesto en marcha diferentes equipos de trabajo. La estrategia de la creación del **G40**, integrado por el 100% de las personas de la RPTE, ha resultado ser clave (AE1.5). Coincidiendo con el despliegue del nuevo modelo organizativo, el G40 comenzó desde el 2017. Las sesiones de formación-trabajo del G40 sirven para comunicar tanto la estrategia de la organización como los principios del MGA, a través de diferentes dinámicas que han permitido trabajar la comunicación y la cohesión interna, y a la vez fortalecer “la identidad y la cultura de Red” (R3.10, sube más de un punto, alcanzando el 8,31).

A la dinámica del G40 se le suman el G10, G10+, G3, Innotaldes, Socialización de BBPP, reconocimiento a personas, entrevistas personales y espacios para encuentros informales.

G10 Integrado por la Directora General, Gerentes de los tres

Parques, y las Direcciones Corporativas (Direcc. de Desarrollo de Negocio y Marketing, Direcc. de Implantación-Técnica y Comercialización, Direcc. Económico-Financiera, Organización y Contratación, Responsable de Comunicación Corporativa y Responsable del Área de Organización y Contratación).

→ **G10+**

(equipo de trabajo específico para la implantación del MGA): integrado por el G10 más Facilitadora Externa que se reúne mensualmente desde el año 2017.

→ **G3**

(grupo de trabajo operativo que dinamiza las sesiones del G10 y G40): integrado por el Director Económico-Financiero, Organización y Contratación, Responsable del Área de Organización y Contratación y consultoría externa.

→ **Innotaldes:**

Otro éxito en el desarrollo de la cultura participativa ha sido la creación de los Innotaldes (I4) con el objetivo de desplegar la participación de las personas en iniciativas de mejora de la gestión y de ir creando un contexto interno para innovar. Son equipos de trabajo de tamaño reducido (entre 3-6 personas) con una duración máxima de 2 meses, que tienen como misión la elaboración de propuestas para el diseño e implantación de mejoras e innovaciones en determinadas áreas o proyectos.

Los Innotaldes se despliegan en coordinación con el G10. La configuración de los equipos se realiza con un criterio de transversalidad territorial, debiendo estar representados los tres parques. En la experiencia piloto de 2018, en la que participaron 12 personas (30% de la plantilla), se fijaron cuatro áreas de trabajo: comunicación interna, plan de formación, encuesta de clima y dinamización del G40. En 2019 han participado 18 personas (46%), centradas en las siguientes áreas: encuesta de satisfacción de clientes, cómo llegar al usuario final, intranet y trabajando en red (I4). En 2020 el G40 ha identificado los innotaldes a poner en marcha, priorizando las temáticas centradas en cómo dar respuesta al cliente y la adaptación a las necesidades de nuestros GGI derivadas de la pandemia Covid19.

→ **Socialización de BBPP:**

en 2017, en el marco de las sesiones de trabajo del G40, se inician las jornadas de presentación de BBPP. Con carácter previo, se solicita a todas las personas que presenten BBPP que consideraran de interés para toda la RPTE. En total se presentaron 18 BBPP. Las enriquecedoras sesiones de trabajo permiten realizar un inventario de BBPP internas, posteriormente desarrolladas en otros parques (por ej.: equipo de trabajo de contratación elaborando modelos de documentos...). Debido a su éxito, esta sesión de trabajo se ha sistematizado y se realiza de nuevo en noviembre 2019 (I2).

→ **Reconocimiento a las personas:**

en un G40 (2017) se trabaja entre todas las personas el reconocimiento, definiendo de forma conjunta, qué entendemos por reconocimiento, cómo, quién, cuando, por qué y para qué nos gustaría ser reconocidos. Esta información es integrada y tenida en cuenta por las personas líderes del G10, que reciben una formación específica sobre cómo mantener las entrevistas con las personas y pautas para mantener la conversación del reconocimiento y agradecimiento (AP2.1).

→ **Entrevistas individuales con cada persona.**

La Dirección general realizó desde el lanzamiento del PE, reuniones individuales con todas las personas, en 2018 se realizaron sesiones de contraste con los integrantes del G10 apoyándose en una herramienta informática 360°. El 100% de las personas de la RPTE se entrevistan en el 2019 con su inmediato/a responsable para hacer seguimiento de sus competencias, desempeño y reconocimiento de su dedicación.

→ **Espacios para encuentros Informales.**

Rediseño de las oficinas que faciliten la comunicación, trabajo en equipo y la innovación.

La estrategia de la RPTE se comunica internamente a través de las diferentes reuniones de equipos, en especial, las reuniones G40 en las que participan todas las personas de la RPTE y las reuniones mensuales de los equipos territoriales. Cualquier encuentro, formal o informal, reuniones de áreas o equipos sirven para dar a conocer los detalles de la estrategia de la RPTE a todos los niveles de la organización y contrastar las acciones del PG.

La herramienta E&AGA nos ha ayudado a tomar medidas en base al análisis de acciones y resultados (AP.0). Las tendencias positivas confirman el acierto de los enfoques planteados y los esfuerzos en el despliegue realizados en relación al OE 7. Destaca en este sentido la evaluación y ajuste del plan de comunicación interna (AP3.2).

#### □ P.4 CÓMO AMPLIAMOS LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO DE LAS PERSONAS

Para asegurar el despliegue de los valores y consecución de los objetivos del PE, en 2018 se definió lo que se considerará ser una **persona líder en la RPTE**: “Persona que moviliza a otras personas de la organización hacia la consecución de los objetivos marcados”. Tras varias jornadas de formación, reflexión y trabajo en el G10, la RPTE adopta un concepto de liderazgo “extendido” o “compartido”, considerando que cada persona debe ejercer el liderazgo en el ámbito de su responsabilidad (AP4.1). Esta definición se ha realizado teniendo en cuenta los valores recogidos en el PE, y se han identificado asimismo acciones o comportamientos que la persona líder en la RPTE se compromete a evaluar y desarrollar (AP4.2).

Más allá de esta definición, se definieron además de las competencias, las características de la persona líder:

- **Despliega la Estrategia (CMI) y desarrolla la gestión (PG). Se implica con GGI: apasionada, positiva, con criterio, actitud crítica y responsabilidad.**
- **Se implica con el desarrollo de las personas: escucha, comunica, motiva, involucra, apoya, inspira, genera confianza.**
- **Fomenta la cohesión y el trabajo en equipo: consigue crear un equipo ilusionado.**
- **Innova e impulsa el cambio: tiene iniciativa, asume riesgos y es capaz de impulsar el proyecto común con visión rupturista.**

Posteriormente se continua con el desarrollo de las competencias de las personas líderes diseñando talleres formativos para extender la cultura del liderazgo extendido y compartido. Pasando de las 10 personas líderes del G10 a otras 14 personas que asumen el liderazgo en el desarrollo de diferentes

proyectos.

En el marco de la revisión de los perfiles de puesto, en julio de 2020 se revisa y actualiza la definición de liderazgo y las competencias transversales asociadas, y se comparte esta reflexión con el G40.

Se han puesto en marcha diversas iniciativas con el objetivo de reforzar la capacidad de liderazgo de las personas (jornada de presentación de BBPP en el G40, Innotaldes, liderazgo de proyectos...). El **proyecto piloto** de gestión de proyectos con **liderazgo distribuido** en personas del G40 busca impulsar el espíritu de liderazgo de las personas con un enfoque de "aprender haciendo" (R.3.11).

Además de la formación en liderazgo que históricamente reciben las personas de la RPTE y están dentro del Plan de Formación:

- En los G40 se trabaja el desarrollo de competencias propias de personas líderes; habilidades conversacionales, conversación de agradecimiento, trabajo en equipo, escucha, gestión de reuniones eficientes, herramientas de creatividad e innovación...
- En 2019 se decide estratégicamente fortalecer esta capacitación con la realización de una acción formativa específica para reforzar las habilidades de dirección y gestión de proyectos, participando en la misma 35 personas (89,7% de la plantilla).

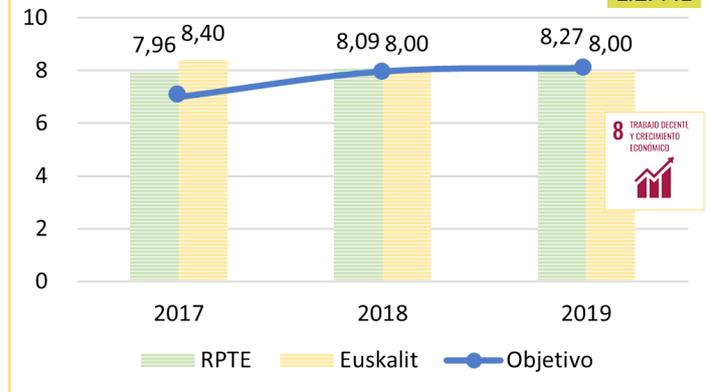
La sistemática de evaluación de todas las personas de la organización con la herramienta 360° (P2) incluye la evaluación de la capacidad de liderazgo de cada persona. Las personas del G10 fueron las primeras en ser evaluadas.

Gracias a la encuesta de clima, la herramienta 360°, entrevistas individuales y la efectividad del conjunto de iniciativas del periodo 2017-2019, se aprecia una evolución positiva en el apartado de liderazgo (R3.12).

### □ R.3 RESULTADOS PERSONAS

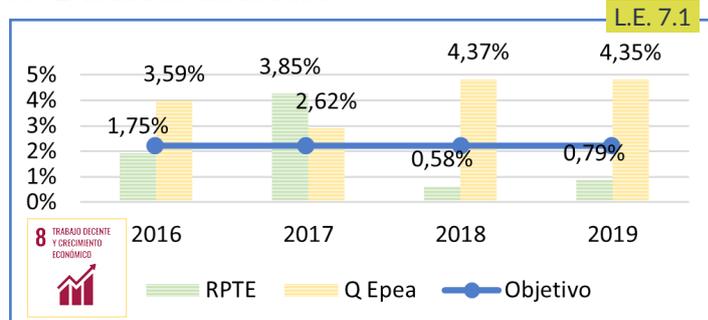
El 90% de las tendencias son satisfactorias en los últimos años. Más del 80% de los resultados presentados alcanzan o superan el objetivo. En el 85% de los resultados se realizan comparaciones y estas son satisfactorias.

#### R.3.1. Satisfacción "Condiciones de trabajo"

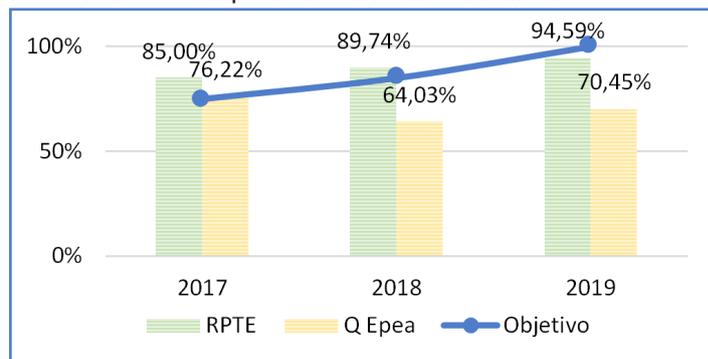


Nivel alto en los resultados; evolución positiva constante y progresiva, superando los objetivos planteados. Los nuevos espacios de trabajo, la creación de espacios de reunión informales, y la histórica preocupación por ofrecer buenas condiciones de trabajo, contribuyen a esta evolución.

#### R.3.2. Índice de absentismo

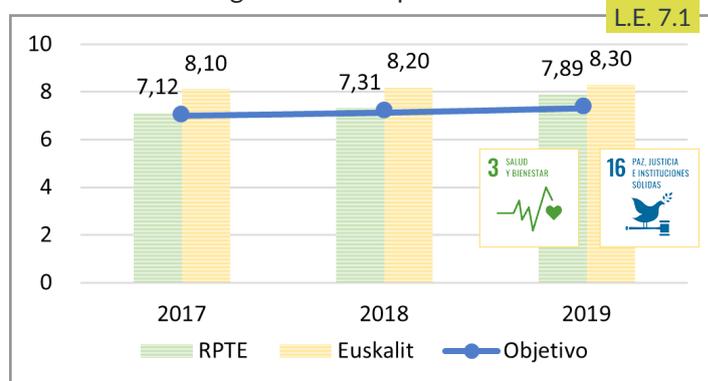


#### R.3.3. Índice de respuestas a encuesta de clima



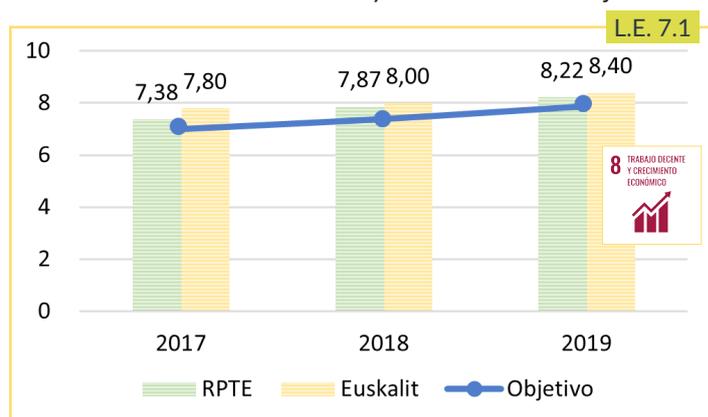
Tras los altos niveles de respuesta obtenidos, el objetivo es conseguir el 100% de respuestas de la plantilla. Tener en cuenta las aportaciones de la encuesta de clima, implantando año a año mejoras fruto del análisis de los resultados, ha hecho que siga aumentando la participación.

#### R.3.4. Satisfacción general de las personas



Los datos presentan una mejora progresiva, siempre en el objetivo o superándolo, gracias a las acciones puestas en marcha tras la lectura de los resultados de cada encuesta.

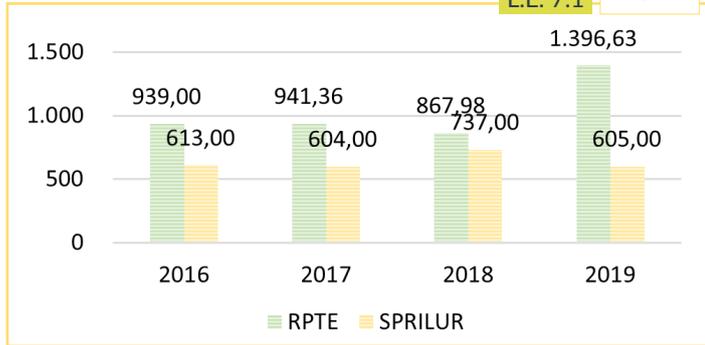
#### R.3.5. Satisfacción "Relaciones y ambiente de trabajo"



Mejora constante y progresiva con objetivos cumplidos o superados. Ha subido por las actividades lúdicas, G40 dinamizados de forma participativa (AE1.7).

### R.3.6. Presupuesto de formación/persona año

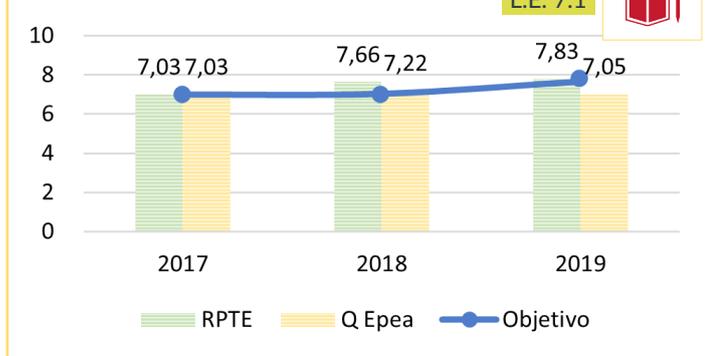
L.E. 7.1



La RPTE invierte de manera decidida en la formación de su equipo, en niveles superiores a entidades de su sector.

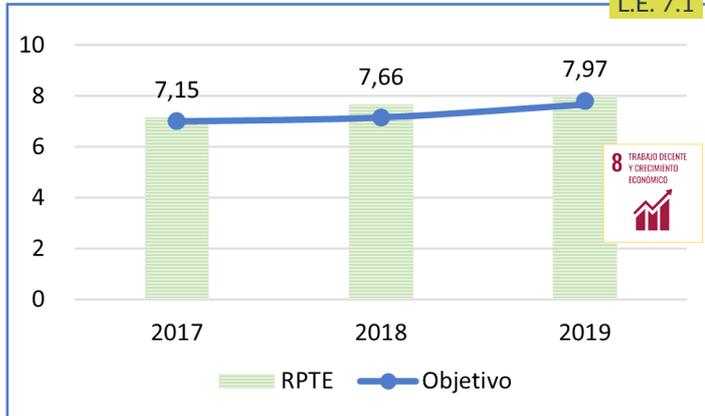
### R.3.7. Satisfacción con la formación

L.E. 7.1



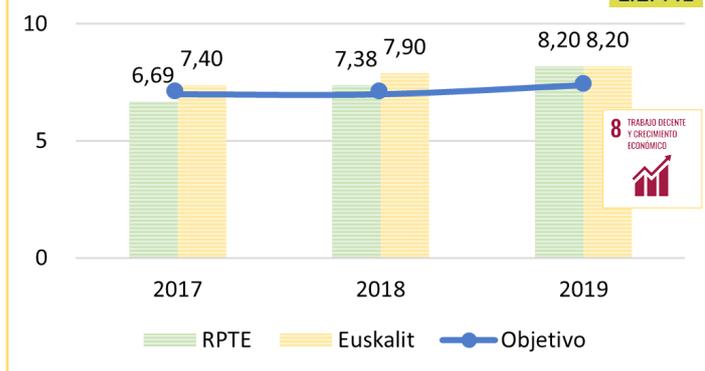
### R.3.8. Satisf. con la posibilidad de expresar mi opinión en el equipo, ya que esta no se utilizará en mi contra

L.E. 7.1



### R.3.9. Satisf. "Información y comunicación (interna)"

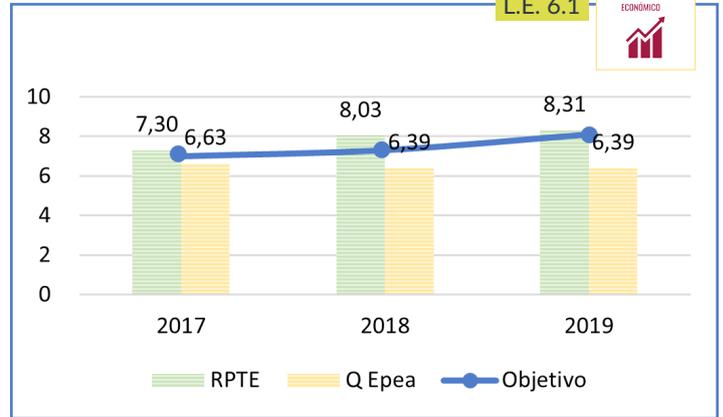
L.E. 7.1



En 2017-2018 se han realizado varias acciones de comunicación interna de asistencia obligatoria (contraste del PE, p.e.). En 2019 se mejora la sistemática y se elabora un Plan de Comunicación, reforzado con acciones como reuniones informativas a nivel territorial, alcanzando niveles de satisfacción sustancialmente más elevados, por encima de los objetivos planteados.

### R.3.10. Satisfacción con la Colaboración con otros dep. con los que me relaciono

L.E. 6.1



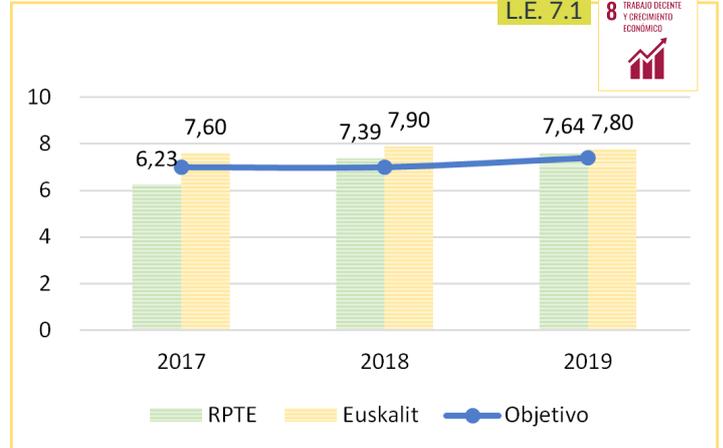
Tendencia positiva de 2017 a 2019, superando los objetivos establecidos. Los datos muestran que con las acciones llevadas a cabo se superan todos los niveles de referencia.

### R.3.11. % de personas que ejercen liderazgo sobre proyectos dentro de la organización



### R.3.12. Satisfacción con "Liderazgo y reconocimiento"

L.E. 7.1



Evolución positiva en 2017-2019, superando siempre el objetivo planteado, y alcanzando niveles de entidades de referencia como Euskalit.



# 04

## Sociedad

---

**Parke**

EUSKADIKO  
PARKE  
TEKNOLOGIKOAK

## □ S.1 CÓMO GESTIONAMOS NUESTRO COMPROMISO CON EL ENTORNO SOCIAL

El compromiso con la Sociedad forma parte de cualquier sociedad pública. A través de su objeto social, el buen gobierno y la transparencia, se dota de instrumentos (normas y códigos éticos) que garantizan un comportamiento íntegro. La RPTE, como organización avanzada, va más allá y vela 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 con medidas que contribuyen a la sostenibilidad medioambiental y económica.

La Sociedad es uno de los GGI más relevantes y se han segmentado las personas u organizaciones significativas que configuran el entorno social (AS1.1). Anualmente, a través de la encuesta de Sociedad, se evalúa 'la percepción global respecto al compromiso con la sociedad de la RPTE', obteniendo en 2019 una valoración de 9,06 (R.4.6).

El *Manual de Compromiso con la Sociedad y desarrollo de los ODS de la RPTE* recoge todo lo que se hace de forma sistemática para potenciar el compromiso con la sociedad y su desarrollo sostenible en el ámbito ambiental, económico y social, desarrollando los ODS y es gestionado en el *Proceso Gobernanza y Alianzas (P03)* (AS1.2). Las actuaciones de compromiso con el entorno social se gestionan de manera sistemática en el PG.

Existen 5 Líneas Estratégicas de Compromiso con la Sociedad:

**1. Consolidación de la RPTE como una organización socialmente responsable (LE 6.3).** A través de los ODS, Monetización valor social, Buen Gobierno, Transparencia, Euskera, Igualdad.

### → Integración de los ODS

La RPTE ha realizado en los últimos cuatro años un trabajo evolutivo de integración de los ODS en la estrategia, que ha incluido el análisis de la **contribución del PE 2017-2020 a los ODS** (14 de 17) **y esferas** (5), concluyendo que la esfera Prosperidad es la más relacionada con nuestra misión. Este trabajo nos conduce a enfocar la estrategia 2024 tomando la Agenda Euskadi Basque Country 2030 del GV como eje, pasando de "la sostenibilidad concebida como estrategia", a "**concebir la sostenibilidad como eje de la estrategia**". Disponemos de indicadores por cada ODS y por tanto por cada una de las esferas, y gestionamos las alianzas necesarias para desarrollarlos.

**ODS:** La RPTE es pionera a nivel estatal en integrar los ODS en la gestión de parques tecnológicos, ejerciendo un liderazgo que le ha permitido compartir esta reflexión con el resto de parques tecnológicos estatales en el marco de una Asamblea General de APTE, ser seleccionada para presentar ante medios de comunicación nacionales especializados e impulsar la creación de un grupo de trabajo para fomentar el despliegue de los ODS en APTE.

Este trabajo de integración de los ODS ha sido reconocido por Euskalit en su 17º encuentro de BBPP del Club de gestión avanzada, sobre la integración de los ODS, pasando a ser candidatos para representar a Euskadi en el "Premio CEX (Centros de Excelencia) 2020".

## Innovaciones en nuestro Compromiso Social Reconocidas:



Dentro de la Iniciativa de innovación interna Barnetik y con el fin de potenciar que las personas interioricemos cómo podemos contribuir a la consecución de los ODS, se lanzó una convocatoria específica para recoger ideas que "tengan alguna relación con los ODS". Del total de 8 ideas, la idea ganadora consistió en la creación de un **Escape Room de ODS's**. A través de este juego de escape seguiremos sensibilizando tanto a las personas de la RPTE como a clientes y entidades del entorno.

Con el fin de visibilizar la aportación que los parques tecnológicos realizan a su entorno social, se ha realizado una actuación innovadora y pionera: un estudio de monetización del valor social de mercado de la RPTE. Este **estudio monetiza el valor que la RPTE**, a través de las empresas instaladas, aporta a diferentes GGI como proveedores, trabajadores, accionistas... (AS1.3).

Además, la herramienta E&AGA ayuda a la RPTE a hacer seguimiento de mejoras e innovaciones en el compromiso social (AS0).

### → Buen gobierno (ODS16).

La RPTE lleva a cabo una gestión bajo los principios de la **buen administración y la ética pública (LE 6.3)**. Existe un **Código Ético** asumido por todos los/as consejeros/as y plantilla de la RPTE, y se ha desarrollado un plan de prevención de riesgos penales.

### → Transparencia (ODS16).

Por estar formada por sociedades públicas, la RPTE se rige por el principio de transparencia, publicando la información cuyo conocimiento resulte relevante para garantizar la transparencia de su actividad, relacionada con el funcionamiento, el control y la colaboración de la ciudadanía en su actuación pública. Información accesible en la web de la RPTE a través de su portal de transparencia desde 2015. La RPTE participa activamente en el Comité de Dirección del Grupo SPRI. Fruto de estas colaboraciones se ha consolidado un Modelo de transparencia para la RPTE más exigente que lo que establece la propia Ley de Transparencia.

### → Euskera (ODS11).

La RPTE viene realizando un trabajo continuado en la implantación de planes de euskaldunización y formación de la plantilla para promover el uso del euskera en la organización. Actualmente, junto al resto de sociedades del Grupo Spri, se está implementando un **Plan de Euskera con objetivos y acciones comunes que emana del 'Euskararen Plan Estrategikoa 2019-2023'**. La RPTE participa también en varias iniciativas sociales que fomentan el uso del euskera, como la Korrika o el Euskaraldia.

### → Igualdad (ODS5).

El 53,85% de la plantilla de la RPTE está compuesta por mujeres, muy por encima de la media de las empresas instaladas en la misma, 39,11%, y este porcentaje es aún mayor, 60%, en el G10.

La RPTE forma parte del grupo de trabajo de Igualdad de SPRI desde 2013 y se siguen las directrices de Igualdad del Grupo SPRI. En 2017 se creó en la RPTE el grupo de trabajo de Igual-

dad que tras desarrollar varios ciclos de planes de acción anual en el ámbito de igualdad, han culminado el proceso con la definición y redacción del **Plan de Igualdad** de la RPTE 2020-2024.

**2. Incremento de la visibilidad de la RPTE promocionando la realidad empresarial instalada (LE 5.1).** En 2017 se creó el Área de Comunicación Corporativa con el fin de dar a conocer a la sociedad tanto la actividad que desarrollan las empresas y profesionales de la RPTE como la de la propia RPTE. **(R.1.11)**

**3. Desarrollo de acciones para acercar la ciencia y la tecnología a la sociedad (LE 5.2).** La RPTE refuerza su compromiso con su entorno social más cercano con iniciativas como:

- Realización de actividades culturales, deportivas, sociales, de ocio, con distintos formatos y de manera recurrente: proyecto Musik-fest (3 ed.), carrera cross (más de 10 ed.), Aurkitu Parkean 2019, Nordic walking, Running Miramón, etc. **(AS1.4) (R.4.2)**.
- Patrocinios, **mediante un protocolo definido para tal fin**, a asociaciones culturales, deportivas y sociales del entorno: Banco de alimentos, Donantes sangre, Grupos de danzas y coros, Grupos deportivos, Proyecto Bioeskola, Colaboración con el Museo de la Ciencia en Gipuzkoa... **(AS1.5) (R.4.1)**.
- **Socialización del conocimiento:** Con personas en prácticas, participando en el club evaluación Euskalit, Máster Dual de Emprendimiento de DBS facilitando nuestras BBPP a otras organizaciones...

**4. Apoyo y difusión del papel de las mujeres en la Ciencia y la Tecnología (LE 5.3).** Se han identificado 144 perfiles de mujeres que trabajan en CyT, y sus perfiles se han visibilizado a través de nuestra web. Anualmente, desde 2017, la RPTE participa en el Foro para la Igualdad de Emakunde, celebrando jornadas en los que mujeres de la RPTE que trabajan en CyT acercan su día a día a escolares. 882 estudiantes han participado en estas jornadas, englobadas en el proyecto “CyT en femenino” que se viene realizando con APTE y en la que se ha editado la Guía “¿Qué quiero ser de mayor?”. La RPTE participa activamente en el Proyecto Inspira que lidera la Universidad de Deusto. Se han firmado convenios de colaboración con las asociaciones de mujeres empresarias de los tres territorios **(R.4.5)**.

**5. Ayudar a difundir y favorecer las vocaciones científico-tecnológicas entre los jóvenes (LE 5.4).** En línea con el **Proyecto de Vocaciones Científicas** promovido por APTE la RPTE se preocupa por la difusión de las vocaciones científico-tecnológicas entre nuestros/as jóvenes **(R4.3 y R.4.4.)**.

En colaboración con Ikaflan, Hetel y empresas referentes y sensibles con la sensibilización de nuestra juventud, la RPTE desarrolla la iniciativa “**Foro FP Parke LH Foroa**”. En 2018 la RPTE recibió el **HETEL SARIA**, que premia a las organizaciones comprometidas con la FP Vasca.

En esta línea de compromiso hay actuaciones como:

- Campamentos tecnológicos, que adicionalmente buscan la conciliación, en periodos no lectivos.
- Acogida de visitas de centros escolares a los Parques (experiencia de un día en el Parque).

## □ S.2 CÓMO IMPULSAMOS LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL

La misión de la RPTE incorpora el concepto de sostenibilidad: “ofreciendo espacios e instalaciones de calidad y servicios de valor añadido, de manera sostenible”. La sostenibilidad es, también, uno de los valores de la Red.

La RPTE acumula una larga trayectoria en gestión ambiental que comienza con el mismo diseño de los **parques tecnológicos, que son el entorno medioambiental (espacios, organizaciones, etc.) que se ve afectado por la actividad desarrollada en el mismo**, y son concebidos como espacios que deben estar integrados de una manera sostenible en su entorno. **La RPTE dispone desde su origen de una Política medioambiental** y en 2012 la RPTE **se certifica** con un sistema de gestión ambiental bajo la **Norma EKOSCAN 2004**.

Compromisos recogidos en la Política Ambiental de la RPTE, dirigidos principalmente en 3 ejes de trabajo:

- Compromiso de cumplimiento de los requisitos legales ambientales con la identificación y actualización anual de los mismos **(AS2.1)**.
- Compromiso de protección del medio ambiente en el desarrollo de la actividad y prestación de servicios, con una gestión racional de los recursos naturales.
- Compromiso de mejora continua ambiental, apoyada en la priorización de aspectos ambientales en base a indicadores ambientales, análisis y seguimiento de su evolución que permitan identificar objetivos y acciones de mejora ambiental.

En 2019 se avanza hacia la definición de un nuevo sistema de indicadores ambientales a nivel de RPTE, que permita medir de una manera más global y coordinada las acciones que en materia medioambiental se llevan a cabo, y se alinean las políticas de gestión ambiental con los ODS. En 2020 se avanza hacia la definición de un Plan de Sostenibilidad, Movilidad y Accesibilidad.

Los parques se han venido certificando conforme a la norma Ekoscan en el periodo 2012-2018. Los 6 ciclos anuales del grupo de mejora han permitido integrar la mejora ambiental en la gestión, fortaleciendo el compromiso y la sensibilización de todo el equipo hacia la protección del medio ambiente. En este periodo se ha concienciado y formado a las personas en un uso sostenible de los recursos propios.

Acciones:

- Software de control consumo eléctrico
- Auditorías energéticas de todos los edificios de la RPTE **(AS2.2)**
- Incorporación de criterios medioambientales en proyectos de construcción de nuevos edificios
- Sustitución de luminarias de bajo consumo
- Diseño de nuevos proyectos de instalaciones de energía fotovoltaica para autoconsumo
- Iniciativas para el cumplimiento de la normativa medioambiental (reducción de contaminación en instalaciones de climatización...), etc.

La RPTE participa en dos grupos de sostenibilidad con el fin de reflexionar y tomar medidas de control energético:

- 1) Comisión técnica de sostenibilidad energética de GV
- 2) Comité de desarrollo Sostenible liderado por Sprilur.

En colaboración con el EVE y del GV, se está desarrollando el plan de mejora de eficiencia energética de los edificios, derivado de las auditorías realizadas en los mismos.

La RPTE ha integrado en su actividad diaria la gestión ambiental y continúa el avance en la mejora ambiental como red. A partir de 2019-2020 se ha puesto el acento en la redefinición de la metodología de gestión ambiental y en el desarrollo de los Planes de Sostenibilidad, Accesibilidad y Movilidad para la RPTE. Estos planes contemplan los ODSs como elemento transversal a los mismos. De estos planes se derivarán los correspondientes planes de actuación y se implantarán indicadores de seguimiento de los mismos, así como los objetivos específicos a conseguir. Está previsto que estos planes incluyan además un Plan de participación y difusión de los mismos a todas las empresas instaladas en los Parques y a la sociedad en general.

Características de la gestión ambiental en la RPTE:

- Continua revisión y cumplimiento de requisitos legales ambientales.
- Análisis de la evolución de sus principales aspectos ambientales por medio del establecimiento de un conjunto de indicadores ambientales.
- Establecer objetivos de mejora ambiental que permitan la mejora continua. Objetivos que se integren en el PG.
- Seguimiento de los planes de actuación, sus objetivos e indicadores y sus posibles adaptaciones.

