

GUÍA DE GESTIÓN DE EUSKALIT 2019



KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA



ÍNDICE

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

01

LÓGICA DE RESULTADOS

04

ELEMENTO 1: ESTRATEGIA

05

R1: RESULTADOS ESTRATÉGICOS

07

ELEMENTO 2: CLIENTES

11

R2: RESULTADOS EN CLIENTES

13

ELEMENTO 3: PERSONAS

17

R3: RESULTADOS EN PERSONAS

19

ELEMENTO 4: SOCIEDAD

22

R4: RESULTADOS EN SOCIEDAD

23

ELEMENTO 5: INNOVACIÓN

25

R5: RESULTADOS EN INNOVACIÓN

27

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Introducción

Durante el año 1992, el Gobierno Vasco invitó a las principales empresas y organizaciones vascas a crear una fundación con la misión de promocionar la cultura de la Calidad Total en el País Vasco, y en diciembre de 1992 se constituyó la **Fundación Vasca para el Fomento de la Calidad** como **fundación privada**. En 1999 creamos el acrónimo EUSKALIT para reforzar nuestra imagen de marca, y en 2008, siguiendo la evolución que experimentaron términos como calidad y Calidad Total, pasamos a ser la Fundación Vasca para la Excelencia. En 2013, en coherencia con el ámbito de nuestras actividades, la gestión, y el desarrollo del Modelo de Gestión Avanzada, pasamos a llamarnos EUSKALIT- Kudeaketa Aurreratua/Gestión Avanzada.

El Patronato de EUSKALIT lo forman actualmente 25 organizaciones (Presentación Patronato en **AE1**) y la plantilla la conformamos 18 personas. Nuestras oficinas están situadas en el Parque Científico y Tecnológico de Bizkaia. Además, más de **800** entidades nos apoyan como Entidades colaboradoras, aportando una cuota anual y pudiendo disfrutar de servicios exclusivos en algunos casos, y de coste reducido en otros.

Misión, Visión y Valores

MISIÓN:

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

VISIÓN:

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

Estos elementos son revisados anualmente por toda la plantilla y el Patronato como parte de la Reflexión Estratégica y Plan de Gestión, su actual formulación es de 2019.

Para llevarlas a cabo nos regimos por nuestros tres **VALORES**, que utilizamos también para evaluar nuestro desempeño y están presentes a la hora de ejercer nuestro liderazgo:

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

Contamos con unas Líneas Estratégicas e Indicadores estratégicos que nos permiten tener una proyección a medio y largo plazo, y gestionar con más concreción el cumplimiento de los elementos anteriores. Estas líneas e indicadores estratégicos se revisan anualmente, incorporando y modificando lo necesario para adaptarse a la Estrategia de EUSKALIT. (Líneas estratégicas en **AE1**).

Además, en EUSKALIT nos gestionamos por **procesos**: los **operativos** son los que generan nuestros productos y servicios, los de **apoyo** les dan soporte a nivel interno y los procesos de **gestión** establecen la dirección o el rumbo.

Organigrama

Es importante entender la importancia que tiene la gestión por procesos en EUSKALIT, como elemento que vertebra e integra el sistema de gestión de EUSKALIT. Todas las actividades de EUSKALIT se gestionan en procesos, y todas las personas de EUSKALIT trabajamos en procesos, algunas como Responsables y otras como parte del equipo de proceso. La tabla "Matriz de responsabilidades" (**AE2**) es fundamental para entender qué hacemos y cómo nos organizamos. **R=Responsable de proceso; C=Colaborador de proceso; S=Sustituto; A=Aprendiz para ser futuro R; CR=En períodos de bajas o excedencias prolongadas de alguna persona R (puede elegirse a una persona que colabora en**

ese proceso como C, para que sea de manera transitoria la R del proceso a efectos de interlocución con grupos de interés, cumplimiento de responsabilidades de gestión del proceso, etc. hasta la reincorporación de la persona R). En 2019 incluimos r y c para las responsabilidades en los Proyectos más relevantes.

Productos y servicios (datos de cierre de 2018)

Hacemos difusión para dar a conocer los conceptos, herramientas y metodologías de Gestión Avanzada y las experiencias de éxito de organizaciones de todos los sectores. A lo largo del año organizamos jornadas o actos de sensibilización e intercambio de buenas prácticas, en 2018 realizamos **102 actos**, a los que acudieron alrededor de **6.900 personas**.

- Anualmente coordinamos la **Semana Europea de la Gestión Avanzada**, en la que participan una media de 60 entidades organizadoras, 45 actos y 2.500 personas asistentes.
- Anualmente celebramos la **Gala de entrega del Premio Vasco a la Gestión Avanzada** a la que asisten alrededor de 1.000 personas.
- Además editamos diverso **materi al formativo y divulgati vo**.

Damos **apoyo para la acción** para que las organizaciones vascas apliquen herramientas y metodologías de Gestión Avanzada. Más de 1.700 organizaciones y cerca de 4.000 personas participaron en programas de Acción en 2018.

- Nuestro principal programa es **KnowInn**, cuenta con **32 cursos**, orientados a la aplicación práctica de conceptos y metodologías de gestión, dirigido a personas directivas y técnicas de las organizaciones: 591 inscripciones.
- Personas en **formación básica**, el programa Innobideak Prestakuntza: 555 personas
- Organizamos actividades para las 83 empresas del **Club 5S** y para las 135 organizaciones que están en los grupos de intercambio que coordinamos (**Club Gestión Avanzada, EKA...**). Además, somos la Secretaría Técnica del grupo Q-epea, entidades públicas del País Vasco comprometidas con la Excelencia en la gestión.
- Programa **“Saltokitik enpresara”**, apoyando a 93 comercios vascos en la mejora de su gestión.

- Apoyamos a otras entidades vascas, estatales e internacionales en diferentes aspectos: programa **Aurrerabide** para impulsar la Gestión Avanzada en el Gobierno Vasco y en sus Organismos Autónomos; programa de formación y acción **3K**, dirigido a la mejora de la gestión de entidades deportivas; Programa **KSI Berritzaile** de apoyo a las industrias creativas; **contrato programa** del Departamento de Salud del Gobierno Vasco; ejercemos la Presidencia de la Asociación Centros de Excelencia-**CEX**; somos miembros del comité de dirección del grupo internacional **Quality Innovation Award...**

Ofrecemos diferentes tipos de **diagnósticos (contrastes y evaluaciones)** a las organizaciones para ayudar a identificar puntos fuertes y áreas de mejora en su gestión, que permitan mejorar sus formas de hacer y sus resultados. En 2018 el número de organizaciones diagnosticadas o evaluadas fue de 467, y el número de personas que pertenecen a nuestros diferentes Clubs de evaluación fue 2.632.

- **Programa Kudeabide**: desde que este programa dio comienzo en 2014, ya han participado más de 700 empresas, y se ha apoyado financieramente alrededor de 950 proyectos de mejora de la gestión. En su fase inicial las empresas reciben el servicio de contraste externo de EUSKALIT, y en 2018 fueron 74.
- **Contraste externo**, para organizaciones de todos los sectores y para todos los niveles de avance: 41.
- **Evaluación externa**, que da acceso a los reconocimientos a la gestión del Gobierno Vasco (A bronce, plata y oro). 16 evaluaciones y 113 personas evaluando.
- Tenemos un **Club de Evaluación** en Gestión Avanzada con casi 1.800 personas, con un reciclaje anual de cerca de 1.000 personas.
- **Bikain**, certificado de la gestión lingüística, apoyando al Gobierno Vasco: 30 organizaciones evaluadas, más de 650 personas en su Club de evaluación.
- Además, tenemos 158 personas en el **Club 5S**, que nos apoyan en las Evaluaciones 5S.

Clientes

EUSKALIT cuenta con una plantilla de 18 personas, pero gracias a su trabajo en red puede atender a miles de organizaciones, grandes y pequeñas, públicas y privadas, y

de todos los sectores de actividad. Según recoge nuestra Misión, son **nuestros clientes potenciales todas las organizaciones del País Vasco**. Por ello, tenemos productos y servicios que ofrecemos en algunos casos con un enfoque sectorial, pero mayoritariamente con una orientación multi-sectorial. Además, trabajamos en la firma de **convenios** con entidades de la administración (entidades financiadoras), en este momento 17, para apoyarles en la mejora de la gestión de las organizaciones de sus sectores.

Otros grupos de interés

Hemos identificado 7 grupos de interés: Clientes, Patronato, Entidades Financiadoras, Personas de la plantilla, Entidades

aliadas y Proveedoras y Sociedad (**AE1**), que tienen una presencia fundamental en nuestra Estrategia y actividades.

Cultura de evaluación y aprendizajes

Aplicándonos nuestro valor de Coherencia, testamos y utilizamos las metodologías y herramientas que ofrecemos a nuestros clientes, y además, como creemos en la cultura de la evaluación, nos autoevaluamos y recibimos evaluaciones externas sistemáticamente, tal y como se puede ver en esta tabla:

2001	Q plata
2002	Autoevaluación de innovación con el Modelo Capital de Innovación de J.J. Goñi
2004	Q oro, Evaluación de igualdad de oportunidades de Emakunde y Evaluación Belbin a la plantilla
2005	Prize winner en el European Quality Award (Role model en Liderazgo y constancia en los objetivos)
2006	1er Análisis de innovación (capacidad de desarrollar nuevos productos y servicios)
2007	Evaluación piloto de Bikain (gestión lingüística del euskera)
2008	2º Análisis de innovación (capacidad de desarrollar nuevos productos y servicios)
2009	Evaluación externa (piloto) con Memoria Reducida
2010	Autoevaluación con Modelo Malcom Baldrige (USA) y Autoevaluación Bikain
2011	Repaso a autoevaluaciones pasadas y puesta en marcha de un plan global de acción Análisis nuevo modelo de negocio (Canvas)
2012	Contraste externo Compromiso con la Sociedad y Autoevaluación con modelo Economía del Bien Común
2013	Evaluación externa de Bikain (Certificado Básico) y Evaluación 5S (Oro)
2014	Contraste externo Modelo Gestión Avanzada (MGA)
2015	Revisión conjunta del plan de acción del informe de contraste de 2014
2016	Estudio cultura de Innovación de la AEC
2017	2º Contraste externo MGA, Plan de Igualdad (formación, grupos de trabajo internos y diagnóstico externo), Evaluación piloto con el nuevo esquema Bikain y Auditoría externa LOPD.
2018	Evaluación externa 5S (Diploma Oro y txapela 5S) y Plan de mejora derivado del contraste del año anterior
2019	Evaluación externa MGA

Todos los procesos tienen un documento de Lecciones aprendidas donde el R de cada proceso incluye los aprendizajes más relevantes así como los puntos fuertes y áreas de mejora que identifica el equipo de procesos en la revisión del

mismo. Este documento recoge también los aspectos más relevantes cuando no se alcanza un objetivo o cuando se supera ampliamente, para que el aprendizaje se incorpore al propio proceso.