#### Iniciativa sensibilización medioambiental.

Libera Makers es una iniciativa dirigida a alumnado y profesorado de FP que busca concienciar y capacitar a los jóvenes para que puedan desarrollar prototipos innovadores para la limpieza de la "basuralidad" en entornos naturales.

Los indicadores ambientales permiten analizar la evolución ambiental de la RPTE y conforman el "cuadro de mando de gestión ambiental" (AS2.3). Recoge aspectos tan relevantes como el consumo eléctrico y de gas, la generación de energía fotovoltaica o la estimación de emisiones de CO2 generadas por la actividad de los parques (R.4.7 a R.4.10).

Estos indicadores permiten:

- Valorar y analizar la evolución de los datos en la RPTE en base a indicadores asociados a los principales aspectos ambientales.
- Medición del grado de consecución de los ODS relacionados con la gestión ambiental: nº 7: energía asequible y no contaminante o nº 13: acción por el clima.
- Hacer comparativas entre territorios

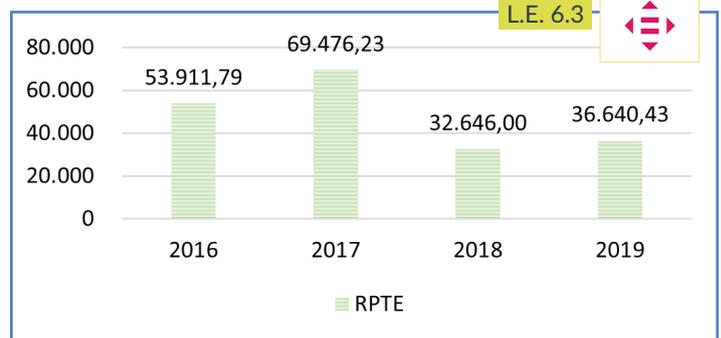
Los nuevos Planes de Sostenibilidad, Movilidad y Accesibilidad permitirán revisar este cuadro de mando ambiental e implantar un nuevo cuadro de seguimiento y difusión, siempre con el ánimo de mejorar en la gestión ambiental de la RPTE.

Con esta trayectoria, y con el fin de dar un paso más en la apuesta por la sostenibilidad, la RPTE se ha propuesto que la sostenibilidad sea eje del PE para el periodo 2021-2024.

## R.4 RESULTADOS SOCIEDAD

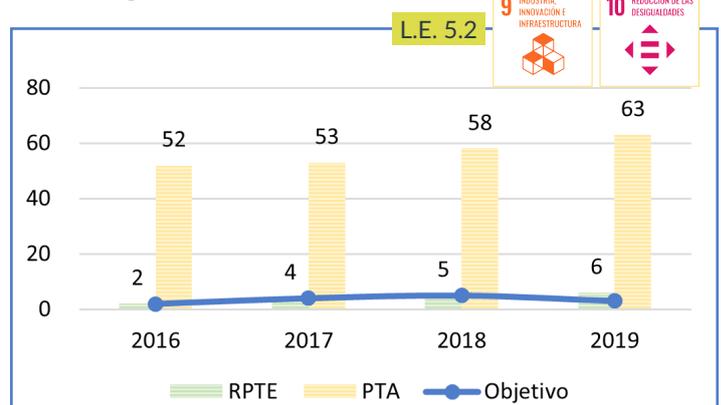
El 75% de las tendencias son positivas y el objetivo se cumple en el 80% de los datos presentados. Tres de los 10 gráficos presentan comparaciones apropiadas y satisfactorias, el resto de gráficos no reflejan comparaciones de otras organizaciones por no considerarlas adecuadas o que nos pudieran ayudar a comprender o mejorar nuestros propios resultados por tratarse de diferentes casuísticas.

### R.4.1. Presupuesto patrocinios en €



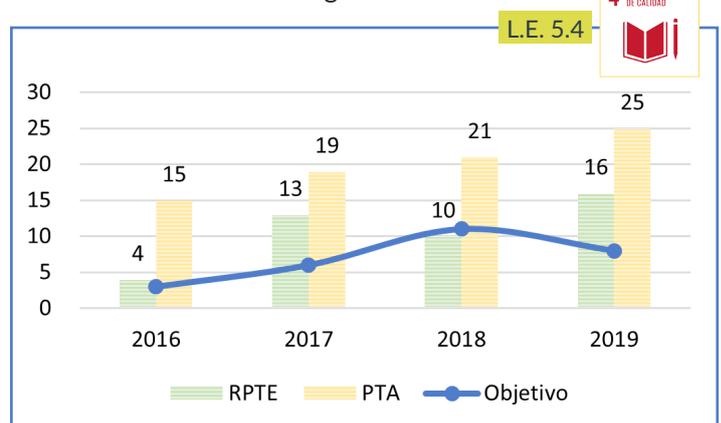
Se observa una variabilidad significativa por años, que en parte se debe al carácter bienal de ciertas actividades.

### R.4.2. Nº de acciones desarrolladas para acercar la ciencia y la tecnología a la sociedad



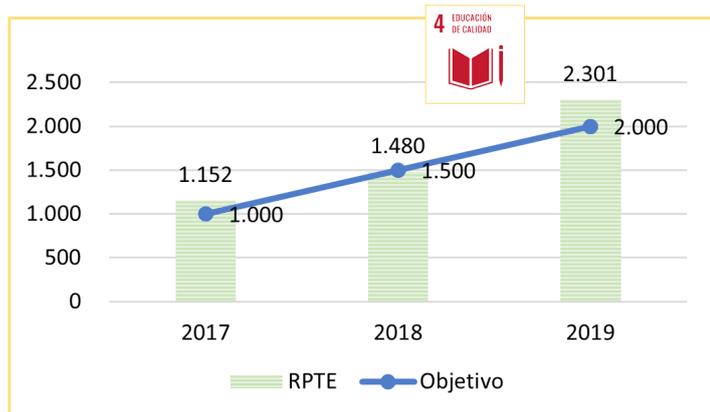
Se contabilizan las jornadas y actuaciones de difusión pública de las actividades que desarrollan las empresas de los Parques.

### R.4.3. Nº de acciones realizadas/apoyadas a favor de las vocaciones científico-tecnológicas

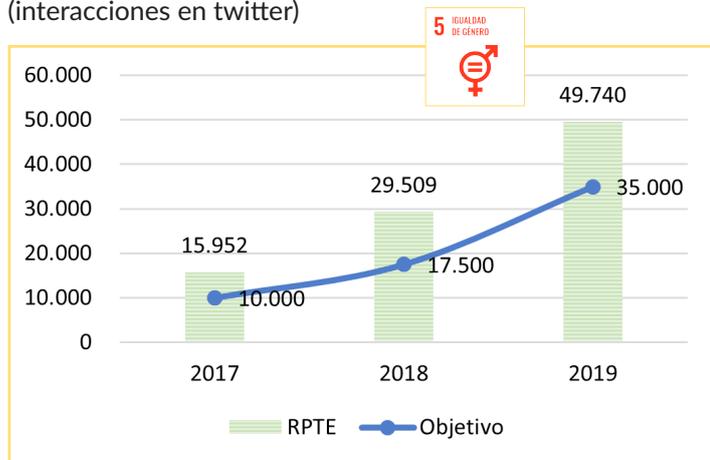


Nº de acciones en el ámbito del fomento de las vocaciones científico-tecnológicas.

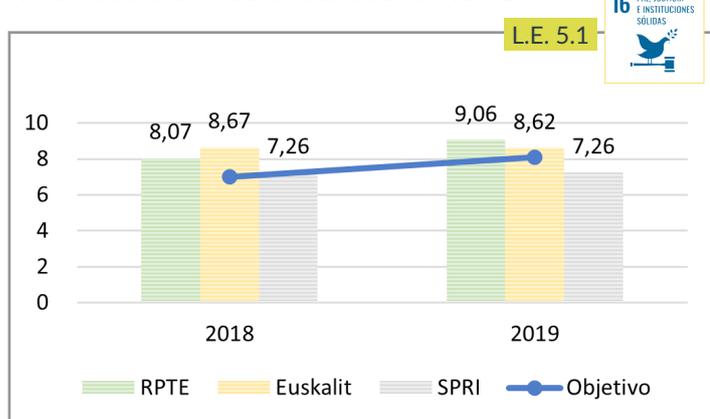
R.4.4. N° de participantes en acciones de difusión de vocaciones científico-tecnológicas entre los jóvenes



R.4.5. Impacto campañas de visibilización Mujer en CyT (interacciones en twitter)



R.4.6. Satisfacción de la sociedad con RPTÉ



R.4.7. N° acciones encaminadas a la mejora de la eficiencia energética puestas en marcha



Refleja las iniciativas para la mejora de la eficiencia energética y la minimización de consumos energéticos.

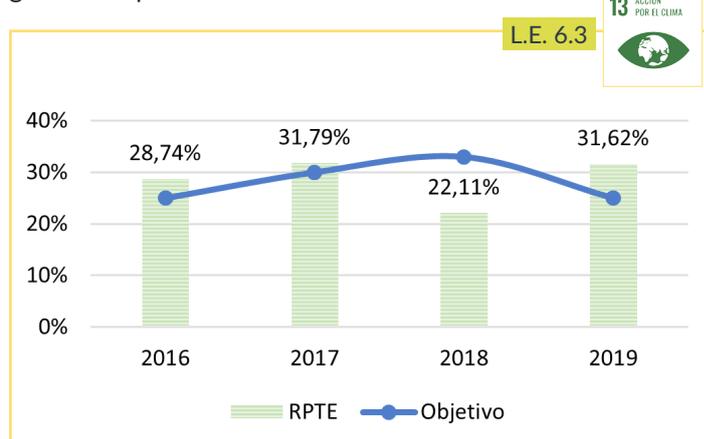
R.4.8. Generación de electricidad por medio de placas fotovoltaicas (kWh)



R.4.9. Emisiones CO2 evitadas por la generación de electricidad a través de placas fotovoltaicas



R.4.10. Emisiones CO2 evitadas por la generación de electricidad a través de placas fotovoltaicas/ Emisiones CO2 generadas por el consumo de electricidad



La consecución de R.4.8, 9 y 10 están condicionados por la capacidad de generación y por la meteorología.



05

Innovación

**Parke**

EUSKADIKO  
PARKE  
TEKNOLOGIKOAK

## □ I.1 CÓMO DEFINIMOS NUESTROS OBJETIVOS Y LA ESTRATEGIA PARA INNOVAR

La innovación está presente en nuestra MVV. La RPTE define en su *Misión*: “ser un agente catalizador de la **innovación** y el desarrollo tecnológico de Euskadi”. La *Visión* es “consolidar a los Parques como referente de la **innovación** empresarial y desarrollo tecnológico”. La Innovación se ha identificado como uno de los seis valores de la Red históricamente (AI1.1).

En coherencia con este planteamiento, el PE establece, como uno de sus ocho objetivos “Ser un entorno óptimo para la innovación y desarrollo empresarial” ayudando a que todos los agentes que interactúan con la RPTE puedan potenciar la misma (R.1.7).

Por ello, desde el inicio de la creación de la RPTE se decide:

- Incorporar en su estrategia la innovación permanente y sistemática como un elemento clave.
- Disponer de una organización y cultura que potencie la capacidad de innovar.
- Obtener resultados de las innovaciones.

Y así, la Innovación en la estrategia de la Red tiene tanto una vertiente **externa**, orientada a sus clientes y entorno, como una vertiente **interna** orientada a la propia organización, que supuso: una adecuación del organigrama (AP1.1), un replanteamiento de la forma de trabajar en la RPTE, creación de equipos de trabajo transversales, la puesta en marcha de nuevas formas de relación entre los equipos, su empoderamiento y asunción de liderazgo ante la innovación a través de nuevas fórmulas de trabajo en base a gestión de procesos, etc. (AE3.1).

Tras reflexiones en el G10 compartidas con el G40 en sesiones monográficas sobre Innovación, se llega a la siguiente **definición de Innovación para la RPTE**:

*Evolución sistemática y transversal positiva, continuada o bien rupturista, en los ámbitos de clientes, sociedad, organización y personas de la RPTE con repercusión en los resultados, tanto internos como externos.*

Diferenciamos, por tanto, dos tipos de innovación:

### a) Innovación Continua o Incremental (IC):

Son mejoras que alimentan la innovación rupturista. Tiene como objetivo que todas las personas de la RPTE vayan incorporando nuevas rutinas de trabajo que consoliden una cultura que permita a la organización avanzar hacia la innovación sistemática y ser una organización innovadora y avanzada.

### b) Innovación Radical o Rupturista (IR):

Es una innovación que requiere una transformación sustancial, a veces puede ser radical en el sector, actúa como generadora de las nuevas fuentes de valor y es clave para la diferenciación y buenos resultados.

A partir de un contraste con Euskalit, se realizó un primer análisis del **Perfil Innovador**, que sirve para identificar fortalezas y actuaciones en la gestión de la innovación. **Bienalmente** se realiza un análisis del Perfil Innovador de la RPTE para analizar comparativamente la evolución producida. De la comparativa 2018-2020, la evolución en nuestro perfil ha sido positiva sufriendo en 10 puntos mejorando en un 8% (AI1.2).

Tras el análisis del informe de evaluación externa en el 2018 se priorizó como acción de mejora recoger nuestro enfoque de innovación en el “**Berrikuntza plana 2020**” (AI1.3), documento guía en nuestro despliegue, evaluación y revisión de la innovación en la RPTE.

La RPTE dispone de una **Sistemática de Gestión de la Innovación - Funnel de Innovación**, herramienta donde se recopilan, seleccionan y se hace seguimiento de todas las ideas aportadas (AI1.4). Las ideas (potenciales) recogidas interna y externamente se listan en una herramienta que llamamos Banco de Ideas que el G10 analiza y pondera según los criterios establecidos. Así se genera nuestra Cartera de Iniciativas Innovadoras (AI1.5), que se desarrolla anualmente y donde se agrupan ideas por ámbitos: **Clientes, Sociedad, Organización y Personas**.

El seguimiento de las acciones de la cartera de iniciativas innovadoras seleccionadas para el año se hace el PG.

La organización dispone de mecanismos y herramientas para medir la eficacia de la sistemática de Innovación implementada. El sistema SCRUMTEGY (AE1.4), recoge indicadores suficientes para realizar el seguimiento de la mejora en innovación. Asimismo, la herramienta E&AGA agrupa y gestiona las iniciativas innovadoras de los últimos años (AI.0).

La “Percepción de los clientes respecto a nuestra imagen de Innovación” tiene una tendencia positiva en los últimos años, llegando a un 8,20 en el 2019 (R5.4).

## □ I.2 CÓMO CREAMOS EL CONTEXTO INTERNO PARA INNOVAR

La LE 6.2. pretende *fomentar una cultura de innovación sistemática* que contribuya al desarrollo de soluciones e iniciativas de manera creativa y para ello estructurar mecanismos y dinámicas internas que contribuyan a la identificación de proyectos o iniciativas innovadoras.

La RPTE propicia los contextos para que la innovación pueda surgir a través de prácticas que tenemos interiorizadas en nuestra cultura: la participación, la implicación, la comunicación, la autonomía, la cooperación, el trabajo en equipo, el contacto con los clientes, el reconocimiento a las ideas y aportaciones, los equipos de mejora, las revisiones de procesos, etc.

La RPTE ha puesto en marcha varias iniciativas para fomentar el trabajo en red, el conocimiento e implementación de buenas prácticas y la generación de nuevas ideas e iniciativas para la mejora de la organización:

**Creación de espacios de trabajo abiertos y colaborativos:** remodelación de las oficinas pasando a espacios diáfanos y compartidos que busca promover la colaboración, creatividad y la generación de nuevas ideas.

**Formación de las personas en Innovación, facilitación y técnicas de creatividad:** las personas de la RPTE se forman para adquirir nuevos conocimientos y metodologías para el desarrollo de una cultura innovadora.

**Tecnología y sistemas (TIC's),** Se aprovechan los nuevos sistemas de comunicación para la innovación (sistemas de video-

conferencia, Skype Profesional, Zoom, etc.), así como herramientas colaborativas (Office 365 - Teams).

Además, se han puesto en marcha distintos entornos y dinámicas para el fomento de la generación ideas, la creatividad y el pensamiento crítico:

**ENTORNO G40:** Es un entorno colaborativo en el que participan todas las personas de la RPTE destinado a que éstas dispongan de tiempo de calidad para explorar, compartir, reflexionar y aportar ideas (AE1.5).

Fomento de la innovación en el entorno G40

- Sesiones formativas en Innovación.
- Sesiones de socialización de Buenas Prácticas
- Campañas de ideas: se denomina así a la recogida de ideas en G40 con herramientas creativas como por ejemplo las 4 habitaciones del cambio, los 5 porqués...

**BARNETIK (AI2.1):** Se lanza en 2017, está dirigida a las personas de la RPTE y busca identificar ideas que contribuyan a la mejora de los parques de la RPTE y de sus objetivos estratégicos o de alguno de los elementos asociados a la gestión avanzada y de las empresas en ella instaladas. Iniciativa innovadora diseñada para la generación y el reconocimiento de innovaciones a las personas. La RPTE se compromete a la puesta en marcha de la idea ganadora y el resto de ideas de las seleccionadas pasan al Banco de Ideas para su análisis y seguimiento. En el Barnetik del año 2019 se incorpora el criterio ODS en línea con la futura definición de la estrategia de la RPTE que ya piensa en implementar esta línea de trabajo (ODSs) (R.5.5). 

El resultado de estas fórmulas se refleja en el ítem “RPTE está abierta a propuestas de innovación, mejora o de cambio” (R5.5). Las aportaciones realizadas por las personas se reconocen de múltiples maneras: premio Barnetik, reconocimiento expreso en la comida de Navidad, menciones en reuniones territoriales, etc.

### 1.3 CÓMO APROVECHAMOS EL POTENCIAL DEL ENTORNO PARA INNOVAR

La RPTE tiene tanto dentro de los Parques como en su entorno un **ecosistema** de gran potencial que supone una oportunidad para la generación de innovaciones, entornos cuyo reflejo está también disponible a través de nuestra web en el apartado “Ecosistema de Innovación” (AI3.1).

#### a. En el entorno más interno, principalmente con Empresas Clientes de la RPTE:

La RPTE cuenta a 31.12.2019 con 572 empresas que desarrollan su actividad en diferentes ámbitos de la Ciencia, la Tecnología e Innovación. Por ello los clientes son un elemento clave de desarrollo logrando que la relación y cooperación sea constante. Para la detección de mejoras y desarrollo de innovaciones se han diseñado y llevado a cabo las siguientes acciones:

- **Creación de Entornos colaborativos:** grupos de trabajo en los que participan las empresas de la RPTE cuyo objetivo es abordar temáticas de interés para ellas y la RPTE en general, generar, contrastar e implementar ideas y proyectos de interés en diversos ámbitos como el Talento, el Desarrollo de Negocios y la Movilidad Sostenible. **Ejemplos EC:** Catálogo de Formación Pilulak, el proyecto de movilidad

Citymobil, los Networking Corners, los espacios comunes para comer y el Boletín de eventos.

- **Un Reto para el Parke (AI3.2):** iniciativa de Innovación abierta consolidada desde 2014 cuyo objetivo es identificar ideas que contribuyan a la mejora de los parques de la RPTE y de las empresas en él instaladas. Dirigida a las personas que trabajan en empresas ubicadas en la RPTE. Iniciativa premiada por la IASP con el tercer premio “Inspiring Solutions Program Programme 2017”. **Ejemplos RETO implementados:** La aplicación móvil ParkeAPP, el festival de música Parkea Musik Fest en Gipuzkoa, el Foro de Empresas en Bizkaia o la sala de ejercicio ParkeFit en Álava (R.5.2 y R.5.3). Aquellas otras propuestas RETO que potencialmente puedan considerarse innovadoras, anualmente se incorporan al Banco de Ideas para su análisis y seguimiento.
- **Visitas a empresas:** Los equipos de dirección de los 3 parques llevan a cabo visitas periódicas a las diferentes empresas de la RPTE. Su objeto es compartir de manera distendida con clientes un momento en el que se pueda conocer su grado de satisfacción y ámbitos de mejora e innovación (de manera cualitativa). Las propuestas o sugerencias de mejora se trasladan a una hoja de seguimiento que los equipos de dirección revisan de manera periódica (AC1.5).
- **Encuestas de satisfacción:** Los clientes hacen sugerencias de mejora o propuestas de ideas que sirven de input para la generación de innovaciones (AC1.1) (R.5.4).
- **Grupos de Contraste con Profesionales** de empresas de la RPTE. En 2019 se realiza una reunión de contraste con un grupo representes de diferentes empresas de cada uno de los territorios, para detectar de primera mano las Necesidades y Expectativas de este colectivo a nivel general de RPTE, así como por territorio.

#### b. En el entorno más externo con agentes vinculados a las actividades de la RPTE y las empresas en ella ubicadas:

El entorno local, regional, nacional e internacional de la RPTE es muy rico y supone un espacio de oportunidades para la detección de iniciativas de mejora, buenas prácticas e innovaciones. Para aprovechar este potencial se han llevado a cabo las siguientes iniciativas:

- Reuniones con Empresas y Agentes: con el fin de detectar áreas de mejora y también tratar de involucrar más a las empresas/personas/agentes en el proyecto RPTE (p.e. Cámaras de Comercio).
- Programa de Hermanamiento con Parques Tecnológicos de APTE: proyecto organizado por APTE, cuyo objetivo es seleccionar pares de Parques Asociados para profundizar en el funcionamiento de cada uno y detectar BBPP (AI3.3).
- **Presencia y acuerdos internacionales:** Dentro del OE 4. *Entorno óptimo para la innovación y el desarrollo empresarial*, se realizan acciones para lograr *Intensificar la presencia y los acuerdos internacionales para identificar BBPP e iniciativas de interés* (LE 4.2). (R.1.10)

- Se han identificado espacios, foros y redes de interés e intensificar las visitas internacionales, estableciendo relaciones de colaboración.
- Para detectar tendencias, proyectos, servicios diferenciales y BBPP en parques de referencia a nivel internacional y otros agentes de interés, la RPTE ha estado en Dinamarca, Suecia, Francia y en Alemania.
- Se han intensificado la relación con IASP y otras redes de interés, para compartir contactos en redes internacionales y captar conocimiento.
- **Alianzas (AE3.2):** La RPTE a través de aliados identificados y colaboradores desarrolla actuaciones que favorecen el acceso a servicios especializados que se centran en jornadas informativas y de difusión de la tecnología y la innovación.

La participación en Innobasque, Club 400 de Euskalit, el benchmarking con empresas Mutualia, Mahou...) es otra fuente de oportunidades para la innovación.

Los resultados de las actuaciones sobre nuestro enfoque y despliegue en innovación se observa, por ejemplo, en el indicador de la encuesta de satisfacción a GGI y como ejemplo, en las encuestas de proveedores, aquellos ítems sobre la gestión y tratamiento de sugerencias y mejoras superan el 9/10.

Otros indicadores gestionados innovación abierta son el número de acciones dedicadas a la **generación** de innovaciones, nº de iniciativas innovadoras implementadas, nº de propuestas "Un Reto para el Parke" o "Propuestas Un Reto para el Parke implementadas" todos ellos con tendencias estables o crecientes (R5.1, R5.2).

Las aportaciones realizadas por el entorno se reconocen también de múltiples maneras: premio Un Reto para el parque, reconocimiento expreso en evento de Navidad, difusión a través de canales de comunicación habituales...

#### □ I.4 CÓMO GESTIONAMOS LAS IDEAS Y PROYECTOS INNOVADORES

La RPTE decide que en el Mapa de Procesos la innovación esté en todos y en cada uno de los procesos de manera transversal, no siendo un proceso en sí, sino un subproceso enmarcado en el proceso de Gobernanza y Alianzas.

Es por ello que, en la gestión de cada proceso, la RPTE identifica innovaciones potenciales para la mejora de diferentes ámbitos a través de diferentes mecanismos y metodologías. En el plan de innovación (AI1.3) se recoge cómo se realiza la gestión de las ideas e iniciativas innovadoras a través de la **Sistemática de gestión de la Innovación** definida. Las innovaciones potenciales del Banco Ideas, son analizadas y ponderadas. Con las innovaciones identificadas se desarrolla una **Cartera de Iniciativas Innovadoras (AI1.5)**.

Las posibles propuestas de iniciativas de innovación se contrastan, previo a su ejecución, con presentaciones en:

- **Entornos Colaborativos:** se presentan las propuestas de iniciativas que tienen relación con el ámbito de trabajo del Entorno.
- **Visitas a Empresas:** se contrastan las diferentes propuestas de iniciativas de innovación para así poder conocer el interés potencial y mejoras que pueda suponer su ejecución.

Una vez **se decide la puesta en marcha** de una iniciativa de innovación (>10 puntos), se incorpora al PG, se establece un equipo de trabajo que será el encargado de llevarlo a cabo, que podrá estar compuesto por personas de un Parque o de varios Parques, un plazo para su ejecución y en su caso, un presupuesto. (R.5.1)

#### → INNOTALDES

Para la puesta en marcha de ciertas iniciativas también se crean equipos de trabajo autónomos formados por personas de G40, **Innotaldes**, encargados del **desarrollo de iniciativas de innovación continua (IC)**.

Los Innotaldes además del desarrollo de innovaciones continuas o incrementales buscan el desarrollo de pautas de trabajo que favorecen:

- La participación real de todas las personas
- El desarrollo de líderes internos con habilidades para la innovación
- La obtención rápida de resultados en los distintos ámbitos de la innovación
- El reconocimiento y la valoración de las innovaciones y las personas que las desarrollan

#### → INICIATIVAS IR

Para el **desarrollo de iniciativas de innovación radical** se definen las denominadas Iniciativas IR. Son iniciativas dirigidas a la consecución de cambios de carácter significativo en ámbitos de innovación de la RPTE (Organización, Cliente, Personas o Sociedad).

Estos proyectos cumplen con los requisitos de:

- Novedad significativa
- Son de aplicación efectiva en el medio y largo plazo
- Suponen un reto ambicioso con riesgos asociado
- Aportan valor a los clientes y/o los GGI de la propia RPTE
- Requieren de un liderazgo y de un equipo multidisciplinar con dedicación importante para el desarrollo del proyecto

#### → EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

El seguimiento de todas las iniciativas innovadoras se realiza en el PG. Asimismo, siguiendo nuestra sistemática, para las iniciativas de Innovación Radical y para las desarrolladas a través de un Innotalde, se realiza, además de su seguimiento en el PG, una **Ficha (AI4.1)** que contempla de manera muy resumida la definición de la iniciativa innovadora y los resultados que se esperan obtener con su desarrollo y que permite su seguimiento, evaluación y ajuste.

Además de con nuestra herramienta E&AGA **evaluamos anualmente nuestras iniciativas de innovación** clasificando en Innoaprendizaje o Innoéxito, en función de si se han logrado los resultados esperados (AI1.5):

- **Innoaprendizaje:** aquellas iniciativas de innovación que no consiguen los resultados esperados. No lo consideramos Innoasico porque tenemos el planteamiento de que, de los fracasos, y tomando medidas a partir de su evaluación, son para la RPTE una fuente de aprendizaje.
- **Innoéxito:** aquellas iniciativas de innovación que consiguen los resultados esperados

“Berrikuntza plana” tiene un carácter dinámico y es modificado por el G10 actualizando el Plan con cada nueva reflexión estratégica y anualmente revisando la cartera de iniciativas de innovación.

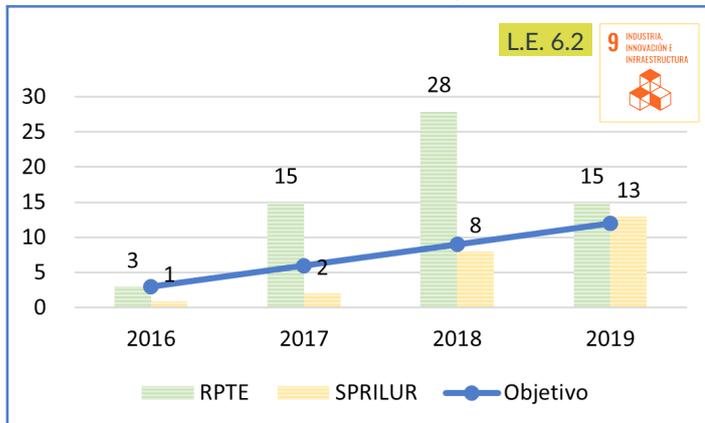
En el G40:

- Analizamos las lecciones aprendidas en las iniciativas realizadas y extraemos conclusiones
- En sesiones de socialización de Buenas Prácticas, compartimos las “mejores prácticas” entre equipos
- Dedicamos un tiempo a la presentación de acciones e iniciativas de innovación.

## R.5 RESULTADOS INNOVACIÓN

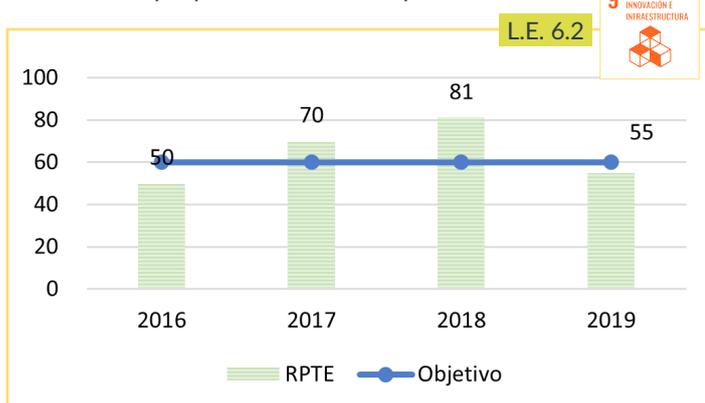
El 75% de las tendencias son positivas, el objetivo se cumple en casi el 70% de los resultados. Tres de los cinco gráficos presentan comparaciones muy favorables. En la herramienta Scrumtegy se puede observar los resultados satisfactorios para el resto del 100% de los datos.

### R.5.1. N° de iniciativas innovadoras implementadas



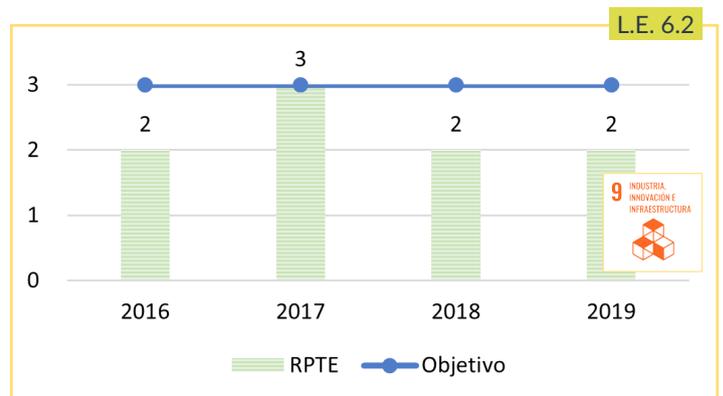
El gran cambio en la organización por la reestructuración organizativa y operativa, hizo que el resultado en 2018 fuera más alto, lo que es razonable por el mayor volumen que se plantea con la llegada del nuevo Plan Estratégico.

### R.5.2. N° de propuestas “Un Reto para el Parque”



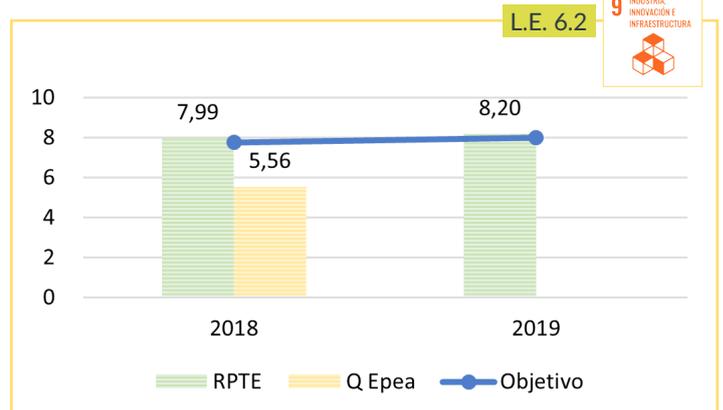
En 2016 hay un nº menor por que la iniciativa del “Reto” no se desarrolló en Álava en ese año. En 2019 no se alcanza el objetivo por el posible “agotamiento de ideas”, por lo que se plantea pasar la iniciativa a bienal.

### R.5.3. Propuestas “un Reto para el Parque” implementadas



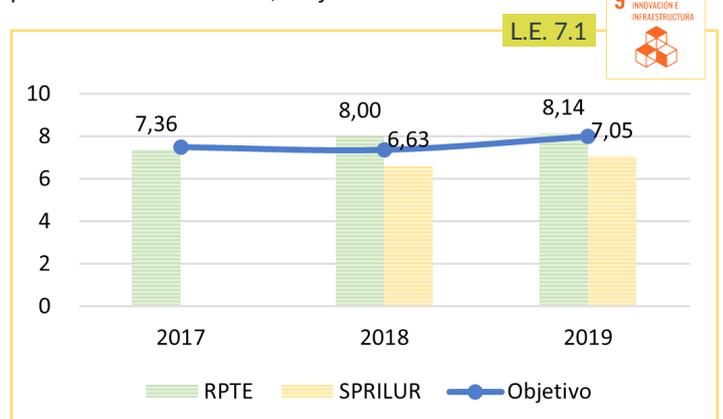
Número de iniciativas de mejora que se han implementado y que fueron seleccionados de entre todas las propuestas de mejora de la iniciativa del “Reto”. Se trata de implantar la idea ganadora en los 3 parques por lo que nuestro objetivo siempre es 3.

### R.5.4. Percepción de los clientes respecto a nuestra imagen de innovación



Desde 2018 preguntamos a nuestros clientes por la percepción que tienen de la RPTE como organización innovadora.

### R.5.5. Satisfacción personas con: RPTE está abierto a propuestas de innovación, mejora o de cambio



Se obtiene anualmente en la encuesta de satisfacción de personas que trabajan en la RPTE.

<b>APTE</b>	Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España.
<b>BBPP</b>	Buenas prácticas.
<b>BIC</b>	Business Incubation Center - Centro de Incubación de Empresas-
<b>BIND 4.0</b>	Iniciativa internacional del GV para atraer startups en el sector de la Industria 4.0.
<b>CD</b>	Comité de Dirección.
<b>CEX</b>	Asociación de Centros de Excelencia.
<b>CFA</b>	Centro de Fabricación Avanzada.
<b>CME</b>	Cuadro de mando estratégico.
<b>CMI</b>	Cuadro de mando integral.
<b>CRM</b>	Customer Relationship Management.
<b>CyS</b>	Cooperación y Servicios.
<b>CyT</b>	Ciencia y Tecnología.
<b>DBS</b>	Deusto Business School.
<b>DN</b>	Desarrollo de negocio.
<b>E&amp;AGA</b>	Evaluación, y Ajuste de Gestión Avanzada
<b>EBITDA</b>	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization / Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.
<b>EC</b>	Entorno colaborativo.
<b>ERP</b>	Enterprise Resource Planning – Planificación de Recursos Empresariales
<b>EUSKOTEK</b>	Revista publicada por la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi.
<b>EVE</b>	Ente Vasco de la Energía.
<b>FP</b>	Formación profesional.
<b>G10</b>	Comité de Dirección Corporativo de la Red de parques Tecnológicos de Euskadi.
<b>G10+</b>	Equipo de trabajo específico para la implantación del MGA.
<b>G3</b>	Grupo de trabajo para dinamizar la implantación del MGA en la RPTE.
<b>G40</b>	Grupo de trabajo integrado por todas las personas que forman la RPTE que tiene como objetivo desarrollar la cultura de red y desplegar la estrategia de la organización.
<b>GGI</b>	Grupos de interés.
<b>GV</b>	Gobierno Vasco.

<b>HETEL</b>	Heziketa Teknikoko Elkartea / Asociación de Centros de Formación Profesional.
<b>IASP</b>	International Association of Science Parks and Areas of Innovation.
<b>IC</b>	Innovación Continua.
<b>ITC</b>	Implantación Técnica y Comercialización.
<b>LCSP</b>	Ley de Contratos del Sector Público.
<b>LE</b>	Línea estratégica.
<b>LH</b>	Lanbide Heziketa.
<b>LOPD</b>	Ley Orgánica de Protección de Datos.
<b>L/P</b>	Largo plazo.
<b>MGA</b>	Modelo de gestión avanzada.
<b>MUSIK - FEST</b>	Festival de música colaborativa del Parke Científico y Tecnológico de Gipuzkoa.
<b>MVV</b>	Misión, visión y valores.
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible.
<b>OE</b>	Objetivo Estratégico.
<b>PTA</b>	Parque Tecnológico de Andalucía.
<b>PE</b>	Plan estratégico.
<b>PG</b>	Plan de gestión.
<b>PRISMA</b>	Programa para la gestión de incidencias de mantenimiento.
<b>Q-EPEA</b>	Red de entidades públicas del País Vasco comprometidas con la gestión avanzada.
<b>RIS3</b>	Estrategia de Especialización Inteligente en Investigación e Innovación.
<b>RPTE</b>	Red de Parques Tecnológicos de Euskadi.
<b>SIGRID</b>	ERP utilizado en la RPTE - Modelo de Enterprise Resource Planning – Planificación de Recursos Empresariales.
<b>SPRI</b>	Sociedad para la transformación competitiva.
<b>SPRILUR</b>	Promoción y gestión de polígonos empresariales.
<b>SVA</b>	Servicio de Valor Añadido.
<b>TEAMS</b>	Aplicación de Office 365 para el trabajo en equipo.
<b>TIC</b>	Tecnologías de la información y la comunicación,
<b>UPV/EHU</b>	Universidad Pública Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea.

**Parke**

EUSKADIKO  
PARKE  
TEKNOLOGIKOAK



# GUÍA DE GESTIÓN AVANZADA

2020

• ANEXOS •

**Parke**

EUSKADIKO  
PARKE  
TEKNOLOGIKOAK

Nº	Nombre del Anexo	Código
<b>01. ESTRATEGIA</b>		
1	Histórico - E&AGA Estrategia (extracto)	AE0
2	Necesidades y priorización GGI Biblioteca Estratégica	AE1.1 AE1.2
3	Encuesta de Actividad	AE1.3
4	CME - CMI	AE1.4
5	Sistema de gestión participativo (G10-G40)	AE1.5
6	Políticas de Gobierno, Reflexión y Plan estratégico	AE2.1
7	Extracto del informe de valoración y síntesis del nivel de cumplimiento del PE 2017-2020	AE2.2
8	Mapa de procesos de RPTE	AE3.1
9	Alianzas - resultados encuesta	AR3.2
10	Comunicación PE a GI y Noticias prensa	AE4.1
11	Comunicación GGI - sociedad	AR4.2
12	Plan de gestión y Sistema de Indicadores	AE4.3
<b>02. CLIENTES</b>		
13	Histórico - E&AGA Clientes	AC0
14	Encuesta satisfacción de Clientes	AC1.1
15	Procedimiento visitas fidelización	AC1.2
16	Gestión de la situación por la COVID-19	AC1.3
17	Gestión Incidencias + Gestión Clientes	AC1.4
18	Seguimiento clientes	AC1.5
19	Ecosistemas, espacios y servicios	AC2.1
20	Impacto y Comunicación	AC2.2
21	Funnel de ventas+PowerBI	AC2.3
22	Proveedores	AC4.1
<b>03. PERSONAS</b>		
23	Histórico - E&AGA Personas	AP0
24	Nuevo organigrama	AP1.1
25	Proceso personas - Perfiles puestos	AP1.2

Nº	Nombre del Anexo	Código
26	Calendario Laboral	AP1.3
27	Encuesta clima	AP1.4
28	Plan de Conciliación	AP1.5
29	Sistema de Contraste de competencias	AP2.1
30	Plan de formación - Informe de evaluación del Plan de formación	AP2.2
31	Pautas habilidades conversacionales	AP3.1
32	Plan de comunicación interna	AP3.2
33	Definición liderazgo Competencias transversales RPTE	AP4.1 AP4.2
<b>04. SOCIEDAD</b>		
34	Histórico - E&AGA Sociedad	AS0
35	GGI Sociedad	AS1.1
36	Manual , proceso y plan de gestión del compromiso sociedad y ODS	AS1.2
37	Monetización valor social	AS1.3
38	Acciones sociedad	AS1.4
39	Patrocinios	AS1.5
40	Identificación de requisitos legales ambientales Auditorías energéticas de edificios	AS2.1 AS2.2
41	Cuadro de mando de indicadores ambientales	AS2.3
<b>05. INNOVACIÓN</b>		
42	Histórico - E&AGA Innovación	AI0
43	Hitos históricos de Innovación Perfiles de Innovación	AI1.1 AI1.2
44	Berrikuntza Plana	AI1.3
45	Sistemática de gestión de la Innovación. Funnel de Innovación	AI1.4
46	Banco de Ideas - Funnel Innovación	AI1.5
47	Barnetik	AI2.1
48	Ecosistema de innovación	AI3.1
49	Reto para el Parque Hermanamiento Parques	AI3.2 AI3.3
50	Ficha de iniciativas Innovación Radical e Innotaldes	AI4.1

MGA	AÑO	ORIGEN	ACCION, MEJORA, INNOVACIÓN
E1	2017	Consultoría Externa	Nueva metodología participativa para la elaboración del Plan Estratégico 2020 (participación con entrevistas a clientes, personas y socios...). Incorporación al PE de proyectos estratégicos de nuestros grupos de interés
E1	2018	Revisión del proceso	Encuestas a más grupos de interés: Socios, Clientes, personas, proveedores y Sociedad. Nueva edición de encuestas, revisión de resultados. Visitas a grupos de interés para recoger y revisar proyectos conjuntos.
E1	2019	Evaluación externa 2018	Priorización los grupos de interés más relevantes de la RPTE mediante el diseño de la matriz de priorización.
E1	2019	Creatividad Interna	Puesta en marcha de Biblioteca estratégica. Actualización y revisión anual del listado de información relevante.
E2	2017	Creatividad Interna	Creación de la RPTE: Nuevo modelo organizativo. Direcciones transversales, áreas corporativas. Creación G10, G40, G3.
E2	2018	Creatividad Interna	Unificación de los procesos y sistemas informáticos, servidores. Automatización de informes de contratación
E3	2017	Reflexión Estratégica	Homogeneización y puesta en marcha de modelos comunes: contratación, procesos, sistemas, etc... Proceso de compra conjunta en la RPTE. Automatización de informes de contratación menor y
E3	2018	Reflexión Estratégica	Desarrollo nuevas fórmulas de financiación alternativas. Elaboración informe umbral de rentabilidad. Punto de equilibrio
F3	2019	Benchmarking Fuskalit	Nuevo Sistema de Gestión Alianzas. Entrevistas y Seguimiento a alianzas.
E3	2019	Evaluación externa 2018	Revisión y elaboración nuevo Mapa de procesos RPTE
E3	2019	Reflexión Estratégica	Nuevas herramientas en la Cartera de tecnologías. Scrumtegy, Intranet, Microsoft Teams, Skype, Sigríd, CRM
F3	2019	Evaluación externa 2018	Revisión y elaboración Ficha del Proceso Gobernanza y Alianzas
E4	2017	Creatividad Interna	Portal de transparencia
E4	2017	Creatividad Interna	Búsqueda comparaciones para tomar decisiones. Participación en batería indicadores Qepea
E4	2017	Reflexión Estratégica	Creación departamento de comunicación corporativa. Definición Estrategia de comunicación de posicionamiento de marca Parke. Estrategia de unificación de marca Parke y canales comunicación
E4	2018	Autoevaluación MGA 2017	Unificación de los procesos y sistemas informáticos, servidores, gestión de archivos, comunicaciones informáticas.
F4	2018	Creatividad Interna	Diseño propio de la herramienta de gestión de indicadores: CME, CMI y CMO
E4	2019	Plan de marketing.	Revisión y elaboración Ficha del Proceso COMUNICACIÓN CORPORATIVA
E4	2019	Reflexión Estratégica	Plan de marketing.
E4	2019	Creatividad Interna	Creación herramienta E&AGA: Excel de Evaluación y Ajuste de la Gestión Avanzada
E4	2020	Consultoría Externa	Implantación nueva herramienta Scrumtegy para la gestión de indicadores mediante



ENCUESTAS 2019	ALAVA 2019	BIZKAIA 2019	GIPUZKOA 2019	TOTAL 2019
<b>EMPRESAS</b>				
EMPRESAS INSTALADAS	144	271	157	572
NUEVAS EMPRESAS INSTALADAS	12	19	28	59
<b>PERSONAL</b>				
PERSONAL EN PLANTILLA	3.357	11.056	5.263	19.676
Titulados/as Superiores	1.244	5.989	2.749	9.982
Doctores/as	162	693	634	1.489
Titulados FP	366	1.029	558	1.953
Otros	1.564	3.345	1.322	6.231
<b>GÉNERO</b>				
Hombres	2.118	7.052	2.809	11.979
Mujeres	1.239	4.004	2.454	7.697
MENORES DE 30 AÑOS EN PLANTILLA	345	2.263	706	3.314
PERSONAL DEDICADO A I+D	1.100	2.975	1.920	6.085
<b>DATOS ECONÓMICOS</b>				
FACTURACIÓN	1.099.920.183	3.508.786.915	1.190.794.688	5.799.501.766
GASTO DE I+D	84.543.200	326.011.932	139.778.626	550.333.758
EMPRESAS CON CAPITAL EXTRANJERO	4	35	9	48
<b>OTROS DATOS DE INTERÉS</b>				
Nº PATENTES NACIONALES SOLICITADAS EN 2019	21	78	30	129
Nº PATENTES NACIONALES CONCEDIDAS EN 2019	15	43	19	77

## MEJORAS REALIZADAS:

1. Reducción de los ítems de datos que se solicitaba a las entidades (2017-2018).
2. Desarrollo de un aplicativo en Sigrid-ERP que permite recopilar y procesar la información de las entidades.

SECTORES	Nº DE EMPRESAS	%
TIC'S	110	19,23
ELECTRÓNICA	40	6,99
I+D	50	8,65
AERONÁUTICA	22	3,85
BIOCIENCIAS	101	17,66
ENERGÍA Y MEDIO AMBIENTE	49	8,57
INGENIERÍA	93	16,26
AGENTES INTERMEDIOS DE FORMACIÓN INNOVACIÓN INCUBACIÓN	59	10,31
AUTOMOCIÓN	11	1,92
SERVICIOS AVANZADOS	29	5,07
UNIVERSIDAD	9	1,49
	<b>572</b>	<b>100</b>
SECTORES	PLANTILLA	%
TIC'S	4.306	21,88
ELECTRÓNICA	1.939	9,85
I+D	3.671	18,66
AERONÁUTICA	2.135	10,85
BIOCIENCIAS	1.752	8,90
ENERGÍA Y MEDIO AMBIENTE	2.009	10,21
INGENIERÍA	2.543	12,92
AGENTES INTERMEDIOS DE FORMACIÓN INNOVACIÓN INCUBACIÓN	643	3,27
AUTOMOCIÓN	186	0,95
SERVICIOS AVANZADOS	263	1,34
UNIVERSIDAD	229	1,16
	<b>19.676</b>	<b>100</b>
SECTORES	FACTURACIÓN	%
TIC'S	2.116.054.286,26	36,49
ELECTRÓNICA	728.389.332,63	12,56
I+D	288.649.505,64	4,98
AERONÁUTICA	1.621.288.832,00	27,96
BIOCIENCIAS	305.617.947,88	5,27
ENERGÍA Y MEDIO AMBIENTE	275.589.691,19	4,75
INGENIERÍA	338.228.761,28	5,83
AGENTES INTERMEDIOS DE FORMACIÓN INNOVACIÓN INCUBACIÓN	47.608.545,50	0,82
AUTOMOCIÓN	35.158.721,88	0,61
SERVICIOS AVANZADOS	24.550.458,91	0,42
UNIVERSIDAD	18.365.683,00	0,32
	<b>5.799.501.766,17</b>	<b>100</b>

Cuadro de mando de la RPTE



Parke  
INICIATIVA DE INNOVACIÓN  
DE EUSKADI

Marcar en azul los elementos que se desean ocultar y pulsar el botón "Aplicar Filtros..."

Aplicar Filtros  
Visualizar Indicadores

Carga de datos



**Planes y Modelos**  
PE - Plan Estratégico Completo  
MGA - Modelo de Gestión Avanzada Completo

**MGA**  
Misión, Visión y Valores  
Grupos de Interés  
Elementos del Modelo  
Fuentes de Información  
Periodicidad

**Años**  
<2013  
2013  
2014  
2015  
2016  
2017  
2018  
2019  
2020

**Parques**  
PTA  
PCTB  
RCTG  
RPTE  
Comparativas

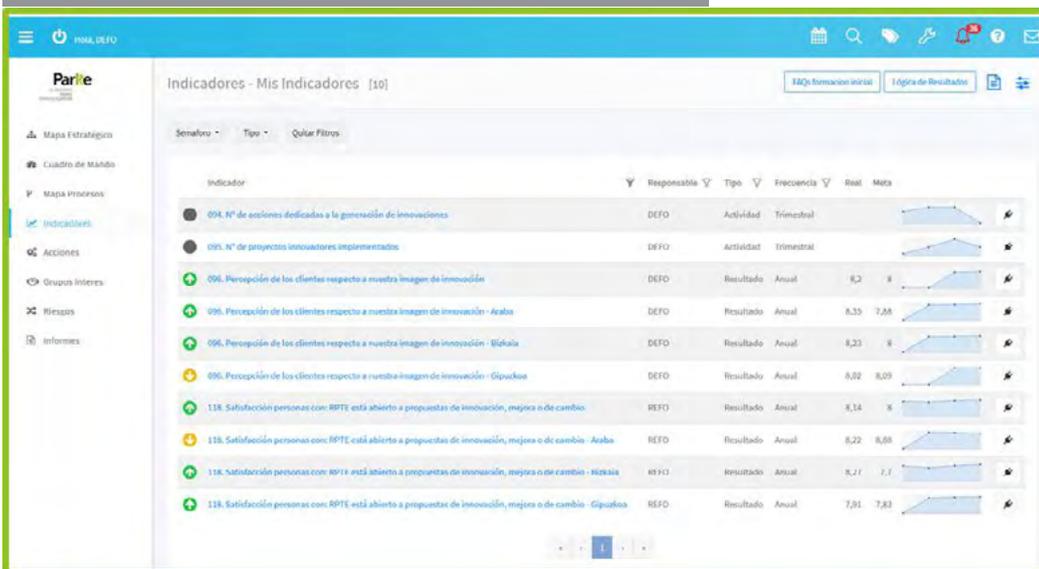
**Objetivos**

1. MODELO DE GOBERNANZA FORTALECIDO
2. ATRACCIÓN DE EMPRESAS Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES
3. EXPANSIÓN GEOGRÁFICA ORDENADA
4. ENTORNO ÓPTIMO PARA LA INNOVACIÓN Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL
5. VISIBILIDAD EXTERNA DE LA REALIDAD EMPRESARIAL INSTALADA Y SU ACTIVIDAD, Y ACERCAMIENTO
6. TRABAJO EN RED Y ORGANIZACIÓN EFICIENTE Y RESPONSABLE
7. EQUIPO DE PERSONAS ILUSTRADAS E IMPLICADAS
8. SOSTENIBILIDAD ECONÓMICO FINANCIERA

**Líneas**

- 1.1. Fortalecer una mayor cercanía a las Instituciones vascas
- 2.1. Promover proactivamente la atracción de nuevas empresas (especialmente en sectores estratégicos aIIR)
- 2.2. Afianzar el proceso de incubación y crecimiento de nuevas empresas
- 2.3. Generar una mayor cercanía a las empresas y entidades instaladas para detectar y dar respuesta a sus
- 3.1. Desarrollar la estrategia de expansión de los parques, manteniendo la sostenibilidad económica a largo
- 4.1. Definir actuaciones y servicios de valor añadido que promuevan la relación y cooperación entre empres
- 4.2. Intensificar la presencia y los acuerdos internacionales para identificar buenas prácticas e iniciativas de
- 4.3. Diseñar las infraestructuras futuras de la Red y definir un plan para actualizar las infraestructuras exist
- 4.4. Gestionar con las administraciones competentes la evaluación de las infraestructuras, conexiones y mov
- 5.1. Incrementar la visibilidad de los parques a nivel local, estatal e internacional, promocionando la realid
- 5.2. Desarrollar acciones para acercar la ciencia y la tecnología a la sociedad.
- 5.3. Apoyo y difusión del papel de las mujeres en la Ciencia y la Tecnología
- 5.4. Ayudar a difundir y favorecer las vocaciones científico-tecnológicas entre los jóvenes
- 6.1. Poner en marcha un nuevo modelo organizativo que favorezca la coordinación, colaboración y el aprove
- 6.2. Fomentar una cultura de innovación que contribuya al desarrollo de actuaciones e iniciativas de mane
- 6.3. Avanzar hacia la consolidación de la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi como una organización so
- 6.4. Mejorar los sistemas de gestión internos, avanzando hacia un sistema de gestión avanzado en red
- 7.1. Consolidar un equipo de personas ilustradas, experimentado e implicado con el proyecto de futuro
- 8.1. Mantener una situación económico financiera sana
- 8.2. Valorar nuevas fórmulas y herramientas de financiación, desde un criterio de prudencia y sostenibilidad

Scrumtegy



The screenshot shows the 'Indicadores - Mis Indicadores' section of the Parke Scrumtegy dashboard. It features a table with columns for 'Indicador', 'Responsable', 'Tipo', 'Frecuencia', 'Real', and 'Meta'. Each row includes a small line chart showing performance trends. The indicators listed include metrics like 'Nº de acciones dedicadas a la generación de innovaciones', 'Nº de proyectos innovadores implementados', and 'Percepción de los clientes respecto a nuestra imagen de innovación' across various regions (DEFO, ARABA, NORKA, GIPUZKO).

Seguimiento del Cuadro de Mando 31/12/2019

1. Conclusiones Resumen Ejecutivo  
Principales conclusiones

Respecto a las metas cuantitativas, se han cumplido la mayoría, incluso considerando la ambición de los objetivos establecidos.

Red de Parques Tecnológicos de Euskadi	Objetivo 17-19	Realizado 17-19	Nivel de cumplimiento
Nº de empresas instaladas	568	572	●
Facturación acumulada 2017-2019 (€)	55.484.347	75.793.512	●
Grado de ocupación de la RED de Parques (% Sobre Superficie Total) de la RED de Parques (% Sobre Instalaciones de su propiedad Total)	79% 67%	79% 69%	●
Inversión anual acumulada 2017-2019	56.402.834	33.367.104	●
Endeudamiento ((Pasivo NO Corriente + Pasivo Corriente)/Pasivo Total)	20%	15,8%	●
Índice de satisfacción media de consejeras y consejeros	9,58	9,04	●
Índice de satisfacción general de clientes	8,18	8,33	●
Índice de satisfacción global (empresas y profesionales) con los servicios de valor añadido	8,38	8,53	●
Índice de satisfacción de la sociedad	7,00	9,06	●
Índice de satisfacción general de las personas de la RPTE	7,42	7,89	●
EBITDA (M€)	5,120	9,770	●

© IRII Strategy 2020 | Resumen del Plan Estratégico de la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi 2017-2020 | 13

RPTE · GUÍA DE GESTIÓN AVANZADA 2020 · ANEXOS | 4

FECHA	EQUIPO	LUGAR	TEMA	DOCUMENTO ELABORADO	Elemento
23-marzo-17	PCTG	PCTG	Autoevaluación MGA con todas las personas de cada Parque	1ª autoevaluación MGA	MGA
28-mar-17	PTA	PTA	Autoevaluación MGA con todas las personas de cada Parque	1ª autoevaluación MGA	MGA
29-mar-17	PCTB	PCTB	Autoevaluación MGA con todas las personas de cada Parque	1ª autoevaluación MGA	MGA
19-sept-17	G40	PCTG	Creando Red. Información sobre MVV y MGA Recordatorio resultados encuestas Coordinación y Trabajo en Equipo Roles de Equipo - Belbin Gestión de reuniones eficientes	1er Decálogo Reuniones	Personas
17-oct-17	G40	PCTG	Conversaciones Eficaces. ¿cómo se lo digo? El arte de mantener conversaciones difíciles. Seguimiento de compromisos de cambio en los Equipos	Listado compromisos iniciales	Personas
17-nov-17	G40	PCTB - BTeK	Recordatorio PE 2020 Socialización del conocimiento Sesión BBPP Recogida de Propuestas de acción para el PG 2018 en línea con el PE 2020	1ª aportación Bando de Ideas y aportaciones al PG Identificación BBPP por parques	Personas
20-dic-17	G40	PCTB	Recordatorio despliegue PE al PG 2018. Comunicación PG 2018 - El ciego Sesión sobre Reconocimiento a las personas Reconocimiento entre las personas	Criterios Reconocimiento	Personas
15-mar-18	G40	DERIO	Revisión elemento Personas Revisión Plan de comunicación interna Presentación del sistema evaluación competencias a personas líderes Conversación de Feed back - 360º Plan de formación Personas Evaluación del funcionamiento del G40 del año 2017	Plan de comunicación interna Evaluación funcionamiento G40	Personas
30-may-18	G40	El Ciego - La Rioja	Revisión de la cultura de la innovación en RPTE Herramientas de creatividad	Informe evaluación Innovación	Innovación
2-oct-18	G40	Ortuella	MGA y matriz VIDA Revisión de Elementos Revisión del PG 2018 en línea con el PE	Áreas de mejora	MGA
25-oct-18	G40	PTA	Revisión del PG 2018 en línea con el PE Preparación visita Equipo Evaluación	Áreas de mejora	MGA
4-abr-19	G40	PTA	Presentación Mapa procesos y Sistema de indicadores Trabajo en equipo Revisión del G40 con metodología 4 habitaciones del cambio Creencias limitantes y poderosas- Gestión emocional	Evaluación funcionamiento G40	Personas
23-may-19	G40	Galdames	Dinamización del G40 por las personas del G40 Recogida de ideas para innotaldes. Cambios del procedimiento de innotaldes. Priorización de innotaldes Revisión del sistema 360º con todas las personas Presentación de resultados y plan de formación	Evaluación del Sistema 360º Priorización Innotaldes	Innovación Personas
13-nov-19	G40	ZUMAIA	Socialización de BBPP Presentación acciones en todos los elementos Autoevaluación MGA participativa	Autoevaluación Participada 100%	MGA

Algunas evidencias del sistema PARTICIPATIVO EN LA GESTIÓN AVANZADA  
Desarrollo del G40

Parke  
PARQUES  
TECNOLOGICOS  
DE EUSKADI

Algunas evidencias del sistema PARTICIPATIVO EN LA GESTIÓN AVANZADA  
Desarrollo del G40



**Diseño estratégico**  
**Posicionamiento deseado 2020**

La visión de futuro se concreta en el horizonte del plan estratégico en una serie de objetivos de posicionamiento en términos de propuesta de valor (QUÉ), clientes objetivo (QUIÉN), localización geográfica (DÓNDE) y capacidades y recursos necesarios (CÓMO).

La Red de Parques Tecnológicos de Euskadi apuesta por reforzar su papel como agentes catalizadores de la innovación y el desarrollo tecnológico en Euskadi, configurándose como entornos óptimos para la implantación y el crecimiento de empresas avanzadas tecnológicamente.

Para ello, la propuesta de valor de la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi se basará en:

- Mantener estándares de calidad óptimos en la oferta de espacios e infraestructuras con un modelo de desarrollo sostenible a largo plazo.
- Favorecer el networking entre empresas y entidades instaladas e intensificar su papel de intermediación entre agentes. La Red de Parques Tecnológicos de Euskadi es una comunidad "viva" en la que se favorece la generación e intercambio de ideas y oportunidades.
- Generar redes de colaboración potentes y especializadas, que permitan captar tendencias y oportunidades que aporten valor a las empresas instaladas.
- Ofrecer una cartera de servicios dinámica y focalizada, que se adapte a las necesidades de los distintos segmentos de clientes y campus.
- Identificar y difundir a las empresas información de interés sobre programas, iniciativas o planes de actuación de agentes clave.

A lo largo de los próximos años, la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi quiere buscar activamente la atracción y retención de proyectos empresariales estratégicos para Euskadi, especialmente en aquellos sectores y mercados alineados con las prioridades estratégicas de las instituciones.

Para ello, la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi será proactiva en la captación de nuevo negocio, trabajando interactivamente las siguientes líneas:

- Identificación y captación de nuevas empresas y proyectos estratégicos para Euskadi, en colaboración con las instituciones especialmente en sectores estratégicos alineados con la RIS 3 y las capacidades de cada uno de los parques.
- Atracción y acompañamiento a empresas en fase de incubación, favoreciendo su tránsito al parque en etapas posteriores.
- Fidelización de empresas y entidades instaladas en la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi, dando respuesta a sus necesidades y proyectos de crecimiento.

© B+I Strategy 2017 Plan Estratégico Parques Tecnológicos de Euskadi 2017-2020

**Diseño estratégico**  
**Objetivos y Líneas estratégicas**

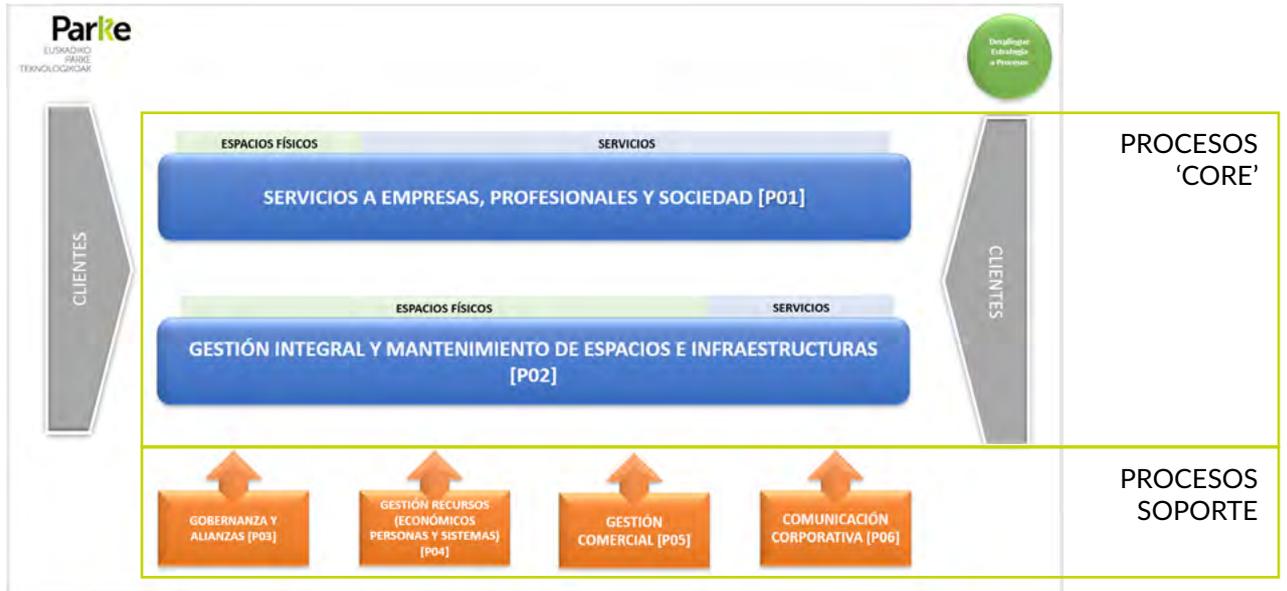
El Plan se materializa en 8 Objetivos estratégicos que constituyen los ejes prioritarios de actuación para la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi a lo largo de los próximos años. Dichos objetivos se concretan en 17 Líneas estratégicas que se presentan con mayor detalle en las páginas siguientes.