LÓGICA DE RESULTADOS

Niveles y colores	EUSKALIT gestiona sus indicadores más relevantes en un Cuadro de Seguimiento de Indicadores (CSI), en un Cuadro de Seguimiento Económico (CSE) y en un Histórico de indicadores utilizando un código de colores que identifica su carácter Estratégico o Clave.
--------------------------	---

Leyenda	
INDICADOR ESTRATÉGICO (fondo naranja)	Leyenda gráficos: Resultados EUSKALIT (Verde), en Comparaciones (Azul y otros colores si hay varias), Objetivos (Rojo) y, cuando procede, NAI y NAS - Nivel de Aceptación Inferior y Superior - (Naranja)
INDICADOR CLAVE (fondo gris)	
RESTO DE INDICADORES (fondo blanco)	 EUSKALIT COMP 1 OBJETIVO NAI NAS

Desde 2011 tenemos indicadores “Estratégicos” que son los más relevantes para ver el cumplimiento de nuestra Estrategia, que en algunos casos recogen indicadores agrupados de

procesos operativos (difusión, acción y evaluación), así como otros indicadores (Clave y Resto de indicadores) que nos ayudan a medir el cumplimiento de la Visión y los Valores.

Periodicidad	Prácticamente todos los indicadores de EUSKALIT son, al menos, de frecuencia anual. Sin embargo, cada R y su equipo de proceso decide en función de la variabilidad del proceso la frecuencia de recogida de los indicadores. Independientemente de la frecuencia óptima de recogida, realizamos un seguimiento al menos mensual de todos los indicadores relevantes (CSI, CSE...) que nos permite, no solo un seguimiento detallado, sino compartido por toda la plantilla.
Indicadores de percepción	Para conocer la percepción de los diferentes grupos de interés en EUSKALIT utilizamos diferentes metodologías, principalmente encuestas, pero también focus group, reuniones, entrevistas, etc. Utilizamos un modelo de encuesta estandarizado para los procesos, pero con la posibilidad de que un R decida incluir algún ítem que considere necesario. En gran medida utilizamos plataformas web para la recogida de la información y el procesamiento automatizado de los datos. En todas las encuestas de satisfacción , se utiliza la escala (0-10) para facilitar la comparabilidad de resultados, a los que se hace seguimiento continuo dentro de cada proceso.
Indicadores de rendimiento	Disponemos de indicadores internos de rendimiento que nos permiten, además de ver tendencias de la actividad, anticipar posibles insatisfacciones en los indicadores de percepción (ej: número de asistencias por sesiones, ..). Este es un tipo de análisis muy frecuente en los diferentes procesos.
Segmentación	Hacemos un uso muy amplio de la segmentación de indicadores para un análisis pormenorizado. Cada proceso puede analizar la información segmentada por módulos, programas, fechas, género, territorio, o la variable que crea conveniente.
Objetivos	<p>Los objetivos Estratégicos se fijan tras el proceso REFLEX y de manera coordinada entre los diferentes procesos que alimentan dichos indicadores y se aprueban por el Patronato. En los objetivos del resto de indicadores de proceso, es cada R y su equipo de proceso el que fija los objetivos teniendo en cuenta los criterios recogidos en el proceso de Gestión de procesos:</p> <p><i>Los objetivos podrán ser de dos tipos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Objetivos de mantenimiento: Aquellos que no requieran realizar acciones de mejora sobre el proceso para materializarlos.</i> • <i>Objetivos de mejora: Aquellos que requieran mejorar el proceso.</i> <p>Además del objetivo, en los indicadores más relevantes se fija un NAI y un NAS que son la horquilla de resultados donde se entiende que el resultado estaría dentro de los niveles de aceptación. Si la actividad quedase por debajo del NAI o por encima del NAS deberían extraerse conclusiones que se incluirían en el documento de Lecciones aprendidas del proceso. Utilizamos un “semáforo” de colores en los indicadores del CSI para ver la previsión de cumplimiento de objetivo y del NAI y NAS. En los indicadores donde no fijamos objetivo, incluimos lineal (EUSKALIT) para apreciar mejor las tendencias.</p>
Comparaciones	EUSKALIT busca las comparaciones más adecuadas como referencia para sus indicadores Estratégicos y Claves. Algunos indicadores son muy específicos o agrupados y en ocasiones no hay posibilidad de comparación, pero realizamos un seguimiento continuado de los principales indicadores de las entidades locales, estatales e internacionales identificadas como referentes por parte de EUSKALIT en diferentes actividades (Premios a la gestión, actividades formativas, sistemas de evaluación, etc.), con las que también realizamos acciones de Benchmarking: CEX, EFQM, Excellence Finland, FNE, SPRI, APD, ASLE, Innobasque o Club Excelencia en Gestión , además de las baterías de indicadores de EUSKALIT en las que también participamos. Utilizamos la referencia de las medias de las Baterías porque son niveles exigentes y porque hay organizaciones muy diferentes donde los valores extremos aportan poca comparabilidad.