OBJETIVOS	LÍNEAS ESTRATÉGICAS
1. MODELO DE GOBERNANZA fortalecido	1.1. Fortalecer una mayor cercanía a las Instituciones vascas
2. ATRACCIÓN de empresas y FIDELIZACIÓN de clientes	2.1. Promover proactivamente la atracción de nuevas empresas (especialmente en sectores estratégicos alineados con la estrategia de las instituciones y RIS3) 2.2. Afianzar el proceso de incubación y crecimiento de nuevas empresas 2.3. Generar una mayor cercanía a las empresas y entidades instaladas para detectar y dar respuesta a sus necesidades y oportunidades de crecimiento
3. EXPANSIÓN GEOGRÁFICA ORDENADA	3.1. Desarrollar la estrategia de expansión de los parques, manteniendo la sostenibilidad económica a largo plazo
4. ENTORNO ÓPTIMO PARA LA INNOVACIÓN Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL	4.1. Definir actuaciones y servicios de valor añadido que promuevan la relación y cooperación entre empresas de la Red, reforzando el papel de intermediación con otros agentes 4.2. Intensificar la presencia y los acuerdos internacionales para identificar buenas prácticas e iniciativas de interés 4.3. Diseñar las infraestructuras futuras de la Red y definir un plan para actualizar las infraestructuras existentes en los parques, manteniendo estándares de calidad óptimos 4.4. Gestionar con las administraciones competentes la evaluación de las infraestructuras, conexiones y movilidad óptima para el acceso a la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi.
5. VISIBILIDAD EXTERNA de la realidad empresarial instalada y su actividad, y ACERCAMIENTO A LA SOCIEDAD	5.1. Incrementar la visibilidad de los parques a nivel local, estatal e internacional, promocionando la realidad empresarial instalada 5.2. Desarrollar acciones para acercar la ciencia y la tecnología a la sociedad. 5.3. Apoyo y difusión del papel de las mujeres en la Ciencia y la Tecnología 5.4. Ayudar a difundir y favorecer las vocaciones científico-tecnológicas entre los jóvenes
6. TRABAJO en RED y ORGANIZACIÓN EFICIENTE Y RESPONSABLE	6.1. Poner en marcha un nuevo modelo organizativo que favorezca la coordinación, colaboración y el aprovechamiento de sinergias entre parques 6.2. Fomentar una cultura de innovación que contribuya al desarrollo de actuaciones e iniciativas de manera creativa 6.3. Avanzar hacia la consolidación de la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi como una organización socialmente responsable 6.4. Mejorar los sistemas de gestión internos, avanzando hacia un sistema de gestión avanzado en red
7. Equipo de PERSONAS ILUSIONADAS e IMPLICADAS	7.1. Consolidar un equipo de personas ilusionado, experimentado e implicado con el proyecto de futuro
8. Sostenibilidad ECONÓMICO FINANCIERA	8.1. Mantener una situación económico financiera saneada 8.2. Valcar nuevas fórmulas y herramientas de financiación, desde un criterio de prudencia y sostenibilidad económica a largo plazo

© B+I Strategy 2017 Plan Estratégico Parques Tecnológicos de Euskadi 2017-2020 -10-

Línea 2.4 incorporada en revisión del PE: Afianzar la relación con proveedores de servicios





Ficha básica

Parke EL ESPACIO PARKE TECNOLOGICOMAR		FICHA BÁSICA PROCESO	GESTIÓN RECURSOS [P04]	Edición: 1 Fecha: 16.05.2019
MISION DEL PROCESO	Mejorar la satisfacción de las personas y mejorar sus competencias con el fin de implicarles en los proyectos que lleven a la consecución de los objetivos estratégicos, contando siempre con las personas necesarias de acuerdo con la situación del momento. Organizar la Planificación, la administración, el control y correcto registro contable de los recursos económico-financieros de la RPTE conforme a las normas legales vigentes y los principios organizacionales que garanticen la disponibilidad de recursos económicos para el cumplimiento de los planes presupuestarios y distintos programas definidos. Definición, gestión y adaptación de la arquitectura del sistema y del entorno tecnológico que le va a dar soporte a la RPTE, junto con la especificación detallada de los componentes del sistema de información.			
RESPONSABLE DEL PROCESO	Dirección Económico Financiera y Organización (Patri Márquez)			
EQUIPO DEL PROCESO	GERENCIAS: PTA (por definir), PCTB (Joseba Urbieta), PCTG (Amaia Bernards) PERSONAS: Aitor Elorduy (Responsable Subproceso) EF: Nagore Lago (Responsable Subproceso) SISTEMAS: Hugo Andrés (Responsable Subproceso)			
INICIO DEL PROCESO				
FIN DEL PROCESO				
ACTIVIDADES O SUBPROCESOS				

Ficha detallada de procesos

Parke EL ESPACIO PARKE TECNOLOGICOMAR		FICHA DETALLADA PROCESO						GESTIÓN ECONÓMICO FINANCIERA		Edición: Fecha: 16.05.2019
ENTRADAS Proveedor	ACTIVIDADES	RESPONSABLE				SALIDA Cliente	INSTRUCCIONES / OBSERVACIONES / DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA		REGISTROS / DOCUMENTACIÓN GUINERADA	
		Técnico Área	Responsable de Área	Gerencia (GG)	Dirección Ejecutiva-Financiera	Responsable de Ingresos y Contratación				
PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO	Realizar el Presupuesto de Ejecución							Se evalúan el Presupuesto de Ejecución a partir las estimaciones de Ventas, Ingresos por prestaciones de servicios, arrendamiento, gastos de comunidad, Gastos de actividad del ejercicio, servicios externos, personal, impuestos...	Presupuesto de Ejecución	
	Realizar la Memoria de Presupuesto						Elaborar presupuesto	Es función de las actuaciones que se vayan a llevar a cabo durante el ejercicio, se realiza una memoria de presupuesto.	Memoria Presupuestaria	
	Aprobación a través del GEF						Presupuesto Final de la CAE	El parlamento aprueba el borrador de presupuesto mediante la ley de presupuesto.		
	Seguimiento mensual	Introducir los datos en GEF, analítico y general desviaciones						Mensualmente, se introducen todos los datos requeridos por Gobierno Vasco en el GEF, y se realiza los extractos correspondientes al mes en curso.	Informes de seguimiento Mensual	
ANUAL, Auditoría de Cumplimiento, Presupuestario	Realizar (anualmente) el Cumplimiento Presupuestario de la Sociedad						Anualmente, se somete a proceso de Auditoría Externa e Independiente el cumplimiento presupuestario anual.	Memoria a sistema de Cumplimiento Presupuestario AUDITADO		
DETECCIÓN NECESIDADES E INICIO CONTRATACIÓN	Planificación de necesidades de compra de la RPTE o necesidades puntuales							Inversiones (Edificios, urbanizaciones, desarrollo de nuevas instalaciones y acondicionamiento de locales), Gestión de Urbanismo, Redacción de los Proyectos constructivos y Dirección de Obra, Mantenimiento en general.		
	Contrato Menor							Contrato Menor o Informe justificativo del Órgano de Contratación (Presupuesto de obra e Informe de ejecución) / Aprobación del gasto (Pedido) con letra		
	Decisión de la puesta en marcha de la contratación menor a gestión							Tramitación de contratos menores a través de GEF		
REGISTRO CONTABLE Y EEFF	Registrar en el sistema							De cara a esta gestión, inversiones distintas "habidas responsables" formadas ad hoc para la contratación, como es el caso del comité de evaluación, coordinando la gestión y Departamento de Organización y Contratación (D.O.C. "Comité de Contratación")	Registro Contable	
	Elaborar la EEFF y documentación							Se genera un fichero contable susceptible de registro en el sistema y con incidencias en los EEFF de la Sociedad	Asiento	
								Como EEFF, Balance, cuenta de PL, situación de tesorería, morosidad.		

### Entidades aliadas

Definición y requisitos

Las Entidades Aliadas son aquellas hacia las que tenemos una actitud proactiva a la hora de relacionarnos con ellas, propiciando y fomentando una colaboración continua a lo largo del tiempo.

Desde esta ficha de gestión de alianzas, se marcan las guías que regulan la gestión de alianzas. Las personas responsables designadas son las encargadas de mantener la interacción con cada una de ellas.

En RPTE consideramos como entidades aliadas a aquellas personas u organizaciones que cumplen con los siguientes criterios:

1. Pueden tener un impacto significativo sobre nuestra Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.
2. Podemos establecer relaciones de mutuo beneficio (ganar-ganar).
3. Existe una relación sostenida en el tiempo, con una vocación de medio-largo plazo, habiendo mantenido actividad colaborativa en el último año, al menos.

## ENCUESTA ALIANZAS

### Acciones realizadas en 2019

- Consolidación de la sistemática de gestión de alianzas definida en 2018:
  - Revisión y actualización de la ficha del proceso "Alianzas", diseño de la ficha de gestión y evaluación de la actividad de gestión de alianzas.
  - Revisión del listado de aliados estratégicos.
  - Reuniones de seguimiento.
- Refuerzo de la comunicación externa para el mantenimiento de la imagen en la Sociedad de la RPTE (Área de Comunicación del Plan de Gestión).
- Con el fin de mejorar el seguimiento de la encuesta, se identifican las respuestas de cada aliado.

## ENCUESTA ALIANZAS

**Total: 28 entidades**  
**Porcentaje de respuesta: 67,86% (+24%)**

ENTIDAD
GOB. VASCO - Dpto. de Desarrollo Económico e Infraestructuras
SPRI - Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial
DIPUTACIÓN FORAL DE ALAVA - Dpto. Desarrollo Económico y
DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAYA - Promoción económica
DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA
AYTO. ZAMUDIO
AYTO. DERCIO
AYTO. BILBAO
AYTO. ABANTO-ZIERBENA
AYTO. BILBAO - BILBAO EKINTZA
AYTO. DONOSTIA - SAN SEBASTIAN
AYTO. VITORIA-GASTEIZ
IASP - INTERNATIONAL ASSOCIATION OF SCIENCE PARKS
IRI - Instituto Tecnológico de Parques Tecnológicos de España
IKASLAN ARABA
IKASLAN GIPUZKOA
IKASLAN BIZKAYA
HETEL
BICARABA
BIC BIZKAYA
BIC BIZKAYA
UNIVERSIDAD DE DEUSTO
UPV-EHU
EMAKUNDE
ENELER - ENERGIAS RENOVABLES DE LA ENERGÍA
CBRE Real Estate, S.A. (Richard Ellis)
INNOBASQUE SOLUTIONS, S.L.

## ENCUESTA ALIANZAS

### Resultados 2019

Categoría	2019	Objetivo
Imagen en la Sociedad	8,41	9
Actividades en colaboración	8,11	9
Inmunicaciones/As	9,16	9
Cumplimiento de nuestros compromisos	8,89	9
Imagen en la Sociedad	8,74	9

## ENCUESTA ALIANZAS

### Resultados 2019

**CONCLUSIONES:**

- El grado de satisfacción de nuestros aliados estratégicos se mantiene en niveles de excelencia (9 de media en la puntuación global).
- Sube la puntuación otorgada a la imagen de la RPTE en la sociedad y la valoración de las actividades en colaboración.
- Bajada mínima, manteniéndose en puntuaciones muy altas, de la valoración de los interlocutores y cumplimiento de nuestros compromisos.
- El aspecto con menor puntuación sigue siendo la percepción de la imagen en la Sociedad de la RPTE, que sin embargo, ha mejorado (que se ha pasado de un 8,43 a 8,74 (+0,31)).

PREVISIÓN DE NOTICIAS RED DE PARQUES TECNOLÓGICOS DE EUSKADI 2018 (ENERO 2018)

Impactos de alta intensidad	CP, NP, web, be, rrss, radio
Impactos de media intensidad	NP, web, be, rrss
Impactos de baja intensidad	web, be, rrss
Impactos negativos	



ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Juicio Miñano	Foro Transiere Málaga (RED)	Foro de la Experiencia (RED)	1ª Piedra Meatzaldia (PCTB)	Foro Parke (PCTB)	Club Parke (PCTB)	Inauguración Ciberseguridad		Inauguración Viraloen (PCTG)	Foro para la Igualdad (RED)	Lanzamiento Reto para el Parke	Reconocimientos empresarios Red (RED)
Ciberseguridad medios (PTA)	Día Internacional Mujer y la niña en la Ciencia		Jornada de Ayudas SPRI (RED)		Run4Parkea (PCTG)					Unificación canales comunicación	
					Parkea Musik Fest (PCTG)					Lanzamiento nueva página web	
										Conferencia Internacional APTE	

Comunicación y difusión proyectos CyS

Acciones que se valoran semanalmente recogidas las agendas:

- Noticias de las empresas de la Red
- Difusión de visitas recibidas en la Red
- Visitas institucionales
- Visitas institucionales a empresas de la Red
- Delegaciones exteriores
- Encuentros entre empresas e instituciones
- Visitas de la Red al exterior (asistencia a congresos, ferias, etc)
- Altas de empresas. Se trabajará con datos acumulados
- Difusión de eventos organizados en el Parque
- Agenda semanal
- Mejoras en infraestructuras y/o servicios
- Resultados de gestión
- Acciones derivadas de la acción comercial
- Bajas de empresas



**1.- Objeto**

El objetivo del área de comunicación corporativa de la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi es dar visibilidad a la realidad empresarial instalada y su actividad, y posibilitar el acercamiento a la sociedad.

En este sentido, en el año 2019 se va a trabajar para:

- Conocer la imagen de Red
- Posicionar la Red de Parques como referente en sectores de la RIS3
- Poner en valor los servicios y espacios de calidad de la Red de Parques
- Visibilizar proyectos con impactos en la sociedad
- Optimizar la comunicación interna
- Optimizar las bases de datos internas de la Red

**2.- Principales proyectos 2019**

Este año la Red va a desarrollar e implementar dos grandes proyectos para mejorar y optimizar los resultados en comunicación interna y externa.

- Proyecto de comunicación interna
- Proyecto de optimización de audiencia en comunicación externa

**3.- Principales hitos 2019**

Este año 2019 en la Red de Parques Tecnológicos los principales hitos en materia de comunicación externa van a ser:

- Celebración del 25 aniversario del Parque Científico y Tecnológico de Gipuzkoa (3er trimestre)**
  - Posible presencia de Lehendakari y Condeixa Arantxa Tapia
  - Principios de verano u otoño
  - Celebración de acto con testimonios de fundadores e empresarios del Parque, repasando la historia del Parque. Hall PCTG
- Visita a las empresas instaladas en el nuevo edificio Ade Lovelace del Parque Tecnológico de Álava**
  - Posible presencia de Lehendakari y Condeixa Arantxa Tapia
  - Otoño
  - Visita a las empresas instaladas en el edificio y visita al edificio
- Puesta en marcha del nuevo centro de innovación de Accenture en el Parque Científico y Tecnológico de Bizkaia (junio)**





**ACTIVIDAD QUE DESARROLLA EN LA SOCIEDAD LA RED DE PARQUES TECNOLÓGICOS DE EUSKADI**

PLAN ESTRATÉGICO DE LA RPTE 2017-2020

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

COMPROMISO CON LA SOCIEDAD

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

**a. INCREMENTAR LA VISIBILIDAD DE LA RPTE PROMOCIONANDO LA REALIDAD EMPRESARIAL INSTALADA**

544 UNIDADES EMPRESARIALES ENTIDADES DE INVESTIGACIÓN CENTROS TECNOLÓGICOS

18.489 PERSONAS TRABAJADORAS (directas o indirectas)

5.568M€ FACTURACIÓN TOTAL

544M€ DEDICACIÓN ECONÓMICA A I+D

38% GASTO DE I+D EN EUSKADI

**b. DESARROLLAR ACCIONES PARA ACERCAR LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA A LA SOCIEDAD**

SEMANA DE LA CIENCIA

DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE LA RPTE

TRASLADAR A LA SOCIEDAD LA REALIDAD EMPRESARIAL\*

\* Acciones comunicativas de valor añadido para las empresas instaladas en los canales de comunicación RPTE.

**c. MUJERES EN LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA**

PROGRAMA TALENT WOMAN

- FORO PARA LA IGUALDAD DE EMAKUNDE Participación en 3 ediciones con 1.500 asistentes.
- COMISIÓN DE IGUALDAD RPTE
- PROYECTO INSPIRA Firma del manifiesto. Participación de profesionales de RPTE como Mentoras.
- VISIBILIZACIÓN DE LAS MUJERES CIENTÍFICAS Y TECNOLÓGICAS DE LA RPTE Campañas de comunicación. Acciones de visibilización. Participación en foros de mujeres en ciencia y tecnología.
- PROYECTO CIENCIA Y TECNOLOGÍA EN FEMENINO DE APTE Edición de la guía 'Qué futuro ser de mayor'. Participación en grupo de trabajo.

\* En coherencia con estos objetivos y acciones la RPTE dispone de una **cláusula paritaria**, que tiene su reflejo en una configuración paritaria del **equipo directivo** (C10).

**d. AYUDAR A DIFUNDIR Y FAVORECER LAS VOCACIONES CIENTÍFICO-TECNOLÓGICAS ENTRE LOS Y LAS JÓVENES**

PROYECTO DE VOCACIONES CIENTÍFICAS de APTE

División de las vocaciones científico-tecnológicas en la juventud.

CAMPAMENTOS TECNOLÓGICOS

6 ediciones. Adicionalmente buscan la **conciliación** en periodos no lectivos, de la vida familiar y profesional de las trabajadoras y trabajadores de empresas de la RPTE.

FORO DE LA EXPERIENCIA de la FP

en colaboración con Itaslan, Hietel y empresas de los Parques, referentes y compromidos con la sensibilización de nuestra juventud.

"UN DÍA EN EL PARQUE"

Visitas de **centros expositivos** a los Parques.

**e. AVANZAR HACIA LA CONSOLIDACIÓN DE LA RPTE COMO UNA ORGANIZACIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE**

1 COMPROMISO CON EL ENTORNO SOCIAL CERCANO

2 CÓDIGO ÉTICO

Gestion bajo los principios de **buena administración y ética pública**.

3 MODELO DE TRANSPARENCIA

Consolidado en el Grupo de Gobernanza del Grupo SPRI

4 PLAN DE EUSKERA

Grupo de trabajo para **promover el euskera** en la sociedad.

5 OFRECER ESPACIOS E INSTALACIONES DE CALIDAD Y SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO, DE MANERA SOSTENIBLE

Valores de **sostenibilidad** e innovación en la estrategia de expansión de los parques.

6 COMPROMISO MEDIO AMBIENTAL

La RPTE pertenece a la Comisión Técnica de Sostenibilidad Energética del Gobierno Vasco.

**f. APOYO Y DIFUSIÓN DEL PAPEL DE LAS MUJERES EN LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA**

PROYECTO MUSEO-FEST, carrera cross, Nordic walking, Running 4 Párraques, Torneos deportivos de distintas disciplinas, catas gastronómicas, etc.

Liderazgo en asociaciones de ocio y deportivas, para transformar el entorno de trabajo en un ecosistema de vida:

CLUB Párraques para la socialización de las personas de distintas empresas con actividades de ocio comunes.

Ferrocarriles a asociaciones culturales, deportivas y sociales del entorno:

Banco de alimentos, donantes sangre, grupos danzas y coros, grupos deportivos, proyecto Biberkola en colaboración con Emails en Búsala, colaboración con el Museo de la Ciencia en Gijuboa...

Plan de igualdad: El Plan de Igualdad de Mujeres y Hombres concreta la estrategia de la RPTE para garantizar la igualdad entre hombres y mujeres.

Manual de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Política medioambiental y sistema de gestión ambiental.

Mejora ambiental en la actividad diaria de la RPTE. Compromiso y la sensibilización del personal hacia la protección del medio ambiente.

Auditorías energéticas en el 100% de nuestros edificios para la puesta en marcha de actuaciones de eficiencia energética, en colaboración con el EVE y de GV.

La definición del Compromiso con la Sociedad en la RPTE contiene actuaciones que guardan una estrecha relación con la Agenda Euskadi Basque Country 2030 y directamente impactan en 13 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que armoniza la Agenda de UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura).

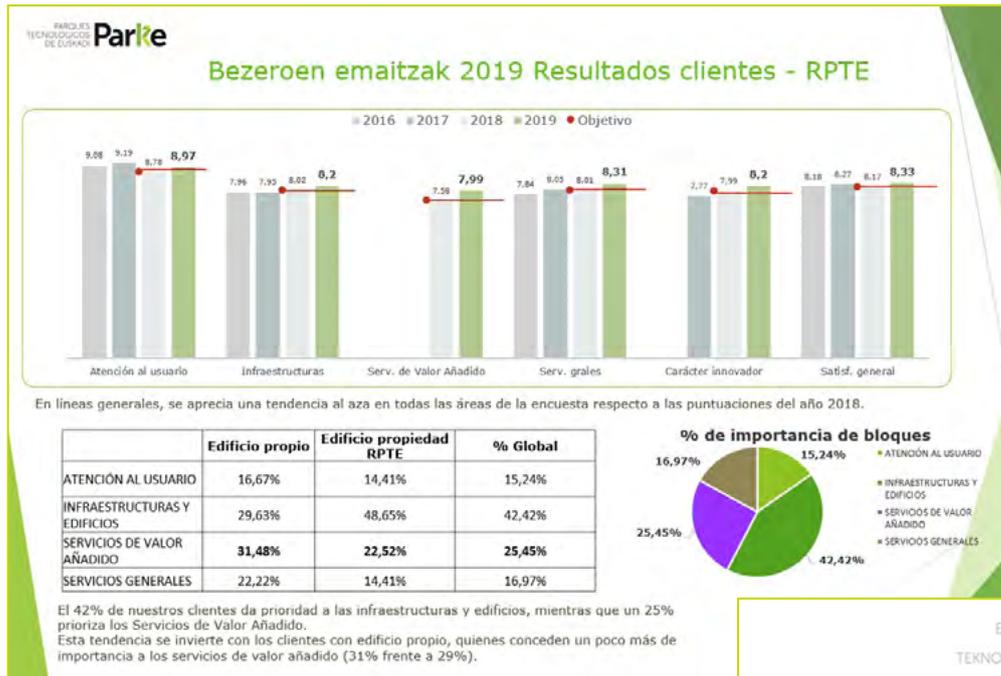
RPTe - Plan de Gestión 2020		2020															
Posición	Área	O.E.	L.E.	Descripción Línea Estratégica	Procesos	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	DG	1	1.1	<b>FORTALECER UNA MAYOR CERCANÍA A LAS INSTITUCIONES VASCAS</b>													
2	DG	1	1.1	<b>SISTEMATIZAR REUNIONES PERIÓDICAS</b>													
3	DG	1	1.1	<b>Reuniones periódicas con GOVA, DDFP y los Ayuntamientos de los principales municipios vinculados</b>													
4	DG	1	1.1	Mantener reuniones con GOVA, DDFP y Ayos, para compartir iniciativas y proyectos prioritarios (carácter más estratégico)													
5	DG	1	1.1	SPRI, Sociedades públicas (SPRILUR, BTI – Basque Trade and Investment, Basque Cybersecurity Centre, Capital Riesgo), reuniones semanales													
6	DG	1	1.1	Gobierno Vasco (Dpto. de Industria) y SPRI, reuniones mensuales													
7	DG	1	1.1	Seguimiento Convenio colaboración suelo industrial Alava. Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, SPRILUR, Alava Agencia de Desarrollo Parque Tecnológico de Alava													
8	DG	1	1.1	Ayuntamiento de Bilbao: Bilbao Helirupik 30 (Bilbao 2035) – La dirección general lidera el tablero "Territorio Metropolitanamente interconectado e inteligente". Releición y diseño Zorrozaurre													
9	DG	1	1.1	Diputación Foral de Alava: firma adhesión "Alianza Alavesa por el Desarrollo Sostenible 2030". Adhesión al PICA (Plan Integral de Carreteras de Alava) para la introducción de un 2º acceso a PTA, AGORA 1.0													
11	DG	1	1.1	Gobierno Vasco – Departamento de Educación: FP Vocaciones Científico-Tecnológicas													
12	DG	1	1.1	<b>Cumplimiento de las indicaciones establecidas en el Estatuto del Consejo de Administración</b>													
13	DG	1	1.1	Celebración Trimestral del Consejo de Administración													
14	DG	1	1.1	Encuesta de satisfacción a consejeros													
15	DG	1	1.1	<b>Identificar y gestionar las alianzas estratégicas</b>													
16	DG	1	1.1	MGA: Ficta de Alianzas - Ficta gestión y evaluación de la eficacia de la Alianza													
17	DG	1	1.1	MGA: Evaluación y revisión periódica de las alianzas estratégicas													
18	DG	1	1.1	MGA: Visita a aliados estratégicos, contraste y conclusiones													

**RPTe - Plan de Gestión 2019**  
Revisión 4ª TR - Zumaia

RPTe - Plan de Gestión 2019		2019															
Posición	Área	O.E.	L.E.	Descripción Línea Estratégica	Procesos	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	DG	1	1.1	<b>FORTALECER UNA MAYOR CERCANÍA A LAS INSTITUCIONES VASCAS</b>													
2	DG	1	1.1	<b>SISTEMATIZAR REUNIONES PERIÓDICAS</b>													
3	DG	1	1.1	<b>Reuniones periódicas con GOVA, DDFP y los Ayuntamientos de los principales municipios vinculados</b>													
4	DG	1	1.1	Mantener reuniones con GOVA, DDFP y Ayos, para compartir iniciativas y proyectos prioritarios (carácter más estratégico)													
5	DG	1	1.1	SPRI, Sociedades públicas (SPRILUR, BTI – Basque Trade and Investment, Basque Cybersecurity Centre, Capital Riesgo), reuniones semanales													
6	DG	1	1.1	Gobierno Vasco (Dpto. de Industria) y SPRI, reuniones mensuales													
7	DG	1	1.1	Seguimiento Convenio colaboración suelo industrial Alava. Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, SPRILUR, Alava Agencia de Desarrollo Parque Tecnológico de Alava													
8	DG	1	1.1	Ayuntamiento de Bilbao: Bilbao Helirupik 30 (Bilbao 2035) – La dirección general lidera el tablero "Territorio Metropolitanamente interconectado e inteligente". Releición y diseño Zorrozaurre													
9	DG	1	1.1	Diputación Foral de Alava: firma adhesión "Alianza Alavesa por el Desarrollo Sostenible 2030". Adhesión al PICA (Plan Integral de Carreteras de Alava) para la introducción de un 2º acceso a PTA, AGORA 1.0													
11	DG	1	1.1	Gobierno Vasco – Departamento de Educación: FP Vocaciones Científico-Tecnológicas													
12	DG	1	1.1	<b>Cumplimiento de las indicaciones establecidas en el Estatuto del Consejo de Administración</b>													
13	DG	1	1.1	Celebración Trimestral del Consejo de Administración													
14	DG	1	1.1	Encuesta de satisfacción a consejeros													
15	DG	1	1.1	<b>Identificar y gestionar las alianzas estratégicas</b>													
16	DG	1	1.1	MGA: Ficta de Alianzas - Ficta gestión y evaluación de la eficacia de la Alianza													
17	DG	1	1.1	MGA: Evaluación y revisión periódica de las alianzas estratégicas													
18	DG	1	1.1	MGA: Visita a aliados estratégicos, contraste y conclusiones													

MGA	AÑO	ORIGEN	ACCIÓN, MEJORA, INNOVACIÓN
C1	2018	REFLEXION ESTRATEGICA	Nueva Encuesta Satisfacción Clientes
C1	2019	G40	Innoval de Encuesta de Satisfacción de Clientes
C1	2018	REFLEXION ESTRATEGICA	Elaboración de Procedimiento y visitas a clientes
C1	2018	Creatividad Interna	Sugerencia de Mejoras clientes: Formato Excel de Seguimiento
C1	2020	REFLEXION ESTRATEGICA	CRM para la Gestión de las Relaciones con Clientes
C1	2019	REFLEXION ESTRATEGICA	Alianzas: Procedimiento con BICs
C1	2019	Creatividad Interna	Grupos de Contraste con Profesionales
C1	2020	Creatividad Interna	Protocolo de Acogida de Nuevas Empresas
C2	2017	Creatividad Interna	Elaboración Informes sobre el Mercado de Oficinas y Parcelas
C2	2019	REFLEXION ESTRATEGICA	Encuentro con Profesionales (Grupo de Contraste)
C2	2019	Creatividad Interna	Grupo Talento PCTG: Proyecto Employer Branding
C2	2018	Creatividad Interna	Elaboración de Catálogo de Servicios a Empresas
C2	2018	Creatividad Interna	Nuevos Servicios complementarios: Proyecto Club Parke, Udalaketa, Mobilaketa - CLUB PARKE -
C2	2018	Grupo Spri	Servicios para profesionales: Servicio Antenas de SPRI
C2	2018	REFLEXION ESTRATEGICA	Puesta en marcha de los Servicios de Comunicación de la RPTE para las Empresas (Facebook, Twitter, Youtube), Nuevo formato revista Euskotek, Boletín Digital, Nueva Página Web
C2	2019	Creatividad Interna	Boletines Digitales - Newsletter Digital de los Parques Nuevo formato 2019 (Nuevas secciones, diseño y unificación en una marca)

C2	2020	Evaluación externa 2018	Plan de Marketing 2020-2024
C2	2018	REFLEXION ESTRATEGICA	Elaboración de Cuadernos de Ventas (Nuevas Presentaciones Comerciales) y Nuevos Modios de Ofertas unificados que incorporen propuesta de valor de la RPTE
C2	2018	REFLEXION ESTRATEGICA	Mapas de Capacidades/Ecosistemas Sectoriales en las Presentaciones Comerciales
C2	2019	Creatividad Interna	Funnel de Ventas de Proactividad 2019: Análisis Acciones Comerciales Proactivas
C2	2019	Evaluación externa 2018	Elaboración Ficha del Proceso Gestión Comercial
C2	2019	Creatividad Interna	Construcción de Producto (Edificios) adaptados a necesidades de clientes (PIEZ, AZ.1, Etxerralde Meatzaidea)
C3	2019	Evaluación externa 2018	Elaboración proceso Servicios a empresas, profesionales y sociedad
C3	2019	Evaluación externa 2018	Elaboración proceso Gestión Integral y mantenimiento de espacios e infraestructuras
C3	2019	Evaluación externa 2018	Elaboración del proceso de gestión de recursos
C3	2017	Creatividad Interna	Convenios con entidades inmobiliarias; nuevas fórmulas de comercialización.
C3	2017	Creatividad Interna	Homogeneización del informe para la admisión de empresas.
C3	2018	Creatividad Interna	Encuesta de actividad - integración en el ERP
C4	2010	Aprendizaje	Uso Guías edfic y urbaniz sostenible/Hobbe
C4	2017/2018	Creatividad Interna	Adaptación nueva ICSP
C4	2018	Creatividad Interna	Confeción guía de contratación Interna y formación Interna
C4	2017	Autoevaluación MGA	Elaboración Encuesta proveedores 2018, 2019, ...
C4	2018	Creatividad	Modelización Pliegos Concursos.
C4	2018	Aprendizaje Previo Guía 2018	Creación y definición concepto Proveedor Clave.
C4	2018	Aprendizaje Previo Guía 2018	Selección proveedores claves
C4	2019/2020	Aprendizaje Interno	Revisión anual proveedores antes de encuesta anual
C4	2018/2019...	Aprendizaje	Contratos 3-2 fidelización confianza.
C4	2019	Creatividad	Jornada proveedores



EUSKADIKO PARKE TEKNOLOGIKOAK **Parke**

### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE ASISTENTES A EVENTOS

**Evento:** Programas de apoyo a la eficiencia energética  
**Fecha:** 09/03/2020

El objeto de este cuestionario es evaluar y mejorar el contenido y desarrollo de esta jornada/evento. Para cada una de las siguientes afirmaciones, indique con una X su valoración.

☹️ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ☺️

1. Duración y horario de la jornada	<input type="checkbox"/>									
2. Contenido de la jornada	<input type="checkbox"/>									
3. Tipo de sala y medios técnicos	<input type="checkbox"/>									
4. Ponentes	<input type="checkbox"/>									
5. Organización	<input type="checkbox"/>									
6. Valoración global	<input type="checkbox"/>									

Comentarios y sugerencias:

---

Indicar otras actuaciones que sean de interés:

---

Si lo desea, indique su nombre .....

**Entregar en la recepción del edificio central o enviar por email a [cs.gipuzkoa@parke.eus](mailto:cs.gipuzkoa@parke.eus)**

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



# VISITAS FIDELIZACIÓN A EMPRESAS

## PROCEDIMIENTO

### 1. Objeto:

Gestión del proceso de visitas a las empresas e instituciones instaladas en el Parque

### 2. Campo de aplicación:

Se aplicará a las visitas que desde el Parque se realizarán a las empresas e instituciones instaladas en el mismo.

### 3. Definiciones:

Entendemos como "cliente" a aquellas empresas o entidades instaladas en el Parque. En los casos en los que varias empresas (diferentes NIF) compartan sede e interlocutores, se contemplará como un único cliente.

#### a. CLASIFICACIÓN EMPRESAS

##### i. Empresas

1. Grandes => + de 100
2. Medianas => 25-100
3. Pequeñas => - de 25

##### b. Startups

### 4. Sistema operativo:

#### a. Empresas y Calendario

- i. Anualmente después de la recepción de las encuestas de satisfacción, la Gerencia del Parque con el resto de las áreas, realizará un calendario mensual de visitas a clientes.
- ii. Cada año se visitará un porcentaje empresas que se acordará entre la Gerencia y las áreas.
- iii. Se visitará clientes de diferentes características, en base al fichero de "Criterios de la Muestra", que nos permitan intercambiar información y analizar problemáticas del mayor espectro posible, y en concreto:
  1. Diferentes sectores
  2. Diferentes tamaños
  3. Diferentes localizaciones
  4. Diferentes tipologías (incubadas, universidad, empresa, ...)

EMPRESA: \_\_\_\_\_

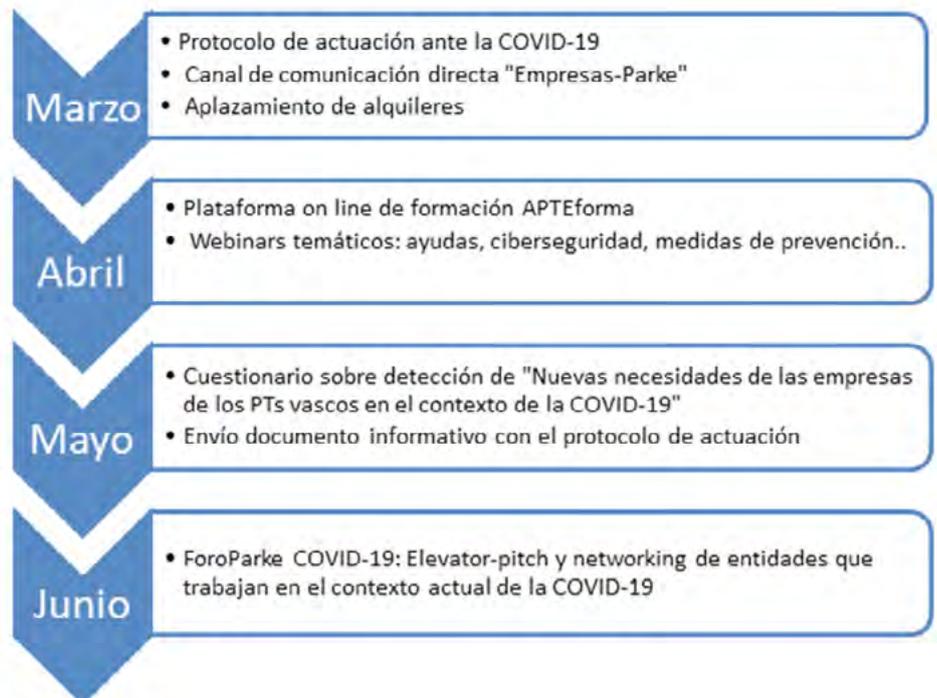
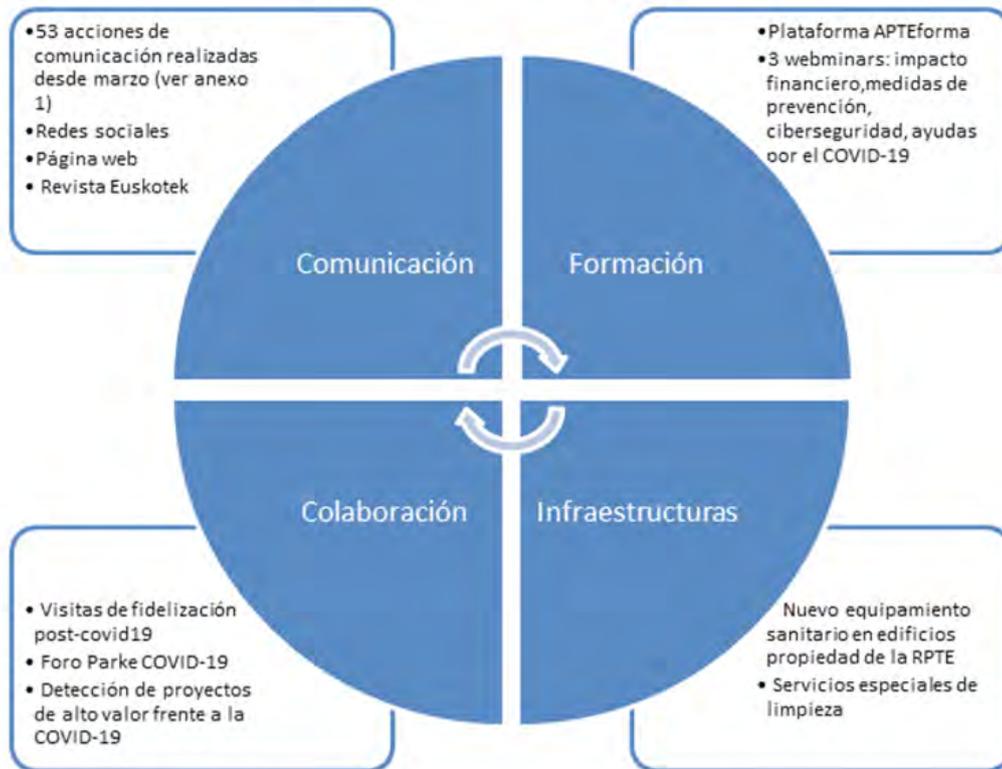
### DATOS BASICOS

Fecha visita:	
Hora de la visita:	
Persona del Parque que realiza la visita:	
Persona de la entidad que recibe al Parque:	
Mail de contacto:	

### FICHA PREVIA VISITA

Área	Ámbito	Observaciones
Dirección General Y Económico Financiero	Satisfacción general respecto al Parque y sus servicios: Contrastar encuesta satisfacción respecto a los servicios y si existe alguna queja/demanda no satisfecha.	
	Actividad de la empresa: Contrastar posibles novedades en relación a la actividad que desarrolla la empresa	

## PLAN MULTIDISCIPLINAR COVID-19



La RPTE ha presentado la Campaña de Buenas Prácticas en tiempos de crisis (Coronavirus) lanzada por Euskalit: [se dispone de un documento que recoge las iniciativas puestas en marcha por la RPTE](#) que afectan, de manera transversal, a todos los elementos del MGA.

La gestión de la situación generada por el Covid-19 fue [presentada en la sesión intersectorial organizada por Euskalit el 29 de junio de 2020](#).

SIGRID

The screenshot shows the SIGRID interface. On the left, there's a navigation menu with categories like 'Clientes', 'Cuentas', 'Incidentes', and 'Actividad reciente'. The main area displays a table of incidents with columns for 'ID', 'Tipo', 'Código', 'Fecha', 'Estado', 'Causa', 'Prioridad', 'Asignado a', and 'Creado por'. A detailed view of an incident is shown on the right, including fields for 'Código de Cliente', 'Código de Cuenta', 'Código de Tipo de Incidencia', 'Código de Categoría', and 'Código de Subcategoría'. It also includes a 'Historial de Acciones' section.

This is a detailed view of an incident in the SIGRID system. It shows the incident details, including the customer name 'Cuenta de Mantenimiento (GRD) - Parque Eol. Añeta', the incident type 'E7: Falta de mantenimiento', and the status 'En proceso'. The 'Historial de Acciones' section shows a list of actions performed on the incident, such as 'E7: Falta de mantenimiento', 'E7: Falta de mantenimiento', and 'E7: Falta de mantenimiento'. The 'Causa de la incidencia' is listed as 'Causa de la incidencia', and the 'Código de la incidencia' is 'E7: Falta de mantenimiento'. The 'Código de la cuenta' is 'E7: Falta de mantenimiento'.

The screenshot shows the PRISMA software interface. It features a navigation menu on the left with categories like 'Exploración', 'Recursos', 'Equipos', 'Oportunidades de Trabajo', 'Proyectos y Productos', 'Ventas de Servicios', 'RCM', 'Captura y Dispatching', 'Stocks', 'Contratos', 'Pruebas', 'Diagramas', 'Gestión Energética', 'Eventos, Indicaciones y Objetivos'. The main area displays a table of opportunities with columns for 'Número OT', 'Denominación OT', 'Denominación Solicitante', 'Activo', and 'Fecha de vencimiento'. The table lists various opportunities, such as 'CORRECTIVO PROGRAMADO' and 'CORRECTIVO PROGRAMADO'.

PRISMA

CRM

The screenshot shows the CRM software interface. It features a navigation menu on the left with categories like 'Nuevo Oportunidad', 'Nueva Oportunidad DN', 'Nueva Solicitud de Información', 'Nueva Visita', 'Actividades Comerciales', 'Solicitudes de Información por Estado', 'Solicitudes de Información por Año', 'Solicitudes de Información por Mes', 'Visitas por Estado', 'Visitas por Año', 'Oportunidades por Estado', 'Oportunidades por Año', 'Oportunidades DN por Estado', 'Oportunidades DN por Año', 'Oportunidades DNP por Año', 'Oportunidades DNP por Mes', 'Oportunidades DNP por Estado', 'Oportunidades DNP por Año', 'Ofertas por Estado', 'Ofertas por Año', 'Ofertas DN', 'Oferta Acción Comercial por Estado', 'Oferta Acción Comercial por Año', 'Oferta Acción Comercial por Mes', 'Asistente de búsqueda y creación de contactos'. The main area displays a table of opportunities with columns for 'Código', 'Descripción', 'Fecha', 'Tipo', 'Cód. Agente', 'Estado', and 'Resumen Ent'. The table lists various opportunities, such as 'OPORTUNIDAD VITCOMPECH' and 'OPORTUNIDAD GIBAREHA'. A detailed view of an opportunity is shown on the right, including fields for 'Código', 'Descripción', 'Fecha', 'Tipo', 'Cód. Agente', 'Estado', and 'Resumen Ent'.



### Presentaciones

**Otros datos**

- 506 Doctores/as
- 51,7% titulados superiores
- 27,3% empleados en I+D
- 326 millones de € de gasto en I+D
- 3.356 millones de € de facturación

El 0,9% del total de empresas vascas están situadas en los **Parques Tecnológicos** y suponen el 38% del gasto empresarial de I+D en Euskadi

Datos 2018

**Estrategia de especialización inteligente (RIS 3)**

**Ecosistema de Sectores Estratégicos**

Los sectores más **avanzados**, en un mismo entorno.

---

**Empresas y empleos**  
Reparto por sectores

**1.3 El ecosistema en datos**

**Empresas y entidades**

- 266 Parke Bizkaia
- 544 Red Parkes Euskadi

**Empleos**

- 10.012 Parke Bizkaia
- 18.489 Red Parkes Euskadi

**Sectores**

- TICs
- BioCiencias/Salud
- Ingeniería
- Agentes, Intermediarios de formación, innovación e incubación
- I+D
- Otros
- Electrónica
- Energía y Medio Ambiente
- Aeronáutica
- Universidades y Centros de Formación
- Automoción

Datos 2018

### Catálogo de Servicios empresas y profesionales

Servicios destinados a favorecer el networking y la colaboración, pero también a potenciar la competitividad de las empresas gracias a mejoras en la gestión, estrategia y negocio.

**ÁREA DE COOPERACIÓN Y SERVICIOS**

Profesionales

Formación

Servicios

Información

### Ecosistemas sectoriales

**13 Ecosistema de Sector BIOCIENCIAS/SALUD**

**Empresas, Agentes clave y Startups**

**Conocimiento y Talento**

**Plataformas Tecnológicas**

- PTG:**
  - BCBL: Laboratorios de cognición, Cerebro y Language (BabyLab, Behavioral Lab, Cytosking Lab, MEG)
  - BioDiveritas: Plataformas de cultivo celular, de operaciones experimentales y prácticas con animales, de diagnóstico molecular, de genómica y de pruebas clínicas
  - Tereza Health: Hospital, Lab bio-medicina, de señales fisiológicas, imagen biológica y centro de biotecnología y microbiología.
  - CIC Biomagen: Nano-fabricación celular, Plataforma de espectrometría de masas, Visión microscópica, microscopio electrónico, RMN, Espectrometría Óptica y Análisis superficial y fabricación.
  - CITA Alzheimer: Resonancia Magnética
- RPE:**
  - Ahusari: Infraestructuras de imagen, analítica celular y Proteómica.
  - CIC BIOGENE: Instalaciones Animales, microscopio electrónico, análisis genómico, cristalografía macromolecular, tecnología metabólica, RMN, Plataforma proteómica.
  - Biofases: Plataforma de innovación abierta, plataforma microscópica avanzada, microscopio atómico y unidad de cultivo celular.
  - Neiker: Instalaciones Animales y Vegetales, Invernadero P-2 de sanidad vegetal, Laboratorio P-3 de sanidad animal.
  - Tereza Health: HomeLab (PTB) Laboratorio de Micro y Nanoencapsulación, Laboratorio de Conservas y Envasado, Laboratorio de Energía, Laboratorio de Ingredientes.

Red Parkes Euskadi  
Parke Gipuzkoa



BOLETÍN



TWITTER

WEB

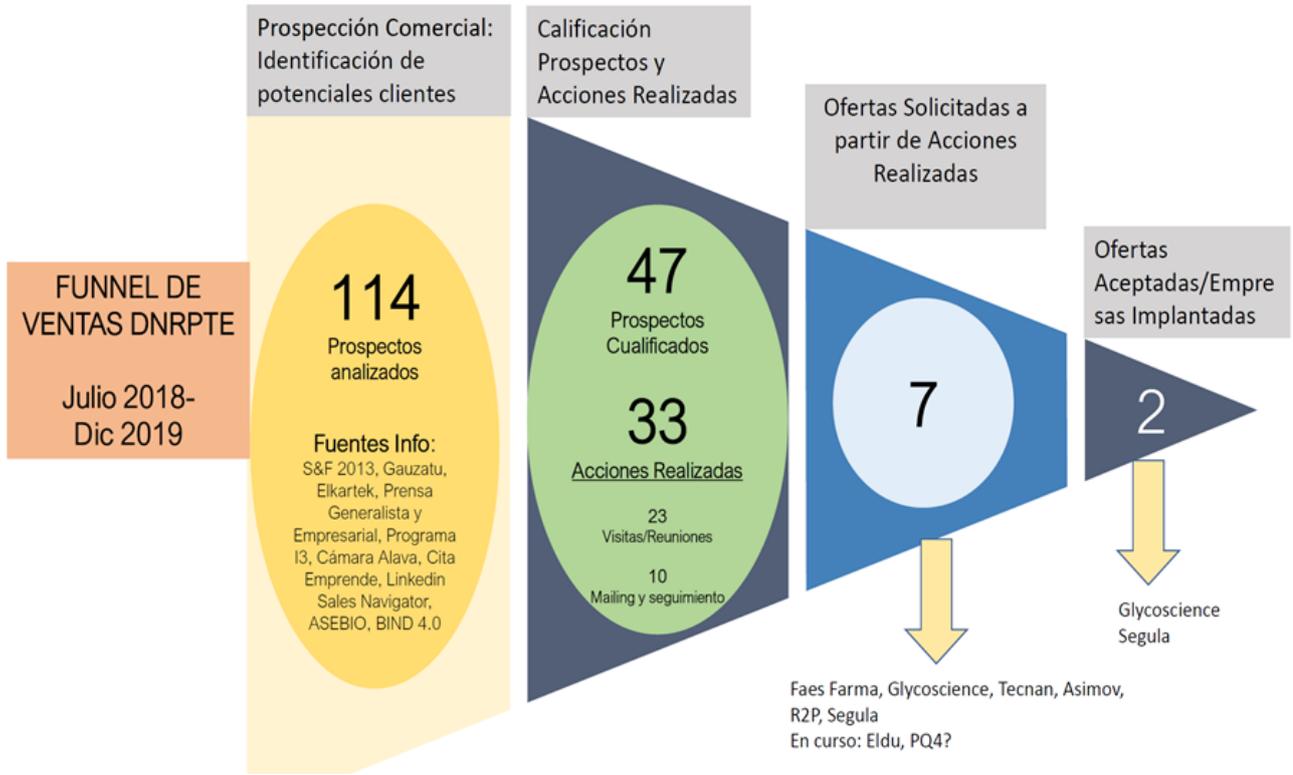
INSTAGRAM



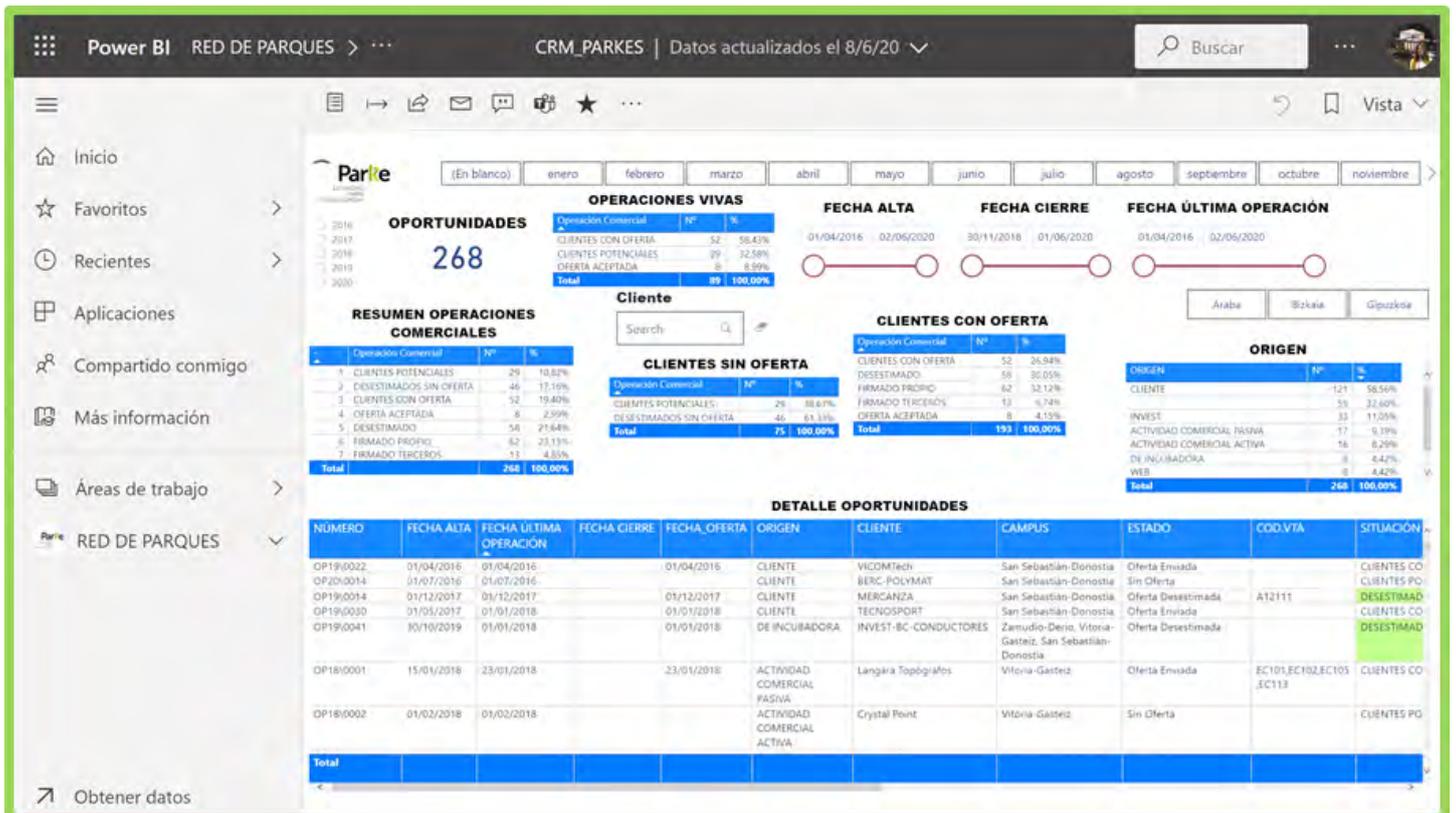
FACEBOOK



Funnel Ventas Desarrollo de Negocio



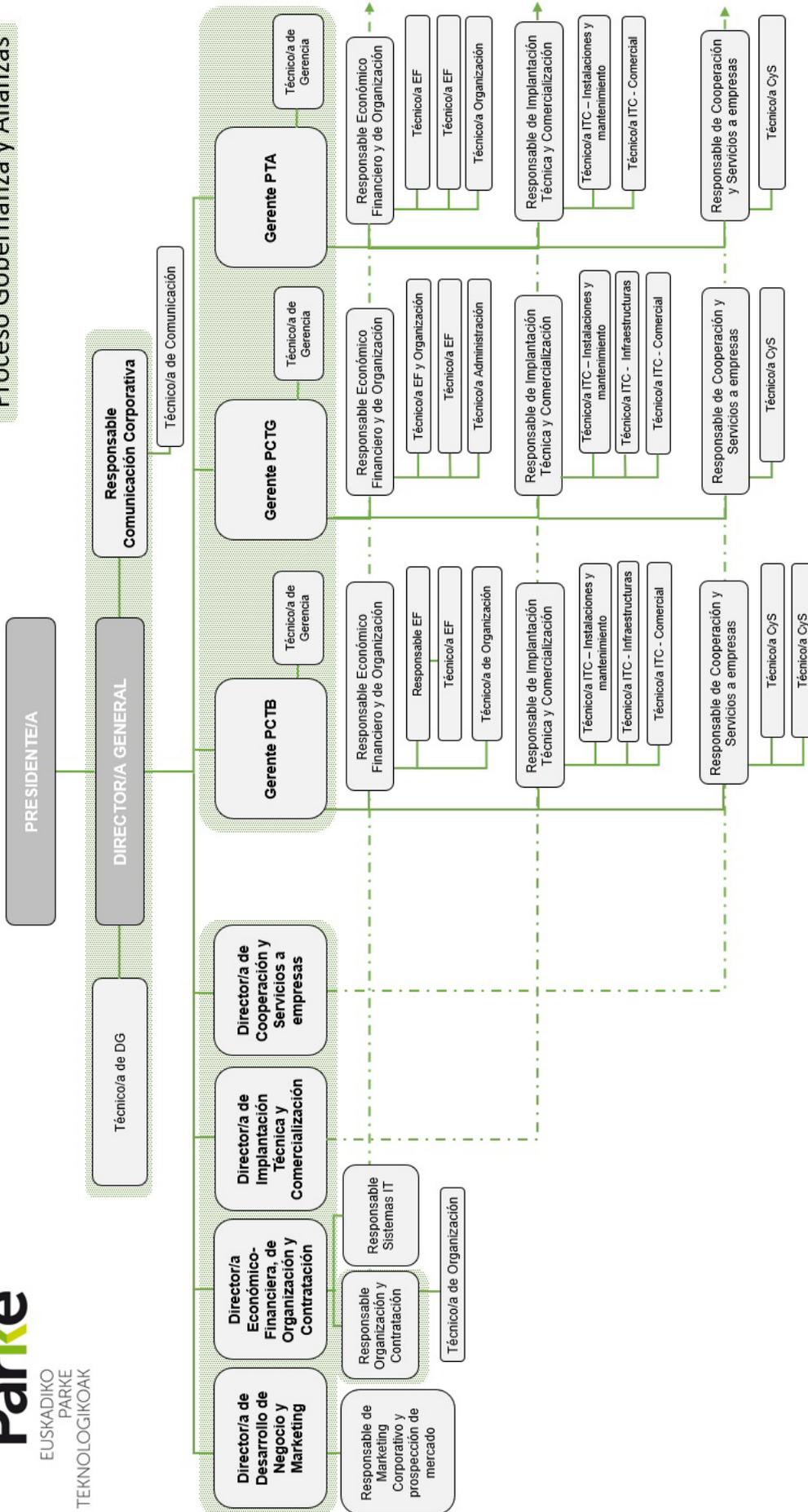
PowerBI





MGA	AÑO	ORIGEN	ACCION, MEJORA, INNOVACIÓN
P1	anterior 2017	Aprendizaje interparques y auditorías cruzadas Grupo Spri	Elaboración procesos y procedimientos de Gestión Personas (selección, relaciones laborales, formación, etc.)
P1	2017	Aprendizaje Externo Reflexión Estratégica	Implantación del nuevo modelo Organizativo según nuevo organigrama corporativo, la definición del G10 como Comité de Dirección Corporativo
P1	2017	Grupo SPRI	Adhesión al convenio Spri: flexibilidad, medidas de conciliación recogidas en convenio, etc.
P1	2017	Benchmarking	Nueva Encuesta de clima realizada a nivel de RPTE, Benchmarking con otras organizaciones (Mutualiza, Elika, etc.)
P1	2018	Nuevo Modelo Organizativo	Nuevos espacios de trabajo desarrollados en los tres parques, 1º ALAVA, 2º BIZKAIA Y 3º GIPUZKOA. Adecuación de los espacios de trabajo (espacios amplios y abiertos de trabajo)
P1	2018	Nuevo Modelo Organizativo	Calendario Laboral - Consulta al G40 en torno al calendario laboral (horario).
P1	2019	Evaluación externa 2018	Re-Elaboración de la ficha de proceso Gestión Personas
P1	2019	Encuesta personas Diagnóstico plan de igualdad	Creación del equipo de conciliación
P1	2020	Aprendizaje Interno	Homogeneización de los sistemas de prevención de riesgos laborales en los 3 campus
P1	2020	Revisión Procesos	Revisión y homogeneización de los niveles retributivos y desarrollo de un plan de carreras
P1	2020	Diagnóstico del plan de igualdad	Plan de Conciliación
P2	2017	Euskalit - MGA	Participación en el Club evaluación en el servicio de evaluación externa de Euskalit.
P2	2018	Creatividad Interna	Sistema de contraste de Competencias 360 grados.
P2	2018	Encuesta Personas Innotalde del Plan de Formación	Plan de Formación Integrado para la RED, alineado con el PE. Nuevo Sistema evaluación efectividad de la formación para toda la RED.
P2	2019	Contraste competencias 360º	Fichas individuales de desarrollo y entrevistas seguimiento con todas las personas
P2	2020	Reflexión Estratégica y 360º	Redefinición de perfiles y funciones de los puestos de trabajo. Sistemas de promoción interna
P3	2017	Creatividad Interna	Creación del G40
P3	2018	Creatividad Interna	Creación de metodología y sistema participativo INNOTALDE
P3	2018	Encuesta personas	Plan comunicación interna con nuevos canales y foros. Nuevo Sistema Evaluación Comunicación.
P3	2018	Creatividad Interna	Creación sistemática para Socialización de Buenas Practicas entre personas de la RPTE
P3	2018	Rebo-Parke	Creación de una nueva herramientas de Innovación Abierta Interna de carácter Participativo BARNETIK
P3	2019	G40	Nuevos Innotaldes: Proyecto intranet, Trabajo en Equipo, Como llegar al cliente final y Encuesta de Satisfacción de Clientes.
P3	2020	Necesidades GI Personas	Reorganización y ajuste del Modelo Organizativo 2017, fruto de la evaluación y revisión de los puestos, las personas, las competencias y el 360º
P4	2018	Autoevaluación MGA	Formación y definición liderazgo en el G10.
P4	2019	Creatividad Interna	Sistema de Gestión por Proyectos, para favorecer el liderazgo extendido
P4	2019	Encuesta personas	Fortalecimiento del liderazgo con formación específica en habilidades de liderazgo
P4	2019	Creatividad Interna	Sistema de Gestión por Proyectos, para favorecer el liderazgo extendido y la polivalencia de cualquier persona de la organización
P4	2020	Encuesta personas	Acciones de Reconocimiento por parte de la dirección
P4	2020	Encuesta personas	Revisión de las cargas de trabajo: redefinición del sistema de gestión de proyectos

Proceso Gobernanza y Alianzas



Parke		FICHA DETALLADA PROCESO				GESTIÓN DE PERSONAS				ACTIVIDADES		RESPONSABLE		SALIDA		INSTRUCCIONES / OBSERVACIONES / DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA		REQUISITOS / DOCUMENTACIÓN GENERADA	
ENTRADAS Proveedor		Responsable de Área		Oficina (G10)		Dirección General		Dirección Económico-Financiera		Estructura de Organización		Comunicación de Prevención		Clasificación		INSTRUCCIONES / OBSERVACIONES / DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA		REQUISITOS / DOCUMENTACIÓN GENERADA	
SELECCIÓN Y ACOGIDA	Detección de necesidades de personal															La necesidad viene identificada normalmente por el Responsable del área, se contrasta con la decisión de contratación con el visto bueno de la Dirección General y se inicia el proceso correspondiente. Responsables de Organización hasta el proceso de selección interna y de selección externa. (Contratada en este caso con una empresa especializada), para lo que se emite el perfil del puesto definido.	Informe de la Dirección General, propuesta de selección / propuesta de Empresa de Selección		
	Propuesta de candidatos (especialistas)															El Responsable de Organización o en su defecto el Responsable de Selección, en coordinación con el Comité de Selección de la Dirección General, emite la decisión de contratación, adoptando la decisión formal de contratación. La decisión de contratación incluirá la fijación de categoría y plesional, así como las condiciones de contratación.	Organigramas de G10, contrato de trabajo y ficha de personal (F1-10/9)		
COMPETENCIA Y FORMACIÓN	Personal nuevo en															Seguir el protocolo de acogida.	Protocolo de acogida de personal nuevo		
	Actualizar el plan de formación															El Responsable de Organización, en coordinación con el Responsable de Selección, emite la decisión de contratación, adoptando la decisión formal de contratación. La decisión de contratación incluirá la fijación de categoría y plesional, así como las condiciones de contratación.	Organigramas de G10, contrato de trabajo y ficha de personal (F1-10/9)		
DE RELACIONES LABORALES	Convencios Colectivos Sprl															Seguir el protocolo de acogida.	Protocolo de acogida de personal nuevo		
	Calendario de vacaciones															El Responsable de Organización, en coordinación con el Responsable de Selección, emite la decisión de contratación, adoptando la decisión formal de contratación. La decisión de contratación incluirá la fijación de categoría y plesional, así como las condiciones de contratación.	Organigramas de G10, contrato de trabajo y ficha de personal (F1-10/9)		

**PERFIL DE PUESTO**

TECNIC/A DIRECCIÓN GENERAL  
Dirección General  
Parque Científico y Tecnológico de Burgos

**MISIÓN DEL PUESTO**  
Aceptar a la Dirección General en lo referente a la organización de agenda, reuniones, viajes, preparación de documentos, filtrado de visitas y llamadas.

- FUNCIONES**
- Las funciones principales del Puesto serán las siguientes:
    - Organización y gestión de agenda (ochos, reuniones, viajes, etc.) en los tres territorios, establecido para ello los contenidos y comunicaciones necesarios, en coordinación con las Secretarías de Gestión de FTA, FCTB y FCTD.
    - Atención a las visitas en el área de dirección general.
    - Recepción y procesamiento de llamadas telefónicas del área de dirección general.
    - Transmisión de órdenes de la dirección, supervisando su adecuada ejecución.
    - Preparación de presentaciones para reuniones en dirección general y en coordinación con el área de comunicación, preparación de intervenciones en eventos, mesas redondas, etc.
    - Resumen y gestión de la base de datos para su posterior uso en el envío de mailing, consultas, etc.
    - Organizar las visitas de personal de la plantilla de FCTB, registrando el proceso y las facturas en la aplicación informática utilizada para ello (Siprd), así como coordinar las visitas de la plantilla de FCTB y FTA.
    - Coordinar la elaboración de la documentación de los Comités de Administración de los tres parques tecnológicos, facilitar la información de interés del día a día a los responsables para su visto y envío de la documentación de Comités y otras notificaciones a los Comités de los tres parques tecnológicos.
    - Coordinar con la Secretaría del Presidente la firma de documentos de los tres parques tecnológicos, así como las pruebas firmas en Notaría.
    - Registrar y supervisar las visitas de los diferentes delegaciones en los tres parques en coordinación con la Dirección del área de Desarrollo de Negocio y el área de Comunicación.
    - Ordenar la correspondencia y recepción, clasificación y organización de la documentación.
    - Redacción, procesamiento y clasificación de correspondencia postal o electrónica.
    - Diseño y análisis de documentos.
    - Elaborar pedidos para proveedores, así como supervisar y aprobar facturas.

**REQUERIDO**  
Titulación media universitaria o formación especializada en Secretariado de Dirección. Conocimientos de protocolo, documentación, informática y inglés.

- PERFIL PROFESIONAL**
- COMPETENCIAS RELACIONADAS CON EL PUESTO DE TRABAJO**
- Técnicas y habilidades de comunicación: atención telefónica y exigente a visitas.
  - Buena capacidad de organización y gestión del tiempo.
  - Aptitud al detalle y rigor en el trabajo.
  - Trabajo en equipo.
  - Orientación al cliente/usario.

**2020ko LAN EGUTEGIA / CALENDARIO LABORAL 2020**  
**EUSKADIKO PARKE TEKNOLOGIKOEN SAREA**  
**RED DE PARQUES TECNOLÓGICOS DE EUSKADI**

**1. HORARIO DE TRABAJO EFECTIVO ANUAL**

Se ha tomado como base una jornada de trabajo anual en el año 2020, para el personal de la Sociedad de 1.592 horas.

El personal tendrá derecho a seis días de permiso por asuntos particulares, **cuantificados en 45 horas** que computará como trabajo efectivo y que se deducirán de la jornada anual establecida.

En caso de que para el personal al servicio de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euzkadi, se estableciese en el 2020 alguna modificación en cualquiera de los apartados anteriores, se realizarán los ajustes oportunos.

**2. JORNADA PARTIDA**

La jornada partida a partir del primero de enero será de 40 horas semanales, a razón de 8 h. y 30 min. de lunes a jueves y 6 horas el viernes.

El horario de lunes a jueves, en jornada partida, es el siguiente:

**MAÑANA:** Entrada: de 8:15 a 9:00 horas  
 Salida: de 14:00 a 14:15 horas  
**TARDE:** Entrada: de 15:00 a 15:30 horas  
 Salida: de 17:30 a 19:00 horas

El horario de viernes, en jornada partida, es el siguiente:

Entrada: de 8:00 a 8:30 horas  
 Salida: de 14:00 a 14:30 horas

**3. FLEXIBILIDAD EN EL HORARIO LABORAL EN JORNADA PARTIDA**

1. El horario de la jornada partida es el indicado en el punto anterior. Dentro de esta jornada, el horario de presencia obligatorio, de lunes a jueves, será de 9 a 14 horas por la mañana, y de 15:30 a 17:30 horas por la tarde. Los viernes la presencia obligatoria será de 8:30 a 14:00 horas. La ausencia del trabajo en estos periodos de tiempo deberá estar justificada por tratarse de una salida de carácter profesional o mediante el correspondiente permiso o licencia.

2. El número de horas trabajadas semanalmente en jornada partida será de 40, por lo que la recuperación de tiempos se ha de realizar dentro de cada semana.

3. Además, esta recuperación deberá hacerse dentro de los límites horarios de la jornada laboral partida. Es decir, a estos efectos, no se computará el tiempo trabajado antes de las 8:15 horas (8:00 horas los viernes), ni entre las 14:15 y las 15:00 horas, ni después de las 19:00 horas (14:30 horas los viernes).

4. Este régimen de flexibilidad no registró los días de jornada intercalvo.

**1. URTEKO BENETAKO LAN ORDUTEGIA**

2020. urterako, Sozietateko langileentzako oinarritut hartu den urteko lan jarduna 1.592 ordukoa da.

Langileek kontu partikularretarako **6 egun** izango dituzte (**45 ordu**) benetakoko lan bezala zenbaitu eta ezarritako urteko jardunetik kenditako direnak.

Aipatutako puntu hauetara, 2020. urtean zehar Euzkadiako Autonomia Erkidetako Administrazio Orokorreko langileentzako aldatetarik egingo baitza, beharrezko egokitzapenak egingo lirateke.

**2. JARDUN ETENA**

Jardun eteneko ordutegia, urtarilaren aurrera, azteko 40 ordukoa izango da, eta 30 minutu asteleheneetik ostegunera eta 6 jardun eteneko ordutegia, astelehene honako hau da:

**Goizez:** Sarrera: 8:15 - 9:00 bitartean  
 Irteera: 14:00 - 14:15 bitartean  
**Arnasaldiez:** Sarrera: 15:00 - 15:30 bitartean  
 Irteera: 17:30 - 19:00 bitartean

Ostiraleko ordutegia, jardun etenean, hor

**Sarrera: 8:00 - 8:30 bitartean**  
**Irteera: 14:00 - 14:30 bitartean**

**3. LAN ORDUTEGIAN MALTUASIA ETENEAN**

1. Jardun etenean zehar, lan ordutegiaren aldatutakoa da. Jardun honen barruan presentziaren ordutegia honako hau bitartean goizez eta 15:30etik 17:30 bitartean bertze 8:30 eta 14:00 bitartean laneari ez egoteak justifikatu beharrezko balmen edo lizentziaren bidez jardun etenean, astero egin beharrezko 40 ordukoa izango da, hortaz ordutegiaren barruan egin behar da.

2. Berreskurapen hori, jardun eteneko ordutegian egin behar da, gainera. Alegia hartuko 8:15ak baino lehen lan etentzetan), eta 14:15-15:00 bitartean 19:00etik aurrera egindakoa ere (14:15-15:00 bitartean los viernes).