ESTRATEGIA



La sistemática a seguir en EUSKALIT para la formulación, despliegue, comunicación y revisión de estrategias y plan anual de gestión se encuentra recogida en el proceso Estrategia y planificación cuyo responsable es el Director. En este documento se recoge tanto cómo se gestiona la información de las diferentes fuentes de información y grupos de interés, así como la dinámica de la propia reflexión y establecimiento de la Estrategia, y por último, los mecanismos, momentos, responsables y formas de comunicar, desplegar, revisar y actualizar la Estrategia.

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

La información necesaria para definir la Estrategia de EUSKALIT se estructura en tres grandes apartados: 1. La información de los Grupos de interés (los 7 más significativos), 2. Otra información relevante (estudios e investigaciones; infraestructura; sistema de gestión; aspectos legales, medioambientales, sociales, etc.; y análisis de riesgos) y 3. Los resultados e indicadores internos de rendimiento. Las diversas fuentes de información están plenamente integradas en nuestros procesos y actividades por lo que la recogida de información se va realizando de manera continuada a lo largo del año (AE3). Las principales fuentes de información y su gestión para la elaboración de la estrategia:

1. Grupos de interés:

Desde 1993 en que identificamos por vez primera nuestros grupos de interés para la Planificación estratégica, los hemos ido revisando y estructurando progresivamente. Para cada uno de ellos recogemos sus necesidades y expectativas y resultados de actividad en los diferentes procesos en los que participan (varios miles de encuestas de satisfacción procesadas en varias plataformas web). Toda esta información, con responsable de recogida de datos y periodicidad de la misma (AE3) supone un apartado muy relevante del REPG. Además, desde 2015 se incorpora en el REPG una tabla resumen de la satisfacción de todos los grupos que nos permite tener una visión integral de la percepción de estos grupos con relación a EUSKALIT (RE12).

Teniendo tantas fuentes de información y tantos responsables de captación de la misma, en 2015 propusimos la realización de una sesión denominada REFLEX donde se concentra y pone en común la información más relevante obtenida a lo largo del año y la plantilla de EUSKALIT realiza una reflexión conjunta para identificar los elementos más relevantes que pueden afectar a la Estrategia y que se concreta en el documento de REPG (AE1). En este REPG cada R profundiza en la identificación de necesidades y expectativas de los grupos de interés concretos de sus procesos y la manera en que los cumple o evalúa. Además, cada

proceso aporta información concreta para analizar madurez de procesos, tendencias en la actividad o en el sector, comparaciones, etc.

Una información relevante para la estrategia contenida en el REPG es un gráfico que elaboramos todos los años en el que vemos la distribución de nuestros servicios más significativos en los sectores establecidos por el EUSTAT para la actividad de las organizaciones vascas (AE1).

Las relaciones que mantenemos con las entidades financieras y los convenios de colaboración con la administración pública, además de afianzar significativamente el equilibrio presupuestario anual, también suponen una fuente de información muy relevante, especialmente para el diseño de las estrategias y planes de acción de EUSKALIT. En el REPG analizamos el número de convenios formalizados, y también su satisfacción como grupo de interés. Otro grupo de interés con especial vinculación y relevancia para la definición de la estrategia es el colectivo de Entidades Aliadas, que son entidades 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. Los Rs respectivos son los encargados de mantener la interlocución con cada uno de ellos (AE1 y AE11).

2. Otra información relevante:

La suscripción a más de una decena de revistas de calidad, gestión e innovación (Harvard Business Review, Harvard Deusto Business Review, Excellence, Quality Progress, Forum Calidad, Estrategia Empresarial...) nos permiten conocer **investigaciones** realizadas por entidades y personas de referencia. Igualmente, también incluimos en este apartado investigaciones en las que EUSKALIT ha participado (colaboramos en tesis doctorales o tesinas de master) o estudios que realizamos (Situación de la gestión en empresas industriales de la CAPV en 2012, Estudio Kudeabide 2014-2018, Estudio 2016 Orkestra-EUSKALIT sobre Competitividad y Gestión Avanzada, Estudio anual de imagen de EUSKALIT...). Además, para elaborar nuestra Estrategia también analizamos información sobre el estado de a) **Infraestructuras** (Plan de renovación de instalaciones, de equipos informáticos y de telefonía, entidades proveedoras de informática, seguros y prevención, base de datos...); b) **Sistema de gestión** (situación de la gestión por procesos, autoevaluación anual o evaluaciones externas de 5S, Bikain, MGA...); c) **Aspectos legales, medioambientales y sociales**: Nos asociamos a Funko en 2015 para profundizar en estos aspectos y conocer su impacto en las Fundaciones (además del contacto frecuente con el Protectorado y el Registro de Fundaciones); hemos contado con Enbor consultores para realizar actividades de formación y diagnóstico sobre la Ley de igualdad 2017-2018; con Attest para la LOPD, y realizar un diagnóstico externo en 2017, etc.). con Garrigues en 2018 para recibir asesoramiento y formación sobre la nueva Ley de contratos del Sector Público. Y otro elemento al que dedicamos una atención especial en REFLEX es el d) **Análisis de riesgos**, donde se reflexiona sobre la posibilidad de aparición de los mismos, el impacto potencial, la valoración y actuación en caso de suceder y las líneas estratégicas y procesos que los gestionan (AE1).