3. Maltuazam hau ez da indarrean egoz jarduneko egunetan.

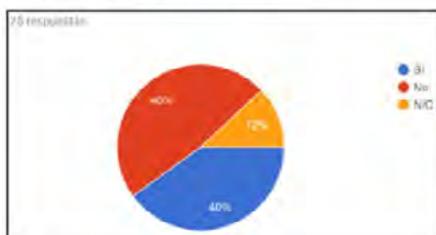


# Plan de Conciliación 2020



## Encuesta del Plan de Igualdad

23. ¿Crees que la organización interna del trabajo en la RPTE favorece la conciliación del empleo con la vida personal?



Medidas que se desearía incorporar:

- Teletrabajo (mencionada muchas veces)
- Mayor flexibilidad horaria (en entrada y salida)
- Jornada intensiva todo el año / Jornada continua todo el año
- Las relativas a las personas mayores (hoy se contemplan medidas para quienes tienen hijos hasta 12 años).
- Menos tiempo para comida.
- El poder disponer de los días de libre disposición y de asuntos particulares en horas.

### Para la implantación de un Plan de Conciliación en la RPTE:

- 1. Diagnóstico de situación y punto de partida:**
  - Conclusiones de la encuesta de clima y de la encuesta del Plan de Igualdad; autoevaluación.
  - Identificar buenas prácticas y referencias de interés
  - Recopilación de las medidas actualmente existentes en la RPTE + identificar otras posibles medidas
- 2. Presentación de conclusiones en el G10.** Acuerdos básicos del equipo de dirección: compromisos y propuestas; asignación de responsabilidades (persona / equipo).
- 3. Diseño de un borrador de Plan de Conciliación** que incluya políticas y personas facilitadoras.
- 4. Comunicación.** Presentación del borrador de plan y formación al G40.
- 5.** Recogida de aportaciones tras la formación.
- 6.** Diseño definitivo del Plan de Conciliación y envío del mismo a todas las personas.
- 7. Despliegue e implantación.**



“CONTRASTE COMPETENCIAS EN LA RPTA PARA EL APRENDIZAJE Y DESARROLLO DEL TALENTO”

(incluye evaluación del ejercicio del liderazgo)

INDICE

1. PROPÓSITO Y NOMBRE DEL SISTEMA
2. LAS COMPETENCIAS
3. SISTEMA: QUIEN CONTRASTA A QUIÉN Y COMO
4. SOPORTE INFORMÁTICO
5. LA CONVERSACIÓN Y ACOMPAÑANTE DE LA MEJORA (VER PROTOCOLO E)
6. DISEÑO DE LA PARTICIPACIÓN PARA EL CAMBIO CULTURAL
7. CRONOGRAMA ¿cómo se gestiona a lo largo del año?
8. PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL



PROTOCOLO DE “ENTREVISTAS” (para las personas entrevistadoras)

FASE 0. PREPARARSE COMO ENTREVISTADOR-A ANTE LA PERSONA QUE LLEGA

La entrevista es el punto neurálgico de todo el sistema de evaluación y contraste de competencias. La conversación es, metafóricamente hablando, el “rostro” del sistema de evaluación.

La conversación necesita un espacio de calidad. La persona entrevistadora ha de preparar y prepararse. Por un lado, tiene que preparar la conversación, ver los puntos fuertes y posibles áreas de mejora de la persona entrevistada. Por otro lado, debe prepararse, tomarse un pequeño tiempo para modelar la intención de buscar el bien tanto para la persona con la que se va a entrevistar como para el equipo y la organización.

Recordar la Intención y objetivo de la entrevista:

Es fundamental asegurarse de que la persona entrevistada tenga claros los objetivos de la entrevista. Será necesario que se comuniquen los objetivos de dicho encuentro en varios momentos

- Cuando se plantea de manera general que la entrevista tendrá lugar.
- Cuando se convoca a la persona a la entrevista.
- Al comenzar la entrevista de contraste.

Recuerda que el objetivo de las entrevistas dentro del sistema de contraste de competencias para el aprendizaje y desarrollo del talento es:

- Establecer un espacio para parar, reflexionar y compartir una valoración de nuestro desempeño
- Conocer, reconocer los talentos y puntos fuertes de la persona.
- Reconocer y agradecer las actitudes y resultados.
- Identificar aquellos elementos en los que la persona puede mejorar
- Definir objetivos realistas y viables para el futuro
- Mejorar la motivación de las personas y acompañar en el proceso de mejora profesional haciendo un seguimiento del mismo.



DAR RECONOCIMIENTO, RECONOCER

Quando nos sentimos agradecidos, normalmente le HACEMOS SABER A LA OTRA PERSONA QUE SU COMPORTAMIENTO HA TENIDO CONSECUENCIAS VALIOSAS PARA NOSOTROS, que nos ha dado algo importante y positivo. El reconocimiento también puede nacer de la opinión de que hay algo en lo que la otra persona dice o hace que nos sirve de modelo, que nos impulsa a aprender de ella. En este caso, también le hacemos saber que le reconocemos una virtud que nos parece valiosa y apreciable y que supone un ejemplo que nos anima a crecer y a esforzarnos por ser mejores personas.

Dar reconocimiento es DAR UNA PRUEBA DE ATENCIÓN, VERBAL O NO VERBAL, POSITIVA O NEGATIVA, Y EN TODOS LOS CASOS INTENCIONADA, mediante la cual muestro a la persona que es importante para mí, tanto ella como su trabajo o responsabilidad.

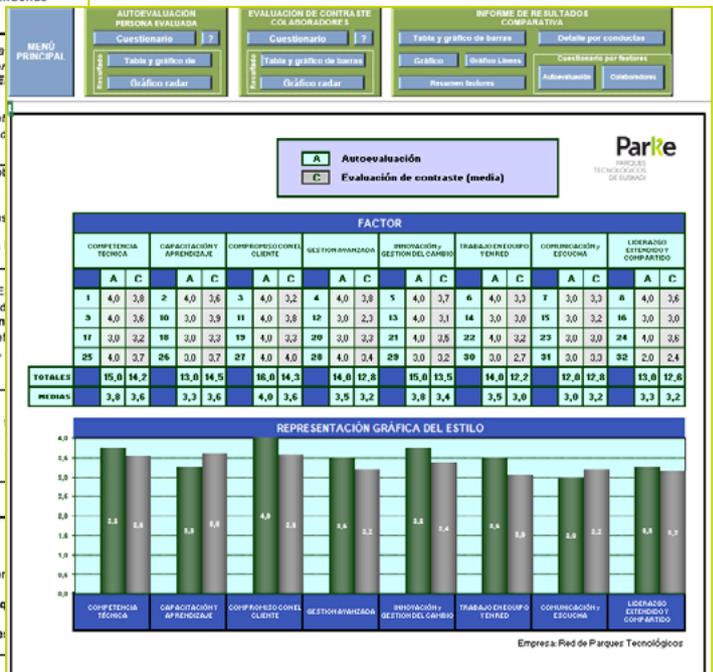
Si cuando reconocemos generamos una corriente de empatía que nos conecta con el otro, mejora las relaciones y potencia el crecimiento, cuando las expresiones de reconocimiento escasean o se emplean de manera inadecuada, en una organización, las relaciones se resenten. Cuando una persona se esfuerza por ayudar a otra y ofrecerle lo mejor de sí misma y encuentra a cambio falta de reconocimiento o de gratitud de manera reiterada, acabará juzgando como injusto lo que la otra persona está haciendo (o dicho más apropiadamente, lo que el otro no está haciendo). Es probable que, en consecuencia, aparezca el resentimiento y la relación se deteriore. La falta de gratitud y de reconocimiento ha roto muchas relaciones de pareja, familiares, de amistad, o laborales.

RESULTADOS EVALUACIÓN 360°

SISTEMA DE RECONOCIMIENTO	El sistema de reconocimiento de una organización ESTÁ FORMADO POR:	El CONJUNTO DE GESTOS EXPLÍCITOS realizados por cualquier persona organización y en concreto por las personas líderes, destinados a par individualmente y/o equipos de trabajo, con el fin de VALORAR SUS ESFUERZOS Y CONTRIBUCIONES ESPECIALES al progreso de la organización.  Se busca así aumentar los sentimientos de autoestima, competencia, responsabilidad, orgullo de pertenencia a la organización, satisfacción de personas y su implicación.
	Para que el reconocimiento sea efectivo y adecuado, DEBE CUMPLIR LAS SIGUIENTES PREMISAS:	1. La persona reconocida debe percibirlo como una respuesta que recibe sus actuaciones, comunicaciones o personalidad. 2. Es necesario que se manifieste explícitamente -mí veces mejor que fácilmente- a alguna o algunas personas, que se estiman positivamente sus actuaciones o los resultados obtenidos por ellas. 3. El reconocimiento pone de relieve la existencia de un hecho y refuerza a personas que hacen que ocurra.
	El reconocimiento debe estar INTEGRADO COMO UN COMPONENTE ESENCIAL DE LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS, junto con la comunicación, la formación y la participación	El reconocimiento nos ofrece IMPORTANTES BENEFICIOS PARA NUESTRA ORGANIZACIÓN: eleva el ambiente de confianza y la satisfacción de personas, motivándolas y dotándolas de un sentimiento de identidad y pertenencia y agradecimiento para con la organización. Es, además, un elemento para reducir conflictos, absentismo y rotación, que, muchas veces, causados por la insatisfacción de las personas para con su ambiente laboral.
	RECONOCIMIENTO FORMAL E INFORMAL	El sistema de reconocimiento FORMAL está institucionalizado dentro organización, y sus acciones están programadas y definidas como contrario de lo que ocurre con el INFORMAL, en el que las acciones no estructuradas y son directas e inmediatas (felicitaciones, palmada hombro...).

SISTEMA DE RECONOCIMIENTO FORMAL E INFORMAL

RECONOCIMIENTO FORMAL	Está INSTITUCIONALIZADO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, es decir que se realiza de manera planificada y estructurada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los objetivos del reconocimiento están planificados y son específicos.</li> <li>• Los criterios de valoración están definidos.</li> <li>• Las acciones tienen una programación.</li> <li>• La manera de reconocer es mediante “especies”, que no tienen por qué ser monetarias.</li> <li>• El reconocimiento lo efectúa personal relevante y además está prefiado es el responsable de efectuarlo.</li> <li>• El plan de reconocimiento debería responder a las siguientes cuestiones: ¿qué, Para qué, Qué, Quién, A quién, Cómo, Cuándo, Dónde reconocer.</li> </ul>
-----------------------	---	--





Gestión reuniones efectivas

Las personas de la RPTE reciben formación en gestión de reunión efectivas. Se recoge en las siguientes tablas, los mensajes transmitidos y que son tenidos en cuenta en cada reunión celebrada.

REUNIONES EFECTIVAS

ANTES

- Plantearse la necesidad de la reunión.
- Convocar con suficiente antelación, buscando el momento, día, hora y lugar más adecuado para el tipo de reunión.
- La convocatoria incluye:
  - Objetivos claros
  - Orden del día
  - Tiempo de inicio y finalización.
  - Documentación e indicaciones de qué es necesario realizar antes de acudir a la reunión

DURANTE

- Comenzar a la hora programada.
- Exponer al principio los objetivos y metodología a seguir ( Organizar priorizar tiempos ).
- Asignar a una persona como secretaria y a otra como facilitadora.
- Mantener centrada la reunión al orden del día, respetar turnos de palabra.
- Lograr buena actitud, disposición, clima de trabajo, empatía y asegurarse que todas las personas participen
- Evitar interrupciones y apagar móviles.
- Aportar evidencias objetivas
- Escuchar atentamente, sin interrumpir y evitar conversaciones paralelas
- Realizar acta recogiendo compromisos y establecer plan de tareas concreto para próximas reuniones.
- Finalizar a la hora prevista.

DESPUÉS

- Asumir, responsabilizarse y comunicar las decisiones acordadas a las personas
- TOMAR CAFÉ y tener un encuentro informal.



- Leer y revisar el acta recibido
- Asumir y realizar los compromisos



DESARROLLO HABILIDADES CONVERSACIONALES

Desde el comienzo del funcionamiento como RPTE, se ha dado formación a las personas en el G40 para asegurar la efectividad de la formación.

A continuación se incorporan algunos de los aspectos trabajados en las sesiones del G40 para facilitar las conversaciones entre las personas de la RPTE

PLAN DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	
La planificación, implementación y seguimiento de un PLAN DE I+D+I (INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN) EN LA RPTE es una herramienta imprescindible.	
¿QUIÉN Y A QUIÉN HAY QUE INFORMAR?	Para ello, hemos contestado a las siguientes preguntas entre todas las personas de la RPTE:  Es necesario que todas las personas de la RPTE cuenten con la información necesaria para tener a cabo su tarea, a través de un sistema estructurado de información y tanto a nivel ascendente como descendente y horizontal.  Sin embargo, no todas las personas tienen que estar informadas en todos los casos o no tienen por qué tener toda la información disponible. Por lo tanto, es importante determinar a qué personas o personas van a informar, a quién lo van a hacer y en qué grado o con qué criterio.
¿CÓMO HAY QUE INFORMAR?	De forma sistemática y estructurada, teniendo en cuenta que el contacto directo y el "cara a cara" siempre es mejor y más efectivo. Y, por supuesto, con objetividad y en el momento adecuado.  Hay que establecer el modo de hacerlo: una reunión específica para ello, aprovechando alguna habitual, personalmente una por una, vía e mail,...
¿CUANDO HAY QUE INFORMAR?	Siempre que haya algo que comunicar o que se solicite información, mejor en tiempo real que en un momento posterior. Y, cuando sea necesario, en el momento que las personas sea la mayor posible.
¿DÓNDE HAY QUE INFORMAR?	A través del medio más eficaz: cara a cara, en mano, teléfono, e mail, skype, vídeo conferencia...  El lugar importa. Si lo queremos dar valor, que no sea en un lugar de paso, con muchas interrupciones, sino en un espacio que facilite el proceso de comunicación.  Cuando es algo positivo, podría realizarse en público y cuando es algo negativo o a mejorar, siempre en privado.

- ELEMENTOS DEBEN TENERSE EN CUENTA PARA MANTENER UNA CREDIBILIDAD ALTA ANTE LAS PERSONAS EN LA RPTE**
- Cuidar la calidad de la comunicación.
  - Comunicar el máximo posible de información y necesaria que les satisfaga para que no tengan que buscar otras fuentes.
  - Conocer las necesidades más importantes en materia de información y comunicación.
  - Dar respuestas acordadas con sus expectativas y a un alto porcentaje de sus preguntas.
  - Actuar con rectitud y honestidad.
  - Dar importancia a la comunicación.

## EVALUACIÓN Y AJUSTE

**1. Herramientas y Mecanismos para la Evaluación y Ajuste del plan de comunicación de la RPTe**

**1.1. Encuesta de Satisfacción de las personas. Anualmente se revisa los resultados obtenidas en la RI ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE PERSONAS 2017-2018 - INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Indicador	2017	2018	2019	2020
Comunicación interna	8,5	8,5	8,5	8,5
Comunicación externa	8,5	8,5	8,5	8,5
Comunicación digital	8,5	8,5	8,5	8,5
Comunicación presencial	8,5	8,5	8,5	8,5
Comunicación mixta	8,5	8,5	8,5	8,5
Comunicación por canales	8,5	8,5	8,5	8,5
Comunicación por medios	8,5	8,5	8,5	8,5
Comunicación por formatos	8,5	8,5	8,5	8,5
Comunicación por canales y medios	8,5	8,5	8,5	8,5
Comunicación por canales y formatos	8,5	8,5	8,5	8,5
Comunicación por canales, medios y formatos	8,5	8,5	8,5	8,5

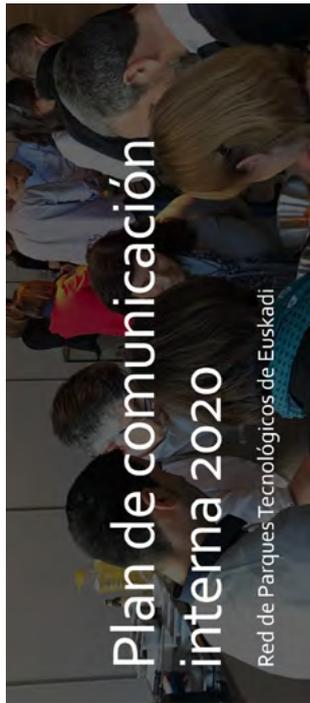
**1.2. Se realiza una análisis comparativo de los resultados obtenidos de los últimos años de la RPTe y ....**

**1.3. Se analizan las sugerencias de las personas, tanto innominales específicos de comunicación interna y otros**

**ACCIONES DERIVADAS DE LA RI 2018-2019 CON IMPACTO EN COMUNICACIÓN INTERNA**

**CONCLUSIONES**

Se han realizado acciones de mejora en el área de comunicación interna y externa, tanto en el ámbito de la comunicación interna como en el de la comunicación externa. Se han mejorado los canales de comunicación y se han optimizado los recursos. Se han mejorado los procesos de comunicación y se han optimizado los recursos. Se han mejorado los canales de comunicación y se han optimizado los recursos. Se han mejorado los procesos de comunicación y se han optimizado los recursos.



MAPA DE COMUNICACIÓN INTERNA								
Ambito	Nombre del sistema	Tipo	Objetivo de comunicación	Quién informa	A Quiénes Informamos	Periodicidad	Diagnóstico	Líneas de mejora
Gobernativa	Reuniones informativas PE	Formal	Plan Estratégico, Divulgación, seguimiento y evaluación	DGN	G4, G10 y G40	Trimestral / Anual	Informe externo de seguimiento (E-I)	
	Reuniones de seguimiento del PG	Formal	Seguimiento, evaluación y planificación del Plan de gestión anual; Seguimiento de acciones e iniciativas	DGN	G10	Anual		
	Reunión de equipo territorial	Formal	Reporte Consejo de Administración, reuniones del G10 o asuntos de interés común, etc.	DGN + GER	Equipo territorial	Mensual / Reporte Quincenal		
	Reuniones G10	Formal	Diseñar y desarrollar todo tipo de estrategias, planificación, supervisión y en general, dirección de la empresa	G10	G10	Quincenal		
	Comités de dirección territoriales	Formal + Informal	Objetivo: Crear cultura corporativa. Contenidos: Análisis de la actividad y resultados de la actividad; Revisión de sistemas (Medioambiental, ROPD, Resopos Laborales, etc.)	GER	Comité territorial	Mensual		
	Reuniones G40	Formal	Objetivo: Socialización del conocimiento. Contenidos: Socialización de conocimientos, documentación afín a la actividad común, etc.	G40	G40	Misma trimestral		
	Reuniones G10+	Formal	Objetivo: Trabaja sobre aspectos comunes a la red. Información sobre el plan de formación.	G10+	G10+	Misma trimestral		
	Equipo de proceso	Formal	Objetivo: Mejorar procesos, procedimientos internos... Análisis de indicadores y funcionamiento de los procesos	Responsable de proceso	Equipo de proceso	G10 Mensual o bimensual	Lanzamiento primer semestre 2020; clarificación de roles	
	Reuniones de equipos operativos o de área	Formal	Objetivo: Socialización del conocimiento. Contenidos: Socialización de conocimientos, documentación afín a la actividad común, etc.	Sistemas	G40	Según proceda		Mejorable; atraer?
	Directorio de archivos (R) y Office 365	Formal	Objetivo: Socialización del conocimiento. Contenidos: Socialización de conocimientos, documentación afín a la actividad común, etc.	Sistemas	G40	Permanente		
Clientes y empresarial	E-mail	Formal + Informal	Objetivo: Socialización del conocimiento. Contenidos: Socialización de conocimientos, documentación afín a la actividad común, etc.	G40	G40	Cuando se requiere		Fomentar uso no abusivo. No es un hábito del tiempo, se combina con las conversaciones presenciales (foros); intranet?
	Informe de encuestas de clientes (satisfacción y actividad)	Formal	Objetivo: Socialización del conocimiento. Contenidos: Socialización de conocimientos, documentación afín a la actividad común, etc.	Gerente	Gerente	Anual		Utilizar medios más gráficos
	Reunión interna	Formal	Objetivo: Socialización del conocimiento. Contenidos: Socialización de conocimientos, documentación afín a la actividad común, etc.	DN - GER	G10	Quincenal		
	Reporte operaciones comerciales	Formal	Objetivo: Socialización del conocimiento. Contenidos: Socialización de conocimientos, documentación afín a la actividad común, etc.	DN - GER	G10	Quincenal		
	Reuniones en Kifir (R)	Formal	Objetivo: Socialización del conocimiento. Contenidos: Socialización de conocimientos, documentación afín a la actividad común, etc.	DN - GER	Equipo territorial	Quincenal		
	Reuniones en Kifir (E)	Formal	Objetivo: Socialización del conocimiento. Contenidos: Socialización de conocimientos, documentación afín a la actividad común, etc.	DN - GER	Equipo territorial	Quincenal		
	Reuniones en Kifir (M)	Formal	Objetivo: Socialización del conocimiento. Contenidos: Socialización de conocimientos, documentación afín a la actividad común, etc.	DN - GER	Equipo territorial	Quincenal		
	Reuniones en Kifir (A)	Formal	Objetivo: Socialización del conocimiento. Contenidos: Socialización de conocimientos, documentación afín a la actividad común, etc.	DN - GER	Equipo territorial	Quincenal		
	Reuniones en Kifir (S)	Formal	Objetivo: Socialización del conocimiento. Contenidos: Socialización de conocimientos, documentación afín a la actividad común, etc.	DN - GER	Equipo territorial	Quincenal		
	Reuniones en Kifir (D)	Formal	Objetivo: Socialización del conocimiento. Contenidos: Socialización de conocimientos, documentación afín a la actividad común, etc.	DN - GER	Equipo territorial	Quincenal		
Personas	Dossier de prensa	Formal	Objetivo: Socialización del conocimiento. Contenidos: Socialización de conocimientos, documentación afín a la actividad común, etc.	COM	G40	Quincenal		
	Encuesta de clima laboral	Formal	Objetivo: Socialización del conocimiento. Contenidos: Socialización de conocimientos, documentación afín a la actividad común, etc.	DGN	G40	Anual		
	Encuesta anual Sistema de Contraste de Competencias	Formal	Objetivo: Socialización del conocimiento. Contenidos: Socialización de conocimientos, documentación afín a la actividad común, etc.	DGN	G40	Anual		
	Reuniones operativas	Formal	Objetivo: Socialización del conocimiento. Contenidos: Socialización de conocimientos, documentación afín a la actividad común, etc.	DGN	G40	Anual		
	Reuniones de fin de año	Formal	Objetivo: Socialización del conocimiento. Contenidos: Socialización de conocimientos, documentación afín a la actividad común, etc.	DGN	G40	Anual		
	Comunicación informal personal	Formal	Objetivo: Socialización del conocimiento. Contenidos: Socialización de conocimientos, documentación afín a la actividad común, etc.	DGN	G40	Anual		
	Reuniones en Kifir (R)	Formal	Objetivo: Socialización del conocimiento. Contenidos: Socialización de conocimientos, documentación afín a la actividad común, etc.	DGN	G40	Anual		
	Reuniones en Kifir (E)	Formal	Objetivo: Socialización del conocimiento. Contenidos: Socialización de conocimientos, documentación afín a la actividad común, etc.	DGN	G40	Anual		
	Reuniones en Kifir (M)	Formal	Objetivo: Socialización del conocimiento. Contenidos: Socialización de conocimientos, documentación afín a la actividad común, etc.	DGN	G40	Anual		
	Reuniones en Kifir (A)	Formal	Objetivo: Socialización del conocimiento. Contenidos: Socialización de conocimientos, documentación afín a la actividad común, etc.	DGN	G40	Anual		
Innovación y mejora continua	Redes sociales (twitter, facebook e Instagram)	Formal	Objetivo: Socialización del conocimiento. Contenidos: Socialización de conocimientos, documentación afín a la actividad común, etc.	COM	G40	Cuando proceda		
	Reuniones	Formal	Objetivo: Socialización del conocimiento. Contenidos: Socialización de conocimientos, documentación afín a la actividad común, etc.	COM	G40	Cuando proceda		
	Grupos de trabajo específicos	Formal	Objetivo: Socialización del conocimiento. Contenidos: Socialización de conocimientos, documentación afín a la actividad común, etc.	COM	G40	Cuando proceda		
	Reuniones de trabajo	Formal	Objetivo: Socialización del conocimiento. Contenidos: Socialización de conocimientos, documentación afín a la actividad común, etc.	COM	G40	Cuando proceda		
	Reuniones de trabajo	Formal	Objetivo: Socialización del conocimiento. Contenidos: Socialización de conocimientos, documentación afín a la actividad común, etc.	COM	G40	Cuando proceda		
	Reuniones de trabajo	Formal	Objetivo: Socialización del conocimiento. Contenidos: Socialización de conocimientos, documentación afín a la actividad común, etc.	COM	G40	Cuando proceda		
	Reuniones de trabajo	Formal	Objetivo: Socialización del conocimiento. Contenidos: Socialización de conocimientos, documentación afín a la actividad común, etc.	COM	G40	Cuando proceda		
	Reuniones de trabajo	Formal	Objetivo: Socialización del conocimiento. Contenidos: Socialización de conocimientos, documentación afín a la actividad común, etc.	COM	G40	Cuando proceda		
	Reuniones de trabajo	Formal	Objetivo: Socialización del conocimiento. Contenidos: Socialización de conocimientos, documentación afín a la actividad común, etc.	COM	G40	Cuando proceda		
	Reuniones de trabajo	Formal	Objetivo: Socialización del conocimiento. Contenidos: Socialización de conocimientos, documentación afín a la actividad común, etc.	COM	G40	Cuando proceda		

 <h3 style="text-align: center;">DEFINICIÓN DEL ENFOQUE DE LIDERAZGO EN LA RPTE</h3>			
POR QUÉ, PARA QUÉ y CÓMO DEFINIMOS EL LIDERAZGO	DEFINICIÓN DE PERSONA LÍDER	COMETIDOS ( y características ) DE LA PERSONA LÍDER EN RPTE	VALORES A DESARROLLAR POR LAS PERSONAS LÍDERES
<p>1. Necesitamos personas que lideren hacia la consecución de los objetivos marcados en la E.strategia 2020</p> <p>2. Tenemos margen de mejora en los resultados obtenidos al preguntar sobre el liderazgo en la encuesta de personas 2017.</p> <p>3. Tras la autoevaluación MGA del sub-elemento P4 identificamos algunas áreas de mejora en el liderazgo.</p> <p>Por ello, realizaremos unas sesiones de formación y reflexión sobre el liderazgo en el G10, para definir nuestro enfoque.</p>	<p><b>Líder en la RPTE es aquella persona que moviliza a otras personas de la organización hacia la consecución de los objetivos marcados.</b></p> <p>El liderazgo se ejerce en primer lugar por las personas con responsabilidad del G10.</p> <p>Cada persona deberá ejercer el liderazgo en el ámbito de su responsabilidad en la RPTE (buscando un liderazgo extendido y compartido).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Despliegue de la estrategia</b> (seguimiento CMI), desarrollo de la gestión (seguimiento Plan gestión anual)</li> <li>Implicación con <b>grupos de interés</b>. Es una persona apasionada, positiva, con criterio, actitud crítica y responsabilidad</li> <li><b>Desarrollo de personas</b>: Escucha, comunica, motiva, involucra, apoya, inspira, genera confianza para sacar lo mejor de las personas.</li> <li>Fomento de la <b>cohesión y el trabajo en equipo</b>: Consigue crear un equipo ilusionado, comprometido y orgulloso de pertenecer a la RPTE</li> <li><b>Innovación e impulso cambio</b>. Tiene iniciativa, asume riesgos y es capaz de impulsar el proyecto común con visión rupturista</li> </ol>	<p>Las personas líderes de la RPTE se comprometen a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Desplegar los valores definidos en la estrategia (ver pestaña valores)</li> <li>A conocer el grado de avance en el desarrollo del ejercicio del liderazgo a través de evaluaciones y establecer nuevos objetivos de mejora (ver pestaña competencias y sistema contraste de competencias para el aprendizaje desarrollo de talento)</li> </ol>
<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN EFECTIVIDAD DEL LIDERAZGO</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>Encuesta anual de satisfacción de personas (ítems sobre el liderazgo de la RPTE)</li> <li>Sistema de contraste de competencias para el aprendizaje y desarrollo del talento (autoevaluación + 360º)</li> </ol>			

	
COMPETENCIA	ITEMS
COMPETENCIA TÉCNICA	Conoce los aspectos técnicos de su puesto y perfil.
	Demuestra tener <b>conocimientos técnicos</b> suficientes en su área de trabajo y funciones.
	<b>Ofrece soluciones ágiles y eficaces</b> a los problemas y situaciones con las que se enfrenta.
CAPACITACIÓN Y APRENDIZAJE	Asume la responsabilidad encomendada, mostrando <b>rigurosidad y sentido común</b> en sus decisiones.
	<b>Actualiza sus conocimientos</b> en su ámbito de trabajo participando en jornadas y acciones formativas.
	Demuestra <b>competencia lingüística</b> en las lenguas que requiere su puesto.
COMPROMISO CON EL CLIENTE	<b>Facilita la transferencia de su conocimiento y de su experiencia</b> a otras personas, en favor de la RPTE.
	Utiliza las <b>nuevas tecnologías</b> y muestra interés por mejorar su competencia digital.
	Se preocupa por ofrecer un <b>servicio ágil, eficiente y personalizado</b> a los clientes, ofreciendo soluciones que satisfagan sus necesidades.
GESTION AVANZADA	<b>Participa con dinamismo</b> , contribuyendo al logro de los objetivos de la RPTE.
	Inspira <b>confianza</b> al cliente, estableciendo relaciones a largo plazo.
	Tiene un <b>alto grado de compromiso</b> con el resultado de su trabajo y con los objetivos de la RPTE.
INNOVACIÓN Y GESTION DEL CAMBIO	Orienta sus actuaciones para lograr los <b>objetivos estratégicos de la RPTE</b> .
	<b>Establece objetivos y prioridades</b> , y programa acciones para asegurar una óptima gestión del tiempo y recursos
	Realiza el trabajo buscando conseguir los resultados con la <b>máxima calidad</b> y el menor coste posible, proporcionando un servicio <b>seguro y fiable</b> , que cumpla con los requisitos de la legislación y reglamentación aplicable.
TRABAJO EN EQUIPO Y EN RED	<b>Controla la calidad de los servicios prestados</b> , asegurándose que se ajustan a las normas, procesos y procedimientos definidos
	Detecta posibilidades de mejora dentro de su área y <b>propone, facilita y promueve acciones, innovaciones o soluciones originales</b>
	Muestra una <b>actitud flexible, positiva y abierta al cambio</b> .
COMUNICACIÓN Y ESCUCHA	Plantea con <b>proactividad e iniciativa</b> nuevas formas de hacer las cosas para mejorar los resultados obtenidos hasta el momento.
	<b>Estimula y fomenta la generación de ideas, la creatividad y la innovación de las personas</b> .
	<b>Centra los esfuerzos del equipo en el logro del objetivo, asumiendo y cumpliendo los compromisos acordados</b> .
LIDERAZGO EXTENDIDO Y COMPARTIDO	<b>Comparte información relevante, conocimiento y experiencia</b> , y apoyando a las demás personas en su trabajo.
	Contribuye al trabajo en equipo con una <b>actitud positiva</b> favoreciendo así un buen <b>clima de cohesión</b> .
	<b>Inspira, motiva y transmite</b> .
LIDERAZGO EXTENDIDO Y COMPARTIDO	<b>Comunica</b> de forma clara, concisa, sin ambigüedades, con asertividad, adaptándose a las situaciones y a las personas
	<b>Fomenta</b> el diálogo de manera abierta y directa.
	<b>Escucha de manera activa</b> demostrando interés por comprender las inquietudes de la otra persona.
LIDERAZGO EXTENDIDO Y COMPARTIDO	Fomenta el <b>uso de todos los sistemas de comunicación establecidos</b> para favorecer el intercambio de comunicación y conocimiento.
	En su relación con los demás, demuestra <b>honestidad e integridad</b> .
	Consigue que las personas <b>confíen en él/ella y en sus habilidades</b> .
LIDERAZGO EXTENDIDO Y COMPARTIDO	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la <b>misión, visión y valores</b> .
	<b>Gestiona correctamente las situaciones de estrés</b> : permanece tranquilo/a, razonable y controlado/a.