Con el análisis de toda la información anterior elaboramos las conclusiones para nuestro REPG. Con el objetivo de

reforzar el alineamiento entre Misión, Visión y Valores y el despliegue de la Estrategia hasta los procesos, EUSKALIT identificó en 2015 unas Líneas Estratégicas e Indicadores estratégicos que nos permiten hacer una proyección a medio y largo plazo, gestionar con más concreción nuestro cumplimiento de Misión, Visión y Valores, y desplegarlos hacia los procesos y sus planes de acción (AE7).

3. Resultados e indicadores internos de rendimiento:

Las líneas estratégicas se revisan anualmente, viendo su impacto en M, V, V y actualizando los indicadores estratégicos (de seguimiento mensual). Además, para cada uno de los procesos cada R define sus indicadores de gestión y objetivos. Tenemos diversas herramientas de recogida de información: CSI (Cuadro Seguimiento Indicadores), CSE (Cuadro Seguimiento Económico), CSH (Cuadro Seguimiento Horas), e Histórico de indicadores. Cada proceso operativo lleva aparejada la estimación de sus ingresos y gastos y horas dedicadas, para así realizar de una manera integrada el análisis de la eficiencia de cada uno de ellos (AE4, 5, 6, 7).

E.2 CÓMO REFLEXIONAMOS Y ESTABLECEMOS LA ESTRATEGIA

El Proceso de Estrategia y planificación es un proceso participativo bidireccional (de abajo-arriba y de arriba-abajo), desde la información más relevante que aporta cada R, pasando por una primera propuesta consolidada por parte del Director, hasta la modificación y aprobación por parte del Patronato de EUSKALIT y el posterior despliegue en cascada a través de los procesos. Este proceso está vigente desde 1993 y es revisado y mejorado anualmente. La principal salida de este proceso es el documento REPG, cuya validación final la realiza el Patronato de EUSKALIT.

Aunque disponemos de mucha información, necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, en 2017 profundizamos aún más en la forma de participación de los grupos de interés en la propia reflexión estratégica, y así, complementamos el enfoque anterior con una sesión REFLEX con dos partes: La primera, a la que invitamos a 6 personas de los grupos de interés (Patronato, Entidades de Promoción de la Excelencia, Alianzas, Entidades Consultoras KnowInn, Administración pública y un joven estudiante universitario) en la que abrimos el foco a la exploración de retos y oportunidades para EUSKALIT. Y una segunda parte, en la que la plantilla concretamos los planteamientos y proyectos de cara al REPG. El proceso de reflexión estratégica sigue un cronograma, con actividades y responsables de cada fase y en la revisión del proceso se ajusta y mejora de cara al siguiente ciclo REFLEX (AE8).

E.3 CÓMO DESPLEGAMOS LA ESTRATEGIA

La gestión por procesos es el modelo organizativo y eje vertebrador de las actividades en EUSKALIT y del despliegue de su Estrategia, las responsabilidades de la plantilla se de-

finen en base a los procesos, la documentación en soporte papel y la información depositada en el sistema informático está estructurada y codificada en base a los procesos y cada "responsable" de proceso gestiona la que le corresponde. La contabilidad está estructurada siguiendo el esquema de procesos para obtener directamente los ingresos y gastos de cada uno. La asignación de horas trabajadas por cada persona se repercute a cada uno de los procesos en los que ha participado, los cuadros de seguimiento de indicadores CSI, CSE y CSH están estructurados según los procesos, etc. Existe un proceso de Gestión de Procesos que regula la sistemática a seguir para nuestra gestión interna basada en procesos. En 2014 se desglosó el esquema de revisión de procesos en 4 fases diferenciadas. En 2018, buscando una mayor eficiencia se pasó a 2 fases de revisión de procesos acompañándolas a los momentos en que dicha información era necesaria para la elaboración de la estrategia (AE9).

Realizamos un seguimiento mensual de los gastos e ingresos de cada uno de los procesos, con real acumulado y previsiones a final de año, y con la finalidad de tomar decisiones y anticipar el cumplimiento del objetivo económico de déficit de explotación 0. Nuestro principal financiador (el DDEI del GV) realiza su aportación para mantener el equilibrio patrimonial de las actividades desarrolladas, por lo que EUSKALIT gestiona su cuenta de pérdidas y ganancias para que anualmente el resultado de explotación, una vez aplicada la subvención del DDEI, se aproxime a 0 (y de forma que no haya pérdidas que cubrir con remanente o ganancias que minorarían el importe de subvención). La secuencia de acciones de comunicación y despliegue de la estrategia (subelementos E3 y E4) se recogen en el Proceso de Estrategia y Planificación (AE10).