MGA	AÑO	ORIGEN	ACCIÓN, MEJORA, INNOVACIÓN
S1	2017	Autoevaluación MGA	Revisión Enfoque Compromiso Sociedad. Identificación de organizaciones del entorno social.
S1	2017	Autoevaluación MGA	Nuevas Acciones de Compromiso con el entorno social ( con patrocinios, actividades culturales )
S1	2017	Reflexión estratégica	Nuevas acciones para fomentar la presencia de jóvenes de Bachiller, carreras o FP en el Parque con las empresas. FORO DE LA EXPERIENCIA, Proyecto de vocaciones Científicas de APTE.
S1	2017	Reflexión estratégica	Se organizan eventos, como el Foro de la Igualdad, se Firma el manifiesto INSPIRA, Jornada APTE Ciencia y Tecnología en Femenino,
S1	2017	Reflexión estratégica	Introducción de criterios de paridad en el diseño organizativo: composición paritaria del equipo de dirección
S1	2017	Reflexión estratégica	Oferta de campamentos de verano, udalekuak en PTA y PCTB. Servicio a las personas trabajadoras en el Parque
S1	2017	G10	Participación en el proyecto APTE "Mujer y Ciencia".
S1	2017	G10	Participación en el Foro para la Igualdad de Emakunde con la organización de jornadas divulgativas "Ciencia y Tecnología en igualdad".
S1	2017	Creatividad interna	Foro de la Experiencia con Ikaslan y Helte para el fomento de las vocaciones científico-tecnológicas
S1	2017	Programa Inspira	Enfoque de actuaciones relacionadas el Fomento de las Vocaciones STEM. Firma de Manifiesto Inspira como organización para promover igualdad en la CyT. Participación como mentoras y mentores.
S1	2018	Benchmarking	Diseño y elaboración Encuesta de sociedad de la RPTE ( a partir de Benchmarking Euskalit, Mutuaia...)
S1	2018	Agenda Basque Country	Priorización ODS en nuestra estrategia y Plan de actuación
S1	2018	Equipo de igualdad	Plan de igualdad de la RPTE, diseño e implantación para la red.
S1	2018	Equipo de comunicación	Nueva Pagina Web, concebida como herramienta para comunicar la estrategia global de la RPTE, incluyendo su enfoque de sociedad.
S1	2019	Apoyo de consultora	2º Plan de Igualdad de la RPTE + Plan de conciliación
S1	2019	Creatividad Interna	Creación de un grupo de trabajo específico en APTE sobre 17 ODS
S1	2019	Creatividad interna	Lanzamiento iniciativas internas (Barnetik) y externas (Hackathon) en base a los ODS
S1	2019	Evaluación externa 2018	Elaboración de un protocolo de patrocinios en base al Manual de Compromiso de la Sociedad y 17 ODS
S1	2019	Visita a Parques en Suecia (enfoque ODS)	Revisión específica de la Contribución RPTE a los 17 ODS y definición de nuevos Enfoques (por ej. admisión de empresas con criterios de ODS)
S1	2019	Evaluación externa 2018	Revisión y elaboración Manual Compromiso sociedad y 17 ODS RPTE.
S1	2019	Consultoría externa	Estudio Diagnostico de Igualdad
S1	2019	Plan de Euskera de SPRI.	Euskararen Plan Estrategikoa 2019-2023
S1	2019	Colaboración externa	Participación en Master Dual de Innovación de DBS como Empresa: Evaluación del impacto social de RPTE
S1	2020	G10	Se incrementa la participación en INSPIRA
S2	2017	Colaboración Externa	Desarrollo de diversas acciones en materia de de movilidad sostenible: autobús Gipuzkoa, Alphabet Bizkaia, etc
S2	2017/2019	Creatividad interna	Uso guías de edificación sostenible en edificios A21 y A22 PCTG
S2	2017	Creatividad interna	Diseño de urbanizaciones con criterios ambientales (Abanto, Geldo, etc.)
S2	2017	Creatividad interna	Proyecto Sostenibilidad y Proyecto Movilidad: Acciones contempladas en el PE 2017-2020
S2	2017	Creatividad interna	PE 2017-2020 con enfoque de sostenibilidad y expansión geográfica ordenada
S2	2018	Ekoscan	Homogeneización de criterios de gestión ambiental. Indicadores comunes y simplificación del sistema de gestión ambiental.
S2	2018	Adhesión a contratación centralizada de GOVA	Contratación del 100% de energía verde a través del concurso de GOVA
S2	2018	Consultoría externa	Realización, en colaboración con EVE de Auditorías energéticas del 100% de los edificios de la RPTE
S2	2018	Propuesta de GOVA	Participación en el Grupo Sostenibilidad energética de GOVA
S2	2018	Nueva LCSP	Ambientalización de Pliegos de contratación. Inclusión en pliegos de criterios de adjudicación: Buenas prácticas ambientales Formación, valoración gestión residuos, etc...
S2	2019	Plan de Acción	Proyectos fotovoltaica autoconsumo PCTB
S2	2019	ODS 7, 11, y 12	Alineación de la política medioambiental de la RPTE con los ODS y su impacto
S2	2019	Consultoría externa	Puesta en marcha de los Planes de Acción derivados de las auditorías energéticas
S2	2020	Gestión de proyectos	Proyectos Movilidad, sostenibilidad y Accesibilidad RPTE. Difusión de los mismos.
S2	2020	Plan de Acción	Proyectos fotovoltaica autoconsumo PCTG

COLECTIVO	ENTIDAD
GOBIERNO VASCO	Dpto. Educación - Viceconsejería de Universidades e Investigación
	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Sociedad de la Información
	Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo
	Ente Vasco de la Energía - EVE
AYUNTAMIENTOS	Donostia-San Sebastian
	Vitoria-Gasteiz
	Zamudio
	Derio
	Leioa
	Abanto
	Bilbao - Bilbao Ekintza
DIPUTACIONES	DF Araba - Dpto. Desarrollo Económico y Equilibrio Territorial
	DF Bizkaia - Promoción Económica
	DF Gipuzkoa
UNIVERSIDADES	UPV-EHU
	Universidad de Deusto
CÁMARAS DE COMERCIO	Mondragón Unibertsitatea
	Cám. de Com. Araba
FUNDACIONES Y ASOCIACIONES EMPRESARIALES	Cám. de Com. Bilbao
	Cám. de Com. Gipuzkoa
	Confebask
	Aspegi (Mujeres)
FUNDACIONES Y ASOCIACIONES	Ampea (Mujeres)
	AED - Asoc de empresarias Directivas (Mujeres)
	Emakunde (Mujeres)
	Emaus
	Fundación Novlia Salcedo
CENTROS FORMACIÓN PROFESIONAL	Asoc. de Donantes de Sangre de Bizkaia
	Banco de Alimentos de Bizkaia
	Fundación EDE
	HETEL (Centros de formación y jóvenes)
MEDIOS DE COMUNICACIÓN especializados	Ikaslan Araba (Centros de formación y jóvenes)
	Ikaslan Bizkaia (Centros de formación y jóvenes)
	Ikaslan Gipuzkoa (Centros de formación y jóvenes)
	Estrategia empresarial
	Empresa XXI

GGI ENCUESTADOS

Total: 34 entidades.  
 Porcentaje de respuesta: 47,06%  
 (+12,91% respecto a 2018)

RESULTADOS ENCUESTA SOCIEDAD



PRIORIZACIÓN GGI-SOCIEDAD Y CANALES DE COMUNICACIÓN

GRUPOS DE INTERÉS / STAKEHOLDERS (Categorías)	ORGANIZACIONES O ENTIDADES (Quiénes)	Misión	Visión	Valores	MATRIZ DE CANALES DE COMUNICACIÓN		
					Totales	FUENTES DE INFORMACIÓN CÓMO CONOCEMOS SUS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	Periodicidad
SOCIEDAD ( grupos de interés receptores de nuestro compromiso social o grupos de interés con los que colaboramos para realizar nuestro compromiso social)	MUJERES	3	3	3	9	Campañas y programas específicos	Anual
	EMAKUNDE	2	2	2	6	Campañas y programas específicos	Anual
	JÓVENES (ESO Y BACHILLER)	3	3	3	9	Campañas y programas específicos	Anual
	IKASLAN - Red de Centros Pública de FP	2	2	2	6	Campañas y programas específicos	Anual
	HETEL - Red de Centros Privados de FP	1	1	1	3	Campañas y programas específicos	Anual
	CENTROS ESCOLARES	1	1	1	3	Encuestas de satisfacción	Anual
	CENTROS FORMACIÓN (FP)	1	1	1	3	Convenios de colaboración	Anual
	SOCIEDAD EN GENERAL	3	3	3	9	Encuesta de satisfacción. Dossier de prensa, estudios, informe 17 ODS agenda 2030...	Anual / Mensual
	ENTORNO LOCAL DONDE SE UBICA CADA PARQUE	2	2	2	6		
	FUNDACIONES - ASOCIACIONES TERCER SECTOR	2	2	2	6	Asambleas, reuniones	Anual



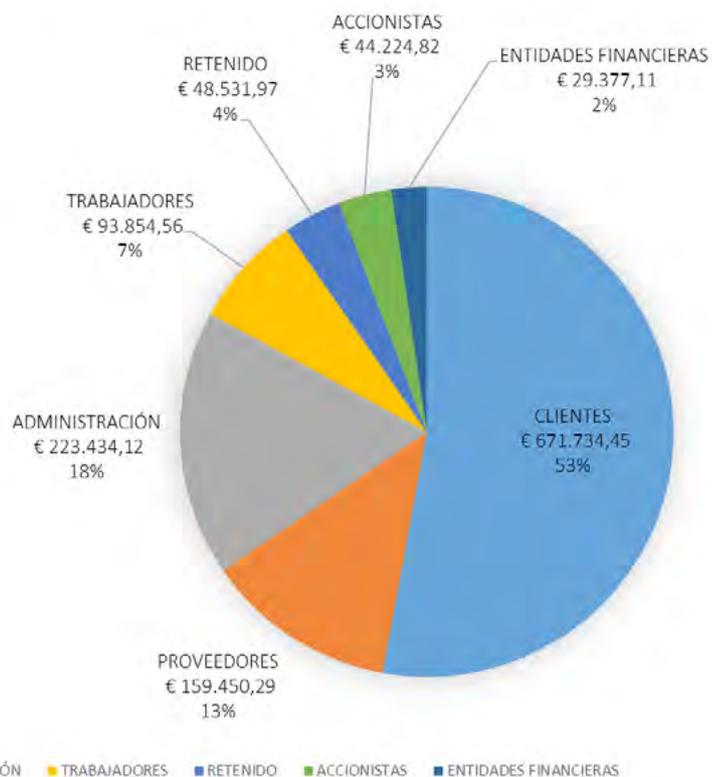
## STAKEHOLDER VALUE STP GIPUZKOA

Valor en mil EURO

	DATOS		EXTRAPOLADO	
Valor distribuido a clientes	€	513.205,12	€	671.734,45
Valor distribuido a proveedores	€	121.820,02	€	159.450,29
Valor distribuido a administracion publica	€	170.703,67	€	223.434,12
<i>Seguridad social</i>	€	60.550,79	€	79.254,96
<i>IRPF</i>	€	27.088,51	€	35.456,17
<i>Impuestos</i>	€	7.295,00	€	9.548,43
<i>IVA generado</i>	€	50.187,17	€	65.690,01
<i>IVA inducido</i>	€	25.582,20	€	33.484,56
Valor distribuido a trabajadores	€	71.704,88	€	93.854,56
Valor retenido por las empresas	€	37.078,42	€	48.531,97
Valor distribuido a accionistas	€	33.787,77	€	44.224,82
Valor distribuidos entidades financieras	€	22.444,11	€	29.377,11
<b>TOTAL VALOR (DE MERCADO) GENERADO Y DISTRIBUIDO</b>	<b>€</b>	<b>970.743,99</b>	<b>€</b>	<b>1.270.607,32</b>

## VALOR GENERADO POR EL PARQUE CIENTÍFICO TECNOLÓGICO DE GIPUZKOA

Valor en mil EURO



## ENPRESEN I. OLINPIADAK

### AMAIERA FESTA FIESTA FIN OLIMPIADAS

SARI BANAKETA ENTREGA PREMIOS  
ZOKZETAK SORTEOS  
JARDUERAK ACTIVIDADES

ACTIVIDADES & ANIMACIÓN, HICHALES  
DJ, PINTXO POPULAR Y MUCHO MÁS.

ANIMAZIOAK & JARDUERAK, PUZGARRIAK  
DIA, HEKRI-PINTXOIA ETA ASKOZ GENIAGO.

# URRIAK 20 OCTUBRE

9:00 - 14:00

ZAMUDIOKO UDAL KIROLEDEGIAN

Alzaga | NAUTALIA | KEY GROUP | AIRFRANCE | DELTA | Parke | Zamudio | Club Parke



# PARKEA MUSIK FEST

EKAINA JUNIO 7 Ostrirala Viernes 2019

**PARTE HARTU ZURE TALDEAREKIN!**  
Bidali zure proposamena maiztazaren 15a baino lehen.  
\*Baldin zure taldearen partezuzen egoz geroz da lortu.

**¡PARTICIPA CON TU GRUPO!**  
Envía tu propuesta antes del 15 de mayo.  
\*Por encima del número del grupo debe trabajar en los Parques.

LEKUA/LUGAR: **BASERRI ANTZOKIA - DERIO**  
Bizkaiko Zientzia eta Teknologiaren Parkean

parkeamusikfest@parke.eus - 944 039 500

Antolatzailea / Organiza: Parke | Lehua / Lugar: bon | Parke | + INFO: parke.eus/bizkaia

## ORIENTAZIO VII. ZIRKUITU HERRIKOIA

### - JESÚS DE LA FUENTE -

## VII CIRCUITO POPULAR DE ORIENTACIÓN

2ª prueba EUSKADIKO PARKE TEKNOLOGIKOAK 2. proba

Abendua 15 Diciembre - 10:00

### BIZKAIKO ZIENTZIA ETA TEKNOLOGIA PARKEA

### PARQUE CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO DE BIZKAIA

>> Hastapen ikastaroa, abenduaren 14an | Cursillo de iniciación el 14 de diciembre  
INFO ETA IZEN EMATEA - [www.cobidea.com](http://www.cobidea.com) - INFO E INSCRIPCIONES

ANTOLATZAIERAK / ORGANIZAN: eobi | Parke | AURITU PARKEAN

## RUN 4 PARKEA

# RUN

Egia hainbat eta zere ingurumen garrantzian den Zientzia, Teknologia eta Berrikuntza Institutua.

EKAINAK 10 - 11:00

PARKE-AMATEAK



## Parke BIZKAIA

### 2020KO ASTE SANTUKO KANPAMENTUAK - TXANGOAK

### CAMPAMENTOS DE SEMANA SANTA 2020 - EXCURSIONES

HAZIAN

ANAK DAKES  
1 eta 12 urte bitartean  
Datuak: 1000

HEGATAKIA  
MATEA ETXEBATIA TOKI  
LUGAR DE SALIDA Y DESTINO

Bizkaiko Zientzia eta Teknologia Parkean Eusko Espazio  
Código Central de Puntos Científicos y Tecnológicos de España

TXANGOAK EXCURSIONES

Mateo Euzko Zientzia Museoan (Gorbeia)  
Bakurri Parke Aterpetan Parkean (Bakurri)  
Rubi (Gorbeia) - Santinena (Bakurri)

Mateo Euzko Zientzia Museoan (Gorbeia)

	PREZIOA ASTENO PREZIOA POR SEMANA	PREZIOA EGUNA PREZIOA POR DIA
Ondategi / Viernes (7)	150€ - 170€	80€ - 170€
Astelehena 14ak (17a) Datu 14ak (17a) bitartean	170€	50€

(\*) Astelehena astelehena 18.00etan sartu eta 18.00etan bitartean  
Posibilidad de acceso desde las 18.00h y salida hasta las 18.00h.

ANIMATU!!  
(ANIMAMOS!)

OHARRA / NOTA

Kanpamentu bakoitza bakoitza gaurko eta behin, hainbat kanpamentu 20 partetik osatuta behar dira.  
Para que tenga éxito hace falta un mínimo de 20 participantes por semana.

Informazioa eta izen ematea  
informacion e inscripciones

ajac@hazian.eus  
944 262 802



## FORO PARKE

2018ko maiztazaren 3a  
3 de Mayo de 2018

10h - Parkeko 101 erakintza auditoriumean | Auditorio, Edificio 101 del Parque

BIZKAIKO ZIENTZIA  
ETA TEKNOLOGIA PARKEA  
PARKEKO ENPRESEN I. FOROA

1ER. FORO DE EMPRESAS  
DEL PARQUE CIENTÍFICO  
TECNOLÓGICO DE BIZKAIA

¿QUERES PARTICIPAR?  
Del Parkeko bakoitza bakoitza gaurko eta behin, hainbat kanpamentu 20 partetik osatuta behar dira.  
Para que tenga éxito hace falta un mínimo de 20 participantes por semana.

¿QUERES PARTICIPAR?  
Envía tu propuesta antes del 15 de mayo.  
\*Por encima del número del grupo debe trabajar en los Parques.

Edurne Pasaban

Edurne Pasaban en el marco del programa de actividades de la semana de la ciencia en el Parque Científico y Tecnológico de Bizkaia.

Con la presencia de Edurne Pasaban en el marco del programa de actividades de la semana de la ciencia en el Parque Científico y Tecnológico de Bizkaia.

Anima zaitzete! ¿Queréis participar?

Parke BIZKAIA | Información garrantzitsu eta izen ematea  
Más información e inscripciones | Innovazioa eta berrikuntza  
544 039 500 | (Aterpetan / Rincón)



PROTOCOLO DE PATROCINIO

Introducción

La Red de Parques Tecnológicos de Euskadi (RPTE) evaluará otorgar patrocinios de colaboración a las entidades sin ánimo de lucro, iniciativas y proyectos relevantes que estén en línea con su Misión, sus Objetivos y Líneas estratégicas, y en concreto con los siguientes definidos en el Plan Estratégico 2017-2020:

- **Línea estratégica 5.2.:** Desarrollar acciones para acercar la ciencia y la tecnología a la sociedad
- **Línea estratégica 5.3.:** Apoyo y difusión del papel de las mujeres en la Ciencia y la Tecnología
- **Línea estratégica 5.4.:** Apoyar a difundir y favorecer las vocaciones científico-tecnológicas entre los jóvenes.
- **Línea estratégica 6.3.:** Avanzar hacia la consolidación de la RPTE como una organización socialmente responsable.

El Plan Estratégico establece entre sus Objetivos:

OBJETIVOS

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

5	<b>VISIBILIDAD EXTERNA de la misión, empresas instaladas y su actividad, y ACERCAMIENTO A LA SOCIEDAD</b>	5.1. Incrementar la visibilidad de los parques a nivel local, estatal e internacional, potenciando la realidad empresarial instalada. 5.2. Desarrollar acciones para acercar la ciencia y la tecnología a la sociedad. 5.3. Apoyo y difusión del papel de las mujeres en la Ciencia y la Tecnología. 5.4. Ayudar a difundir y favorecer las vocaciones científico-tecnológicas entre los jóvenes.
6	<b>TRABAJO en RED y ORGANIZACIÓN EFICIENTE Y RESPONSABLE</b>	6.3. Avanzar hacia la consolidación de la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi como una organización socialmente responsable.

Que se enmarcan en cuatro ejes de actuación en el compromiso de la RPTE con la sociedad que son:

1. Sociedad pública comprometida. Promover la ética y buena gestión y asumir la responsabilidad con la igualdad de oportunidades, igualdad de mujeres y hombres y la normalización del uso del euskera.
2. Acercar la ciencia y la tecnología a la sociedad.



RED DE PARQUES TECNOLÓGICOS DE EUSKADI		<b>Parke</b> EUSKADIKO PARKE TEKNOLOGIKOAK	
PARQUE:	Bizkaia		
ORGANIZACIÓN QUE SOLICITA EL PATROCINIO	Sociedad Deportiva Zamudio		
ACTIVIDAD PATROCINADA	Temporada 2019-2020		
MEMORIA DE ACTIVIDAD PATROCINADA	SE ADJUNTA		
CRITERIOS DE VALORACIÓN	PUNTO	COMENTARIOS/VALORACIÓN/INDICACIONES	PUNTOS ASIGNADOS
MISIÓN	5	Espacio global Parque dentro de la Misión	5
VISIÓN	5	Referente	5
VALORES	5	Implicación y compromiso con las personas	5
OBJETIVOS (LÍNEAS ESTRATÉGICAS)	10	Objetivo 5 visibilidad y acercamiento a la sociedad. LE 5.1 y 5.2	10
VIABILIDAD ECONÓMICA (SE PUEDE REALIZAR POR ESE IMPORTE)	5	Financiación para la viabilidad de la Sociedad Deportiva	5
VIABILIDAD FINANCIERA (SE PUEDE OBTENER ESE IMPORTE)	5	Directamente de la presencia en las camisetas	5
ENTIDAD SIN ANIMO DE LUCRO	5	Sin Animo de lucro a efectos forales	5
OTRO TIPO DE ENTIDAD, ORGANIZACIÓN, EMPRESA O ASOCIACIÓN	0		
EQUIPO PROMOTOR	5	Perteneciente al Pueblo de Zamudio	5
VALOR AÑADIDO A EMPRESAS Y PROFESIONALES	5	Se busca que sea con el partido Empresas-SD Zamudio	5
ACCIÓN INNOVADORA	5	Acción Clásica, pero innovadora para una Parke	5
IMPACTO EN EL ENTORNO DE LA ACTIVIDAD PATROCINADA	5	100% Entorno más cercano Zamudio	5
EXTRAPOLABLE A OTROS PARQUES	5	Difícil	5
APLICABLE A/EN TODA LA RED	5	Con un estudio claro del equipo a patrocinar (ejemplo selección Euskadi)	5
IMPLICACIÓN DE OTROS GRUPOS DE INTERÉS	5	Si	5
SOCIOS/INSTITUCIONES	-	Ayuntamiento Zamudio (exige la presencia del Parque)	
ALIAJOS	-	BA-UPB	
CLIENTES	-	Varios por partido contra empresas	
PROVEEDORES	-	Varios por cercanía	
VALORACIÓN DE LA MEDICIÓN DE LOS IMPACTOS	5	Tiene impacto a nivel de Bizkaia	5
VALORACIÓN DE LA DIFUSIÓN MEDIÁTICA	5	Presente en los foros deportivos de fútbol regional Esfera Personas y Prosperidad/ ODS 3 vida sana y 15 Ciudades	5
IMPACTO EN ODS	5	Modelo de RSC	5
CONTINUIDAD EN EL TIEMPO	5	Desde el origen del Parque	5
VALORACIÓN GENERAL DE LA PROPUESTA	5	Hay que potenciar al acercamiento de empresas y la utilización de las instalaciones	5
	100		90
Actuación Patrocিনable Económicamente >75 PUNTOS			
CONCLUSIÓN: Continuidad en el tiempo, con el arraigo en el entorno más cercano, siendo referente deportivo del municipio y a esta relación deben incorporarse las Empresas, utilizar más los equipamientos, realizar partidos Empresas-SD Zamudio. EN PRENSA ES DENOMINADO "EL EQUIPO TECNOLÓGICO"			
IMPORTE ASIGNADO			9.000
Informe realizado y aprobado por		firma	

## IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE NORMATIVA APLICABLE

Nº REV	FECHA REV.	OBSERVACIONES
0	04/03/2014	Elaboración de nuevo formato
1	17/06/2014	Revisión de la pestaña "RITE"
2	10/10/2014	Revisado que no es de aplicación el Real Decreto 393/2007, por el que se aprueba la Norma Básica de Autoprotección
3	23/02/2015	Incorporada legislación de Certificación de Eficiencia Energética en edificios y Certificado de Protección contra Incendios de nuevos edificios. Se ha adicionado la nueva directiva de residuos que cambia algunos códigos LER .
4	13/05/2015	El PCTB elabora estudios de autoprotección por lo que se decide incluido en el ámbito de aplicación del Real Decreto 393/2007, por el que se aprueba la Norma Básica de Autoprotección.
5	25/09/2015	Actualiza Legislación Residuos No Peligrosos, Residuos Peligrosos, RCDs y Eficiencia Energética
6	19/09/2016	Actualiza Legislación de Aguas e Incorporación Sostenibilidad Energética
7	26/07/2018	Se actualiza la legislación relativa a las pestañas de Atmósfera, RITE, Certificado de eficiencia energética, Residuos asimilables a urbanos, RCD, Envases y embalajes y Suelos. Además de esto se combinan y actualizan las legislaciones relativas a Extintores y Certificado protección contra incendios fusionándolos en una sola a la que se le llama Sistemas de protección contra incendios
8	07/01/2019	Se revisa la totalidad de la legislación y se insertan los comentarios a tener en cuenta.
9	15/03/2019	Se incluye las nuevas disposiciones sobre Sostenibilidad Energética y Certificación Energética en una única pestaña unificada. Además se incluye pestaña sobre alumbrado exterior

# PROPUESTA PLAN DE ACTUACIÓN

## PARKE DE BIZKAIA

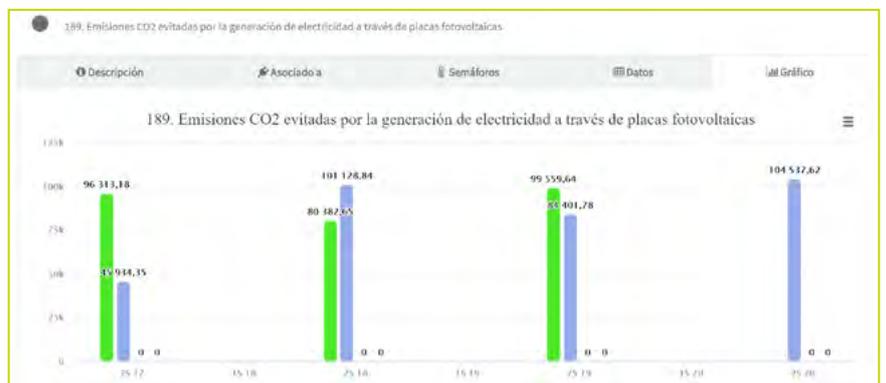
Elaborado por	Aprobado por	Código:	Fecha
	JAVIER YAÑEZ	PAI-PBI	2018

## INDICE

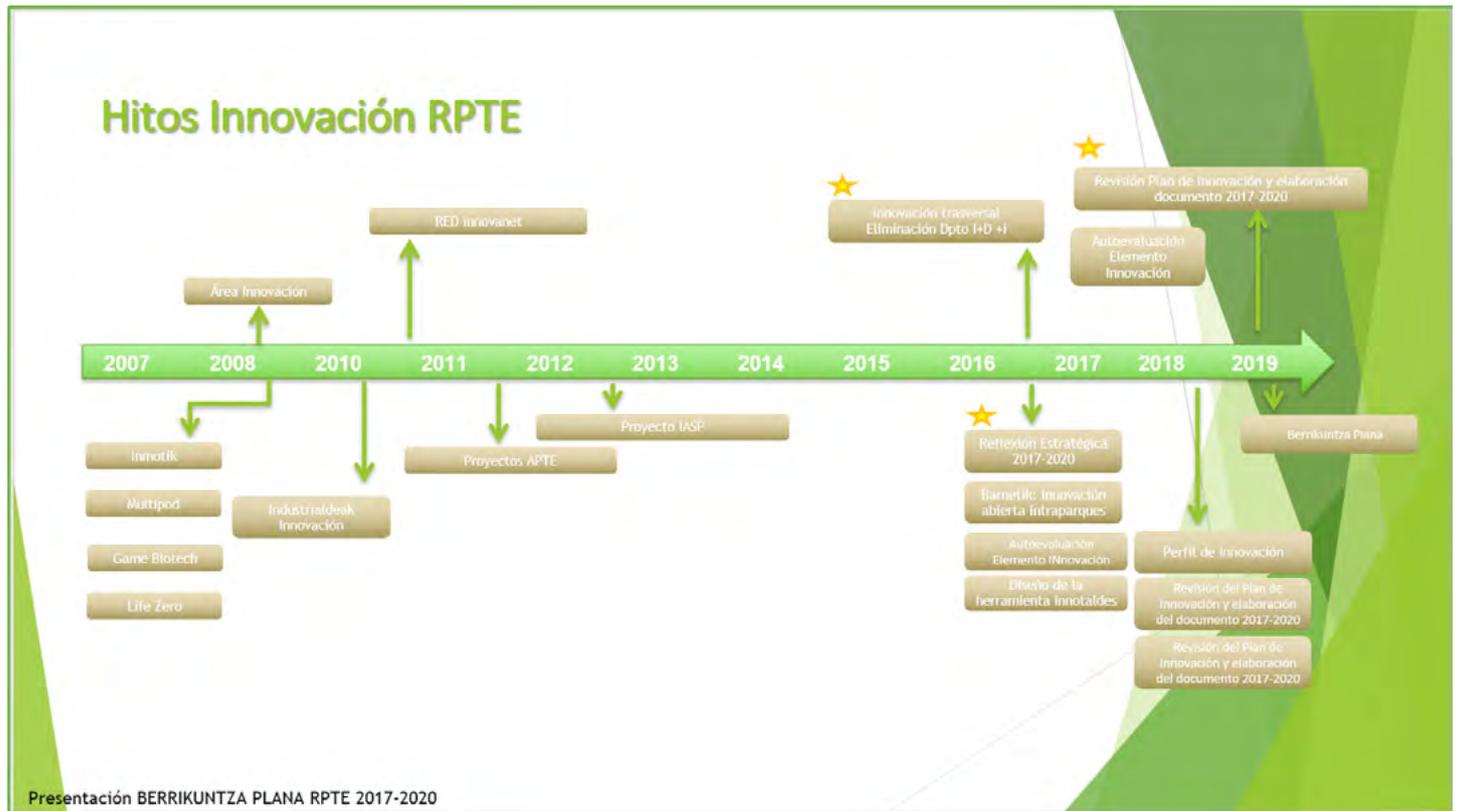
I.	INTRODUCCIÓN .....	5
1.	ANTECEDENTES .....	6
2.	OBJETO .....	6
3.	ALCANCE .....	6
II.	DESCRIPCIÓN SITUACIÓN ACTUAL DIAGNÓSTICO .....	8
1.	DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, SUS EDIFICIOS E INSTALACIONES .....	9
1.1.	ORGANIZACIÓN .....	9
1.2.	EDIFICIOS .....	9
1.3.	INSTALACIONES .....	10
2.	CALIFICACIÓN ENERGÉTICA .....	11
3.	CONSUMO POR TIPOS DE ENERGÍA .....	12
4.	RESULTADO DE LA AUDITORÍA ENERGÉTICA. MEJORAS PROPUESTAS .....	13
5.	INCIDENCIA DE LAS MEJORAS PROPUESTAS EN LA CALIFICACIÓN ENERGÉTICA .....	53
III.	OBJETIVOS 2019 - 2025 .....	64
IV.	PLAN DE SOSTENIBILIDAD ENERGÉTICA .....	66
1.	SISTEMAS DE GESTIÓN. MONITORIZACIÓN DE CONSUMOS .....	67
2.	RECOMENDACIONES DE BUENAS PRÁCTICAS .....	69
3.	RESTO DE MEJORAS PROPUESTAS .....	70
4.	CALENDARIO PROPUESTO Y PRESUPUESTO .....	70

INDICADOR	
Consumo electricidad total	kWh
Consumo de electricidad total/nº de edificios propiedad del Parque	kWh/nº edificios
Consumo de gas total	kWh ó litros
Consumo de gas total/nº de edificios propiedad del Parque que consuman gas	kWh ó litros/ nº edificios
Consumo de gasoil y/o km recorridos por coches del Parque y desplazamientos de personal	litros gasoil ó km recorridos
Generación de electricidad por medio de placas fotovoltaicas	kWh
Generación de electricidad por placas fotovoltaicas/consumo de electricidad	kWh generados/kWh consumidos
Emisiones CO <sub>2</sub> asociadas al consumo eléctrico total	kg CO <sub>2</sub>
Emisiones CO <sub>2</sub> asociadas al consumo eléctrico/nº edificios propiedad del Parque	kg CO <sub>2</sub> /nº edificios
Emisiones CO <sub>2</sub> generadas por el consumo de gas total	kg CO <sub>2</sub>
Emisiones CO <sub>2</sub> generadas por el consumo gas/nº edificios propiedad del Parque que consumen gas	kg CO <sub>2</sub> /nº edificios
Emisiones CO <sub>2</sub> generadas por el consumo de gasoil vehículos y/o km recorridos	kg CO <sub>2</sub>
Emisiones CO <sub>2</sub> evitadas por la generación de electricidad a través de placas fotovoltaicas	kg CO <sub>2</sub>
Emisiones CO <sub>2</sub> evitadas por la generación de electricidad a través de placas fotovoltaicas/ Emisiones CO <sub>2</sub> generadas por el consumo de electricidad	kg CO <sub>2</sub> evitados/ kg CO <sub>2</sub> generados
Puestos de recarga para coches eléctricos	nº
Medidas/acciones encaminadas a la mejora de la eficiencia energética puestas en marcha (cambio a luminarias LED, etc)	nº

Integrado en Scrumtegy. Ejemplos:



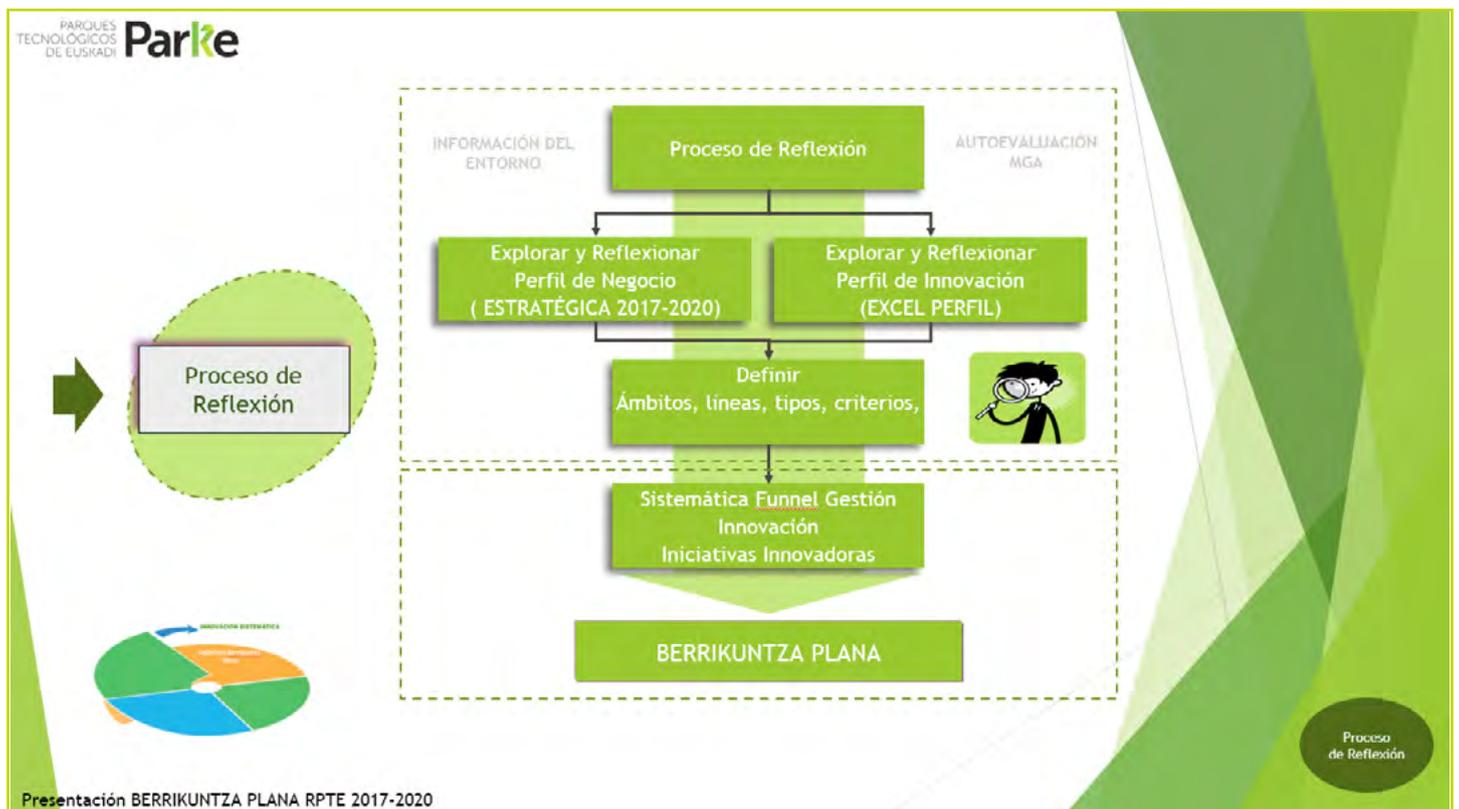
SUBELEMENTO MGA	AÑO	ACCIÓN (*En negrita Cartera de innovación)	ORIGEN (CREATIVIDAD, APRENDIZAJE INTERNO, APRENDIZAJE EXTERNO)	TIPO	MEMORA / INNOVACIÓN)	PDEA	PLAN / PROCESO RESPONSABLE	ÁREA / PERSONA RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO ¿para qué?	RESULTADO LOGRADO	EVALUACIÓN Y AJUSTE DE LA ACCIÓN
11	2017	Autoevaluación, contraste e identificación de áreas de mejora en la innovación de la RPTe. Definición de Objetivos, innovación abierta intrapartek - Creación y puesta en marcha	Autoevaluación MGA 2017	Aprendizaje interno	M	E&A	Gestión Recursos	Dirección EFOYC	Analizar situación de la "innovación" en la RPTe	Según el perfil de innovación de la autoevaluación, el resultado es Medio-Aceptable	MEJORABLE
12	2017	Banquek: innovación abierta intrapartek - Creación y puesta en marcha	Creatividad Interna	Aprendizaje externo	M	D	Servicios a Empresas, profesionales y sociedad	Director de Cooperación y Servicios	Disponer de una sistemática para la propuesta de ideas novedosas.	7,36 - 8 - 8,14 / 10 en el ítem: RPTe está abierta a propuestas de innovación, mejora o de cambio.	ÉXITO
13	2017	Hermanamientos con PT Andalucía, PT de Walqa y PT de Gijón. Acercamiento para favorecer el intercambio de buenas prácticas.	Innovación Abierta	Aprendizaje externo	M	D	Gobernanza y Alianzas	Dirección General y G10	Identificación de BBPP que sean implementables	Salvo del PT de Andalucía no se han podido obtener BBPP implementables	MEJORABLE
11	2018	Análisis del perfil de innovación de la RPTe	Contraste MGA 2017	Aprendizaje interno	M	P	Gestión Recursos	Dirección EFOYC	Identificar situación de los ámbitos y sobre cuales es oportuno actuar.	Según el perfil de innovación de la autoevaluación, el resultado es Medio-Aceptable. Evolución positiva en resultados RPTe abierta a propuesta de innovación 7,36 - 8 - 8,14 / 10	MEJORABLE
11	2018	Definición de innovación, tipos de innovación, gestión de innovación, formación y creación de herramientas	Contraste MGA 2017	Aprendizaje interno	M	P	Gestión Recursos	Dirección EFOYC	Definir que es innovación para la RPTe	Definición de premisas para ser organización innovadora	ÉXITO
12	2018	Capacitación en el G40 sobre innovación y herramientas de creatividad.	Interno	Aprendizaje interno	I	D	Gestión de recursos	Dirección EFOYC	Poder desarrollar nuevas metodologías de trabajo	Personas de la organización formadas en nuevas herramientas.	ÉXITO
12	2018	Diseño de la herramienta innotales	Creatividad Interna	Aprendizaje interno	I	P	Gestión de recursos	Dirección EFOYC	Orientar la RPTe a la consecución de innovación continua e incremental.	Sistemización: "La innovación se puede sistematizar". 4 innotales en 2018 y 4 en 2019	ÉXITO
12	2018	Formación en facilitación	Creatividad Interna	Aprendizaje externo	M	D	Gestión de recursos	Dirección EFOYC	Disponer de un conjunto de personas/dinamizadores formados.	Personas de la organización formadas en nuevas herramientas y disponibilidad de dinamizador. Evolución positiva en resultados con la formación RPTe 6,95 - 7,34 - 7,65 / 10	ÉXITO
13	2018	Visitas a empresas: elaboración de procedimiento y hoja de seguimiento de mejoras e innovaciones.	Interno	Aprendizaje interno	M	E&A	Gestión Comercial	Directora de Desarrollo de Negocio y Marketing	Disponer de una sistemática para la obtención de valoraciones y sugerencias de mejora de los clientes.	Informes con detalle y análisis de las sugerencias de mejora de la Red	ÉXITO
13	2018	Herramienta Tecnopole e Intech Tenerife. Acercamiento para favorecer el intercambio de buenas prácticas.	Innovación Abierta	Aprendizaje externo	M	D	Servicios a Empresas, profesionales y sociedad	Director de Cooperación y Servicios	Inter cambio de BBPP con otros parques que sean implementables	No se han obtenido BBPP implementables	MEJORABLE
14	2018	Flujograma de selección de proyectos innovadores a partir de las ideas generadas	Autoevaluación MGA 2017	Aprendizaje interno	M	D	RPTe Berrikuntza Plana	Dirección EFOYC	Disponer de un proceso que permita clarificar como es el proceso interno desde la idea hasta el proyecto.	Proceso diseñado y puesto en marcha.	ÉXITO
14	2018	Innotales; puesta en marcha de proyectos	Creatividad Interna	Aprendizaje interno	I	E&A	Gestión de recursos	Dirección EFOYC	Puesta en marcha de ideas en base a grupos multidisciplinarios.	Puesta en marcha de 4 innotales	ÉXITO
11	2019	Elaboración y revisión Plan de Innovación RPTe	Benchmarking Euskalit	Aprendizaje externo	I	P	RPTe Berrikuntza Plana	Dirección General	Disponer del conjunto de proyectos que responden a los retos de la RPTe (Estrategia 2017-2020), con ellos se desarrollan capacidades de la organización necesarias para innovar y disponer de objetivos identificados como actualizados.	Se ha puesto en valor el trabajo ya realizado en el ámbito de la innovación. Se ha trasladado a todas las personas de la RPTe el mensaje de la importancia de esta y de la necesidad de continuar realizando actuaciones en esta dirección.	ÉXITO
12	2019	Propuesta de Ficha para la elaboración y gestión de los proyectos de innovación	Informe evaluación externa MGA 2018	Aprendizaje interno	M	P	RPTe Berrikuntza Plana	Dirección EFOYC	Cambio en la forma de liderar los trabajos y despliegue de liderazgo 2º nivel	Puesta en marcha de nuevo sistema. Innovación en liderazgo de la plantilla. Evolución positiva en Liderazgo: 6,2 - 7,39 - 7,64 / 10	MEJORABLE
12	2019	Revisión de los innotales e incorporación nuevos criterios en el procedimiento (matriz priorización)	Revisión de Berrikuntza Plana	Aprendizaje interno	M	E&A	RPTe Berrikuntza Plana	Dirección EFOYC	Adaptar y mejorar metodología	Adaptación y mejora de la metodología para mejora de resultados	ÉXITO
12	2019	Diseño del Banco de Ideas (campañas de ideas y aportaciones en Berrikuntza Txokoak)	Revisión de Berrikuntza Plana	Aprendizaje interno	M	P	RPTe Berrikuntza Plana	Dirección EFOYC	Filtrar ideas susceptibles de ser implementadas como innovación bajo metodología de Gestión de Proyectos	7,36 - 8 - 8,14 / 10 en el ítem: RPTe está abierta a propuestas de innovación, mejora o de cambio.	ÉXITO
13	2019	Reuniones de contraste de Servicios con empresas	Innovación Abierta	Aprendizaje externo	I	D	Servicios a Empresas, profesionales y sociedad	Director de Cooperación y Servicios	Disponer de una forma directa para relacionarnos con objeto de conocer las necesidades de los profesionales.	Participantes: PTA: 22 pax, PCTB 32 pax, PCTG: 13 pax	ÉXITO
13	2019	Un Reto para el Parque: incorporación de mejoras en el proceso	Innovación Abierta	Aprendizaje interno	M	E&A	Servicios a Empresas, profesionales y sociedad	Director de Cooperación y Servicios	Favorecer la participación de participantes en formato grupo y la mejora de la calidad de las propuestas	PCTG: 26 propuestas, PCTB: 23 propuestas y PTA: 6 propuestas	MEJORABLE
14	2019	Innotales: elección de temáticas de manera participativa G40	Creatividad Interna	Aprendizaje interno	I	E&A	Gestión de recursos	Dirección EFOYC	Seleccionar de manera participativa en el G40 las temáticas de los innotales	Selección de 4 temáticas	ÉXITO
14	2019	Innotales; puesta en marcha de proyectos	Creatividad Interna	Aprendizaje interno	I	E&A	Gestión de recursos	Dirección EFOYC	Puesta en marcha de ideas en base a grupos multidisciplinarios	Puesta en marcha de 4 innotales	ÉXITO
14	2019	Evaluación y revisión de la Cartera de proyectos innovadores.	Revisión de Berrikuntza Plana	Aprendizaje interno	M	E&A	RPTe Berrikuntza Plana	Dirección EFOYC	Formación específica en Gestión de Proyectos: 9-10/10. Encuestadas 6 personas	Formación específica en Gestión de Proyectos: 9-10/10. Encuestadas 6 personas	ÉXITO
14	2019	Gestión por proyectos: gestión de los proyectos de manera multidisciplinaria y con liderazgo extendido	Creatividad Interna	Aprendizaje interno	M	E&A	Gestión de recursos	Dirección EFOYC	Creación de una sistemática participativa para la puesta en marcha de proyectos.	Valoración 7,14 en el encuesta de personas	MEJORABLE
14	2019	Fichas de seguimiento de proyectos	Creatividad Interna	Aprendizaje interno	I	D	Gestión de recursos	Dirección EFOYC	Poder realizar el seguimiento y valoración de los diferentes proyectos	27 fichas de proyectos	ÉXITO
12	2018-2019	Zonas comunes, sistemas de video-conf., herramientas colaborativas, SKYPE	Creatividad Interna	Aprendizaje interno	I	D	Gestión integral mantenimiento de espacios e infraestructuras	Director ITC	Disponer de áreas de transmisión Agil de información y creación de ideas	Item de condiciones de trabajo: 7,39 - 8,09 - 8,27	ÉXITO
14	2019/2020	Formación en liderazgo y gestión de proyectos	Interno	Aprendizaje interno	M	D	Gestión de recursos	Dirección EFOYC	Disponer de un conjunto de personas formadas	Formación específica en Gestión de Proyectos: 9-10/10. Encuestadas 6 personas.	ÉXITO
12	2019-2020	Formación en liderazgo y gestión de proyectos	Creatividad Interna	Aprendizaje externo	M	D	Gestión de recursos	Dirección EFOYC	Disponer de un conjunto de personas formadas que lideran equipos de proyecto (innovación en personas y	Formación específica en Gestión de Proyectos: 9-10/10. Encuestadas 6 personas.	ÉXITO



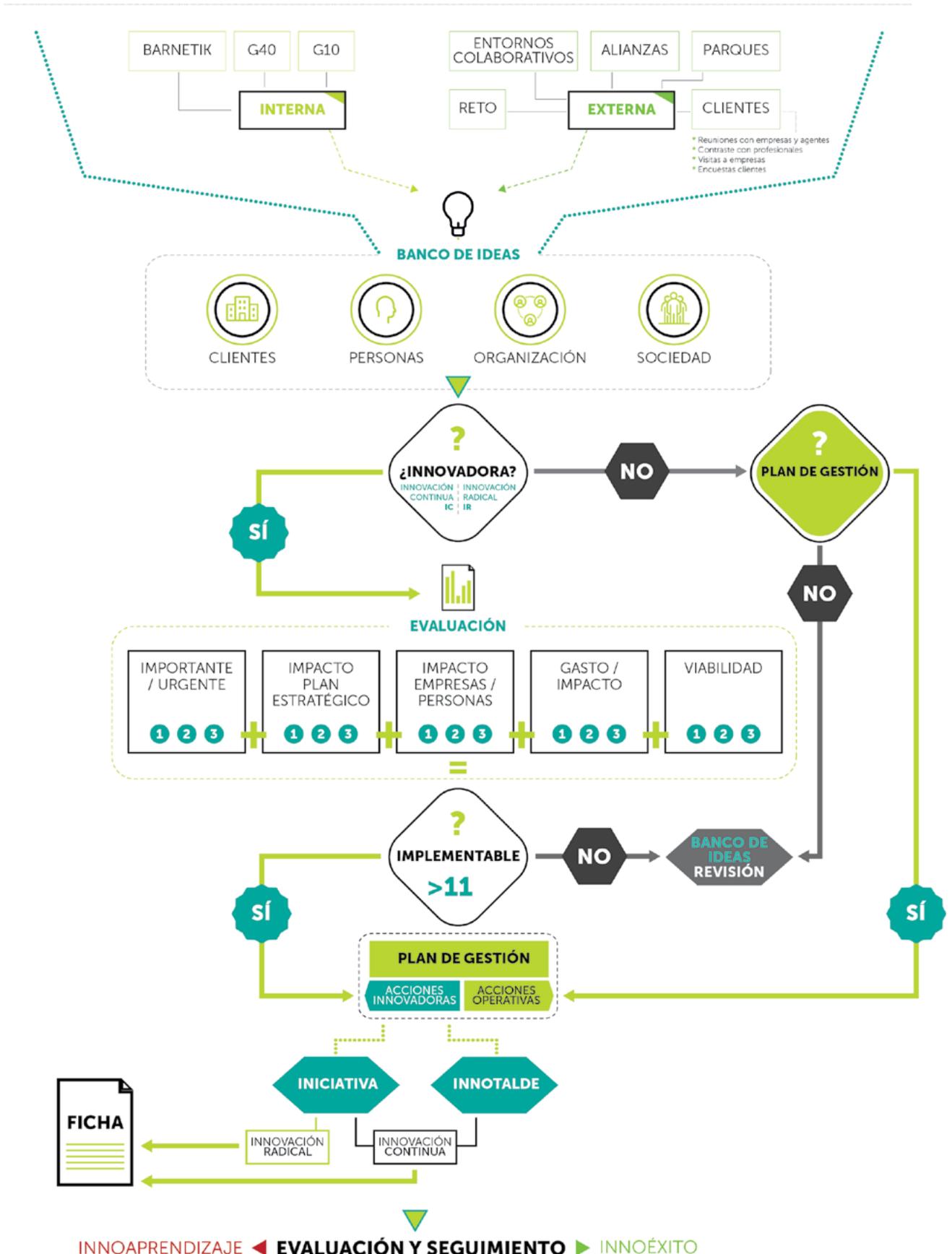
Organización		Fecha	
RPTE		26/04/20	26/04/18
Equipo		Fecha	
G10 + IFH consulting		26/04/20	26/04/18
<b>INNOVACIÓN EN LA ESTRATEGIA</b>			
		Pts.	Pts.
<b>INTENCIÓN</b>			
A11	¿Existe una planificación estratégica que tiene en cuenta conceptos o áreas de innovación?	Excelente 4	Excelente 4
A12	¿Qué recursos económicos se dedican a actividades de innovación? ( horas dedicadas a innovación, búsqueda de información externa, externa, inversión en formación en ambitos innovadores, recursos en proyectos innovadores, recursos en TIC, etc ... )	Aceptable 3	Aceptable 3
<b>REPLANTEAMIENTO</b>			
A21	¿La RPTE identifica los aspectos que definen su negocio (procesos clave competitivos)?	<b>RESULTADOS</b>	
A22	¿La RPTE se replantea de manera habitual su negocio (procesos clave competitivos)?	<b>MEDICIÓN</b>	
<b>SISTEMÁTICA</b>			
A3	¿La RPTE gestiona la innovación incorporándola?	<b>INNOVACIONES LOGRADAS</b>	
F1	¿Se han establecido objetivos claros, indicadores y mecanismos para medir los resultados de las innovaciones los diferentes ámbitos?	Aceptable 3	Aceptable 3
F21	¿Se han obtenido, en los últimos años, como consecuencia de la actividad innovadora de la RPTE, resultados en forma de mejora en productos?	Aceptable 3	Aceptable 3
F22	¿Se han obtenido, en los últimos años, como consecuencia de la actividad innovadora de la organización, resultados en forma de mejora en los servicios y productos?	Aceptable 3	Aceptable 3
F23	¿Se han obtenido, en los últimos años, como consecuencia de la actividad innovadora de la RPTE, resultados en clientes ?	Aceptable 3	Aceptable 3
F24	¿Se han obtenido, en los últimos años, como consecuencia de la introducción de cambios en el modelo organizativo mejoras en la eficiencia y la competitividad de la RPTE?	Aceptable 3	Aceptable 3

26/04/2020		26/04/2018	
Puntuación	100	Puntuación	90
Máximo	136	Máximo	136
% sobre Max	74%	% sobre Max	66%



SISTEMÁTICA DE GESTIÓN DE LA  
**INNOVACIÓN en la RPTE**



Id	Banco de Ideas	Año	Origen (RUEX)	Ámbitos	Innovación	Importancia y Urgencia	Impacto en PE	Impacto en Empresas	Gasto/Impacto	Viabilidad	Evaluación	En PG	Iniciada	Ficha	Grado Ejecución	Evaluación y Seguimiento
50	Mapa de comisión interna con nuevos canales y bots	2017	IN, G40	Organización	IC	1	2	3	2	2	0	×	×	×	×	Innovación
51	Integración de IA (AI) y ML	2017	IN, G40	Organización	IR	1	2	3	1	2	0	×	×	×	×	Innovación
52	Big Data	2018	IN, G40	Personas	IC	3	3	3	3	3	0	×	×	×	×	Innovación
53	Big Data	2018	IN, G40	Personas	IC	3	3	3	3	3	0	×	×	×	×	Innovación
54	Desarrollo de nuevos canales de atención al cliente	2018	IN, G40	Organización	IC	3	3	3	3	3	0	×	×	×	×	Innovación
55	Realización de eventos B2B, realiza visitas a los B2B y seguimiento a potenciales clientes de empresas	2018	IN, G40	Clientes	IC	3	3	3	3	3	0	×	×	×	×	Innovación
56	Realización de eventos B2C, realiza visitas a los B2C y seguimiento a potenciales clientes de personas	2018	IN, G40	Clientes	IC	3	3	3	3	3	0	×	×	×	×	Innovación
57	Sistemas para las visitas a empresas, clientes anuales, nuevos PE, nuevos funcionarios y clientes	2018	EX, G40	Clientes	IC	2	2	2	2	2	0	×	×	×	×	Innovación
58	Aplicaciones para el seguimiento de clientes	2018	EX, G40	Clientes	IC	2	2	2	2	2	0	×	×	×	×	Innovación
59	Aplicaciones para el seguimiento de clientes	2018	EX, G40	Clientes	IC	2	2	2	2	2	0	×	×	×	×	Innovación
60	Aplicaciones para el seguimiento de clientes	2018	EX, G40	Clientes	IC	2	2	2	2	2	0	×	×	×	×	Innovación
61	Aplicaciones para el seguimiento de clientes	2018	EX, G40	Clientes	IC	2	2	2	2	2	0	×	×	×	×	Innovación
62	Aplicaciones para el seguimiento de clientes	2018	EX, G40	Clientes	IC	2	2	2	2	2	0	×	×	×	×	Innovación
63	Convenios con entidades inmobiliarias, nuevas formulas de comercialización	2018	IN, G40	Clientes	IC	2	2	2	2	2	0	×	×	×	×	Innovación
64	Plan de Inversión, aplicar y implementar para la red	2018	IN, G40	Clientes	IC	2	2	2	2	2	0	×	×	×	×	Innovación
65	Nuevas acciones para vocaciones orientadas jóvenes	2018	IN, G40	Sociedad	IC	2	2	2	2	2	0	×	×	×	×	Innovación
66	Acciones de Desarrollo Humano (D.H.) para la red	2018	IN, G40	Organización	IC	2	2	2	2	2	0	×	×	×	×	Innovación
67	Utilización de los procesos y sistemas tecnológicos, servidores, gestión de archivos, comunicaciones	2018	IN, G40	Organización	IC	2	2	2	2	2	0	×	×	×	×	Innovación
68	Implementación de sistemas de gestión de la información (SGI)	2018	IN, G40	Organización	IC	2	2	2	2	2	0	×	×	×	×	Innovación
69	Implementación de sistemas de gestión de la información (SGI)	2018	IN, G40	Organización	IC	2	2	2	2	2	0	×	×	×	×	Innovación
70	Lanzamiento de BARNETK herramienta de innovación interna	2018	IN, G40	Personas	IC	2	2	2	2	2	0	×	×	×	×	Innovación
71	Oficina y espacios de co-creación de equipos	2018	IN, G40	Organización	IC	2	2	2	2	2	0	×	×	×	×	Innovación
72	Comunicación interna	2018	IN, G40	Organización	IC	2	2	2	2	2	0	×	×	×	×	Innovación
73	Formación	2018	IN, G40	Personas	IC	2	2	2	2	2	0	×	×	×	×	Innovación
74	Encuesta de personas	2018	IN, G40	Personas	IC	2	2	2	2	2	0	×	×	×	×	Innovación
75	Definición de tiempos, procesos y flujos de la innovación	2018	IN, G40	Personas	IC	2	2	2	2	2	0	×	×	×	×	Innovación
76	Definición de tiempos, procesos y flujos de la innovación	2018	IN, G40	Personas	IC	2	2	2	2	2	0	×	×	×	×	Innovación
77	Definición de tiempos, procesos y flujos de la innovación	2018	IN, G40	Personas	IC	2	2	2	2	2	0	×	×	×	×	Innovación
78	Definición de tiempos, procesos y flujos de la innovación	2018	IN, G40	Personas	IC	2	2	2	2	2	0	×	×	×	×	Innovación
79	Que el camino iniciado se vaya consolidando	2018	IN, G40	Organización	IC	2	2	2	2	2	0	×	×	×	×	Innovación
80	Iniciar en espacios de relaciones, para tener conocimiento de los planes de desarrollo, ...	2018	IN, G40	Personas	IC	2	2	2	2	2	0	×	×	×	×	Innovación

### Origen

**Año**  
(Blanco 0 = Todos los años)

**279**

### Ámbitos

Sociedad 10%, Personas 13%, Clientes 26%, Organización 53%

### Innovación

IR 7%, IC 17%, NO 76%

### Iniciativas en Plan de Gestión

No (0) 82%, SI (1) 18%

### Iniciativas por años

### Evaluación y Seguimiento

Origen	Ámbitos	Innovación	Descripción	Evaluación y Seguimiento	Descripción
IN, G40	Organización	No	No calificada con Innovación	0	Sin Ejecutar
IN, Barnetk	Clientes	IC	Innovación Continua	1	Empezada no acabada
IN, Reflexión Estratégica	Personas	IR	Innovación Rupturista	2	Acabada
EX, Entornos Colaborativos	Sociedad				
EX, Reto					
EX, Visitas a empresas					
EX, Encuestas Clientes					
EX, Contraste con Profesionales					
EX, Reuniones con Empresas y Agentes					
EX, Hermandamiento con Parques					
EX, Presencia y acuerdos internacionales					
EX, Alianzas					



## BASES DEL CONCURSO



### ¿Tienes una IDEA para MEJORAR el Parque en el que trabajas?

La Red de Parques Tecnológicos de Euskadi lanza, en paralelo a la iniciativa Un Reto para el Parque, su segunda iniciativa de Innovación dirigida a las personas que forman parte de la Red de Parques Tecnológicos de Euskadi (RPTE) para identificar ideas que contribuyan, en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), a la mejora de la Red de Parques y de sus objetivos estratégicos o de alguno de los elementos asociados a la gestión avanzada y de las empresas en ella instaladas.

La innovación es lo que diferencia a la Red de Parques, el talento su valor añadido, y las personas que conforman la Red son las que mayor talento y conocimiento tienen de la gestión de la Red y quienes mejor pueden identificar ideas de mejora para la misma.



### 8.- CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Las propuestas presentadas se valorarán tomando como referencia los siguientes aspectos:

- o Viabilidad de implementación de la propuesta.
- o Mejora de la organización y/o su gestión, y el servicio que ofrece a sus clientes en relación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- o Enfoque de red. Posibilidad de desplegar en los 3 parques.
- o Impacto - nº de empresas y/o personas que pueden beneficiarse con la materialización de la idea.
- o Originalidad de la idea.
- o Mejor relación gasto/impacto.
- o Sostenibilidad del proyecto/servicio en el tiempo.



### Y la convertiremos en REALIDAD

### 9.- MATERIALIZACIÓN DE LA IDEA

La Red de Parques Tecnológicos de Euskadi se compromete a materializar la propuesta ganadora. Para ello se dispondrá de:

- o Presupuesto: **hasta un máx. de 30.000 euros** (10.000 € por cada Parque).

Plazo: Año 2020

### 2.- DESTINATARIOS

L@s destinatari@s de este concurso son las personas que trabajan en la propia Red de Parques Tecnológicos de Euskadi que quieran proponer ideas que **tienen como objetivo mejorar la organización y/o su gestión, y el servicio que ofrece a sus clientes en relación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.**

Cada persona podrá enviar una única idea.

### 3.- PREMIOS

De entre todas las ideas presentadas se seleccionará una que se será la ganadora. La persona que tuvo la idea ganadora podrá elegir uno de los siguientes premios:

- Para la persona ganadora: bolsa de viaje, por un importe máximo de 400€, a un destino de su elección que podrá configurar bajo su criterio.





FICHA IR

PARQUES TECNOLÓGICOS DE EUSKADI **Parke** espacios de innovación

Descripción de la Innovación Rupturista

<b>Responsables/s</b> Definir responsables	<b>Objetivo</b>	Definir un objetivo
<b>Equipo de trabajo</b> Definir equipo de trabajo	<b>Planificación</b>	Definir planificación
<b>Proveedores</b> Definir Proveedores	<b>Descripción</b>	Describir iniciativa rupturista
<b>Presupuesto</b> Definir Presupuesto	<b>Indicadores</b>	Incluir indicadores
<b>Conclusiones</b> INNOVACIÓN PRESUPUESTO DEDICACIÓN COLABORACIÓN	<b>Impacto esperado</b>	Describir impacto esperado

PARQUES TECNOLÓGICOS DE EUSKADI **Parke** espacios de innovación

159. Sistema de Contraste de Competencias 360º a todo el personal

Evaluación 360º o evaluación integral abarca la percepción del desempeño de un trabajador por parte compañeros, subordinados, supervisores, jefes directos, lo que permite identificar desde varios ángulos las fortalezas y debilidades del trabajador frente a las competencias y habilidades que la empresa ha definido como fundamentales para el desempeño de un cargo.

<b>Responsables/s</b>	<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer el sistema evaluación 360º</li> <li>Evaluar las competencias.</li> <li>Diseñar programas de aprendizaje y desarrollo (ver plan de formación*).</li> </ul>
<b>Equipo de trabajo</b>	<b>Planificación</b>	Ver Manual definido del proyecto (*): "CONTRASTE COMPETENCIAS EN LA RPTÉ PARA EL APRENDIZAJE Y DESARROLLO DEL TALENTO" ( incluye evaluación del ejercicio del liderazgo )
<b>Proveedores</b>	<b>Descripción</b>	Hasta el momento para la RPTÉ no se había utilizado una herramienta de Evaluación 360º por tanto cuando menos es novedosa solo por su utilización. Según se define en el impacto esperado, se espera una evaluación al 100% de la plantilla esperando que las conversaciones entre personas y responsables generen adaptaciones/mejoras de ambos (para los responsables, por formar parte de la entrevista y aprender habilidades de entrevista 360º y para las personas en cuanto a la mejor evolución de sus competencias contrastadas). Todo ello es clave para la diferenciación de las personas y por tanto para la diferenciación de nuestros productos/servicios al cliente, y por tanto rupturista en nuestra organización.
<b>Presupuesto</b>	<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100% plantilla a evaluadas por 360º</li> <li>Nº de iniciativas de formación obtenidas</li> <li>100% entrevistas 360º a realizadas</li> </ul>
<b>Conclusiones</b>	<b>Impacto esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtener información de cada miembro del equipo.</li> <li>Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración.</li> <li>Motivar a la plantilla RPTÉ a vivir la cultura organizacional.</li> <li>Mejorar la percepción de equidad, transparencia y justicia en los procesos de evaluación.</li> <li>Identificar las necesidades de desarrollo de los colaboradores.</li> <li>Proporcionar retroalimentación constructiva y totalmente anónima.</li> </ul>

**Responsables/s**

- Director Económico-Financiera, de Organización y Contratación
- Responsable Organización y Contratación

**Equipo de trabajo**

- Director/a Económico-Financiera, de Organización y Contratación al completo.
- Consultora de organización (IFH)

**Proveedores**

IFH - Consultora de organización

**Presupuesto**

IFH: 1 mes dedicación de los 12 meses trabajo presupuestado año

**Conclusiones**

INNOVACIÓN ●  
PRESUPUESTO ●  
DEDICACIÓN ●  
COLABORACIÓN ●

FICHA INNOTALDE

PARQUES TECNOLÓGICOS DE EUSKADI **Parke** EUSKADIA PARKE TEKNOLOGIKOAK

**CONCLUSIONES INNOTALDE**  
CÓMO LLEGAR AL USUARIO FINAL

Objetivo: PROPONER IDEAS PARA OBTENER EL MAYOR NÚMERO DE CONTACTOS POSIBLE DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN LAS EMPRESAS DE LA RED, IDENTIFICADAS POR INTERESES

**BREVE RESUMEN DEL PROCESO DE TRABAJO**

Hemos sido un grupo muy participativo y motivado con el tema del Innotalde: Ainhoa Ayesta, Ana Parapar, Hugo Andrés, Ibane Rodríguez, Joseba Larrinaga y Victoria del Río

En total nos hemos reunido en 4 ocasiones: 3 por videoconferencia y la última presencial, dónde recopilamos las conclusiones que habíamos sacado de este INNOTALDE y que terminó en una comida del grupo.

En paralelo a estas reuniones, este INNOTALDE ha tenido presencia (Ainhoa Ayesta) en las reuniones de planteamiento y propuestas de los alumnos del MÁSTER DUAL DE DEUSTO, al estar trabajando un tema muy similar al nuestro.

También asistimos desde el INNOTALDE (Joseba Larrinaga e Ibane Rodríguez) a un Curso de Marketing Digital para captación de nuevos clientes, impartido por profesionales de Mondragón Unibertsitatea, para poder constatar si estábamos orientando nuestras propuestas de acuerdo a los principios actuales del marketing para captación de clientes.

**CONCLUSIONES-PROPUESTAS**

Tras analizar diferentes de canales de comunicación: correo electrónico, WhatsApp, APP Parkes, Redes Sociales etc. llegamos a la conclusión de que el canal por excelencia continúa siendo el **CORREO ELECTRÓNICO**.

Pensamos que se deberían enfocar los esfuerzos en conseguir una BASE DE DATOS DE CALIDAD, es decir: **SEGMENTADA**

Para poder conseguirla trabajaríamos los siguientes aspectos:

- Segmentar los contactos que tenemos hasta la fecha: limpiando las listas que cada Parque tiene hasta la fecha (excluir los duplicados), y enviando a esos contactos el formulario que se haya diseñado, dónde cada usuario potencial pueda segmentar sus intereses.
- Captación de contactos que provengan de Club Parke: de clientes de alquiler de Salas; etc. respetando en todo momento las indicaciones de la LOPD vigente.
- Captación de contactos nuevos, por diferentes vías:
  - VISITAS DE FIDELIZACIÓN: Nunca deberíamos perder la cercanía del trato directo con las personas, para poder captar prescriptores que nos puedan ayudar a llegar al usuario final.
  - WEB PARKES: Ante cualquier contacto que nos hagan (consultas, buscador de empresas...) facilitar el formulario donde nos indiquen sus intereses. Y cada vez que un usuario quiera descargarse alguna documentación, que tenga que darnos sus datos.

Conclusiones Innotalde CÓMO LLEGAR AL USUARIO FINAL

**Parke**

EUSKADIKO  
PARKE  
TEKNOLOGIKOAK