E.4 CÓMO COMUNICAMOS, REVISAMOS Y ACTUALIZAMOS LA ESTRATEGIA

El concepto de revisión de la Estrategia en EUSKALIT contempla un doble enfoque, el estructurado (incluyendo la secuencia del primer trimestre del año presentada en E2), pero también el continuo. El carácter "deslizante" del REPG se aplica en el seguimiento del despliegue de los objetivos del REPG para lo que utilizamos una estructura de reuniones a lo largo del año (reuniones mensuales plenarias, reuniones operativas de equipos, reuniones de Comité de Dirección, reuniones de Patronato...) y en la revisión del propio proceso de *Estrategia y Planificación*. Una forma más para evaluar el grado de conocimiento y la percepción que sobre la Estrategia de EUSKALIT tienen los diferentes grupos de interés es la incorporación de preguntas específicas que hacemos en las encuestas a dichos colectivos, así como en las reuniones de seguimientos de alianzas, etc. Las actividades más relevantes de comunicación, revisión y actualización de la Estrategia pueden verse en el cuadro AE10, donde se detalla el papel que juega cada uno de los Grupos de interés, así como las acciones y canales y herramientas que se utilizan. En el proceso de Administración se recogen las directrices de protección de datos y en 2017 realizamos un diagnóstico externo y plan de acción específico sobre LOPD. En proceso sistema informático se recoge todo lo relativo a las copias de seguridad para evitar pérdidas y garantizar el

acceso completo a la información. En el cuadro de mejoras y aprendizajes podemos ver que es un proceso de revisión

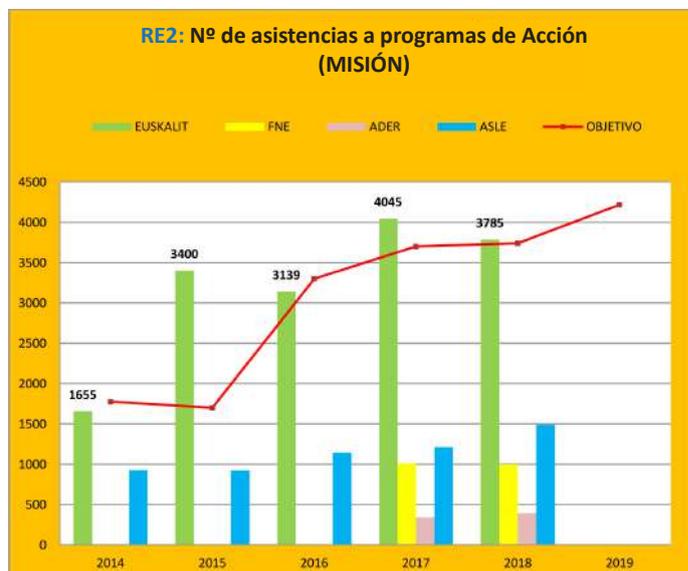
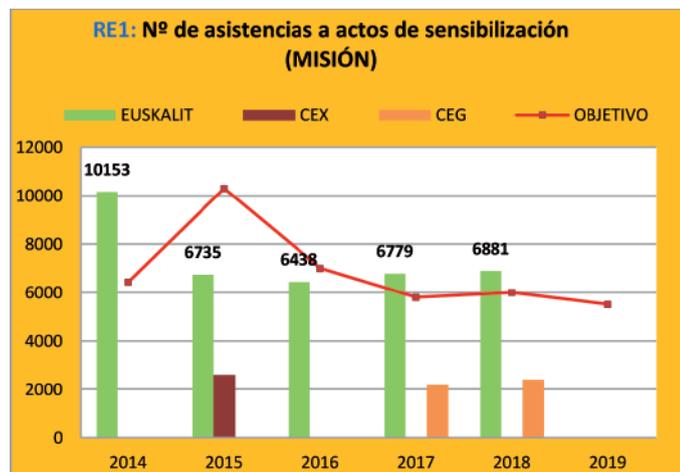
profundo con múltiples evidencias de mejoras a lo largo de los años, de las que destacamos:

AÑO	ORIGEN DE LA MEJORA	EJEMPLOS DE MEJORAS Y APRENDIZAJES MÁS RELEVANTES
2002-...	Revisión proceso	Un CSI (2002), CSE (2009), Indicadores Estratégicos (2014) e ISG de Grupos de Interés (2015) para el seguimiento mensual de los indicadores más relevantes.
2014	Contraste externo	Incluir Líneas Estratégicas que permitiesen visualizar más claramente el despliegue de la M, V y V hasta los procesos. Con indicadores asociados.
2015	Propuesta Director	Hacer una sesión REFLEX para compartir la información para elaborar la Estrategia por parte de toda la plantilla.
2016	Idea tras REFLEX	Hacer reuniones RESET 1 y 2 (tras vacaciones de Navidades y verano) para poner en común el cierre de actividades y preparar el cronograma para el siguiente ciclo, anticipar estado de proyectos relevantes, cargas de trabajo, etc. Evita dejar temas pendientes y anticipar la actividad del siguiente semestre.
2016	Revisión de proceso	Incorporación de un Mapa (gráfico) con la Estrategia para la comunicación a los GI (con un vídeo). Comprensión más sencilla de la Estrategia de EUSKALIT
2017	Equipo REFLEX	Incorporar a los GI en la sesión REFLEX. Visión contrastada y directa de los GI. Valoración muy positiva de todas las partes. En 2018 se decide invitarles cada 3 años y hacer un REFLEX de mayor alcance
2018	Equipo procesos	Simplificar de 4 a 2 las fases de revisiones de procesos (introducida en 2014) para acompañarla mejor de nuevo al ciclo de Reflexión estratégica
2019	Plantilla tras REFLEX 2018	Revisión de la agenda de REFLEX de temas a tratar para centrarnos en lo más Estratégico y no tanto en cuestiones operativas.

RESULTADOS ESTRATÉGICOS

Los indicadores Estratégicos buscan medir el grado de consecución de nuestra M, V y V que se despliega a través de las Líneas Estratégicas y ámbitos de actividad de EUSKALIT (Difusión, Acción y Evaluación). Presentamos los más relevantes de los que también disponemos de información segmentada por asistencias, número de organizaciones, etc. En 2015, en las reuniones de coordinación de los procesos de acción se detectó que la contabilización de actividades

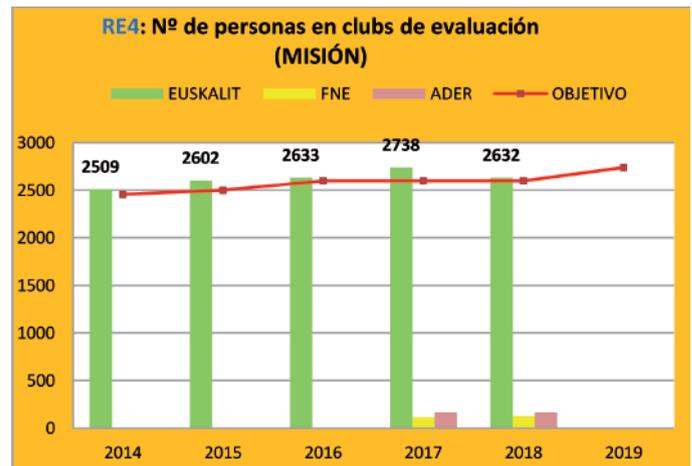
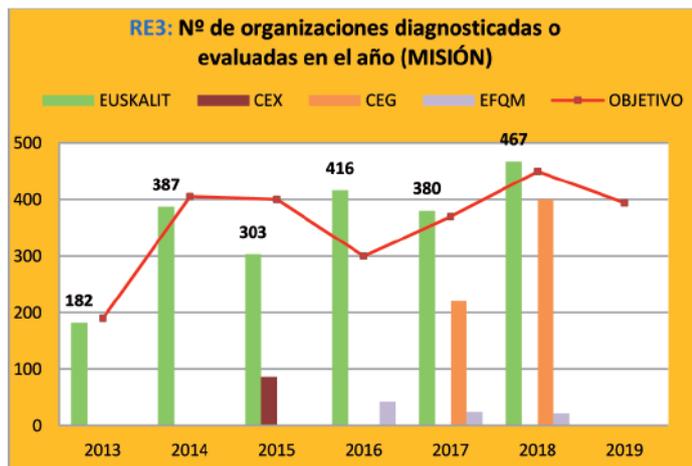
de difusión y acción podría estar haciéndose de forma diferente al no haber una diferencia clara entre unas y otras. Un equipo de mejora revisó la terminología y la fórmula de cálculo de los indicadores (**AE12** Definición indicadores). Se aprecia un descenso significativo en **RE1** en 2015 y un aumento en **RE2** que fue donde pasó a contabilizarse. Los objetivos en **RE2** en 2017 y 2018 fueron más prudentes por la incertidumbre de la aprobación del Programa para Comercio, que se confirmó posteriormente y que tuvo un impacto relevante en los indicadores.



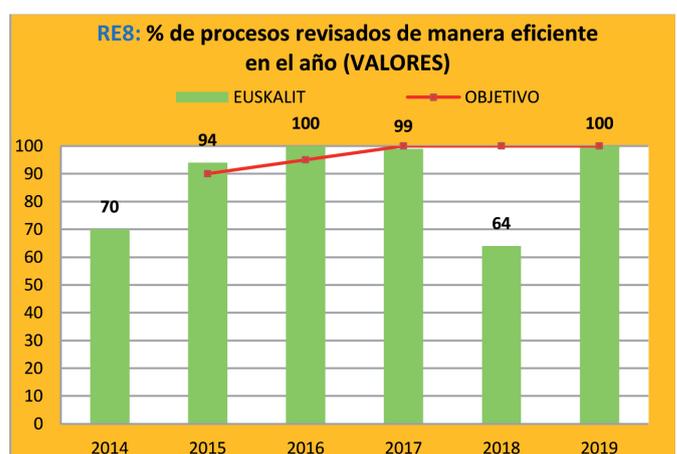
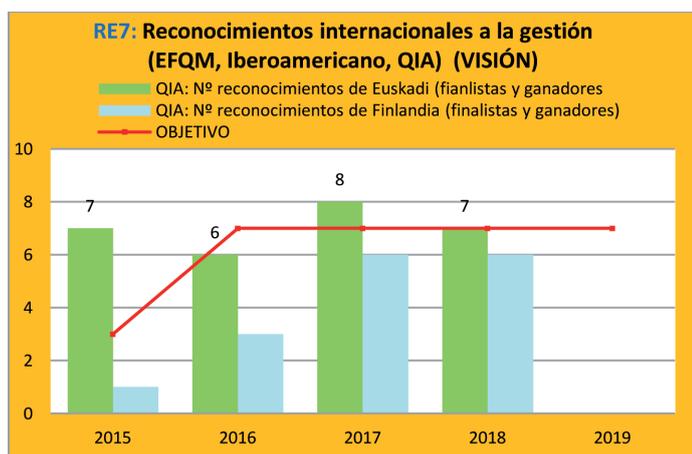
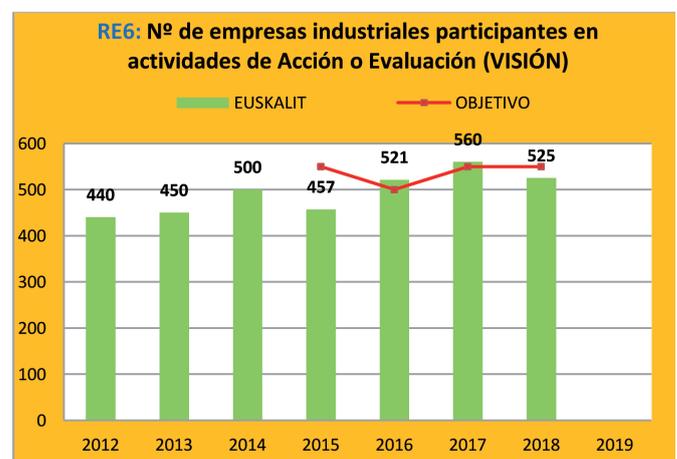
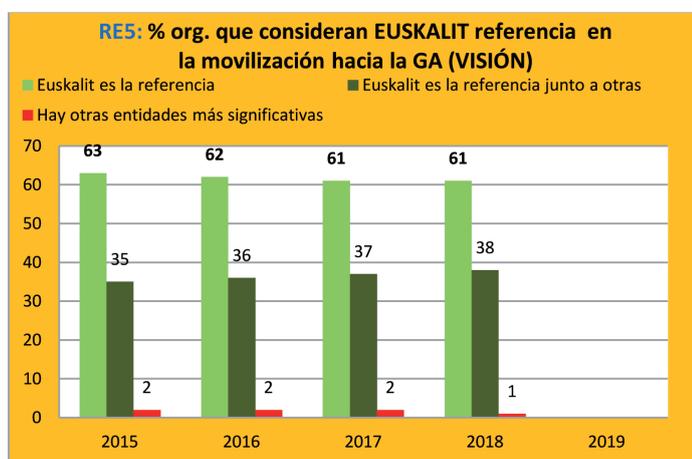
En 2014 se pone en marcha el Programa Kudeabide en colaboración con GV/SPRI y las tres DDFP para apoyar a las empresas industriales en la mejora de su gestión, con gran éxito, y que ha supuesto un impulso muy significativo en varios indicadores estratégicos. En el **RE3** se puede apreciar el crecimiento de los diagnósticos, que se ha completado en 2016 con el servicio de Actualización (cada dos años) y de Renovación (cada cuatro), para apoyar a nuevas empresas, y también para acompañarlas a lo largo del tiempo, algo muy valorado en este colectivo. El primer año de Kudeabide (2014) se realizaron 246 contrastes (record histórico). La

tendencia en “dientes de sierra” obedece a esas renovaciones de contraste cada 2 ó 4 años en industria. El objetivo de este indicador se fija en base a la previsión de evaluaciones de los responsables de los diferentes sectores.

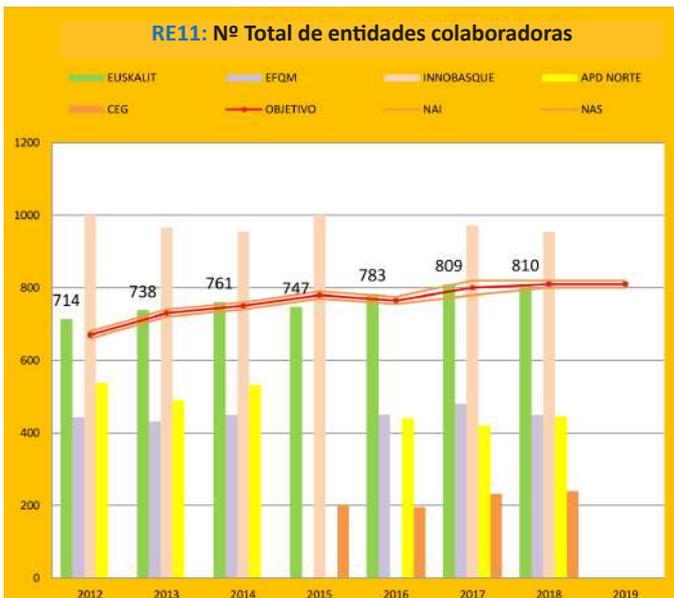
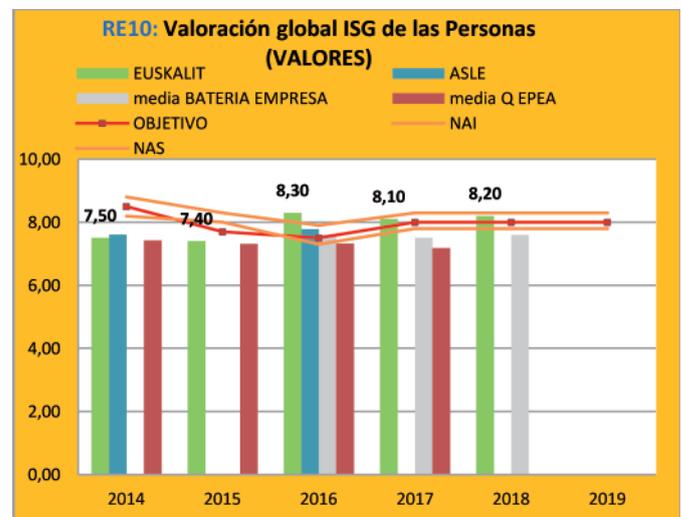
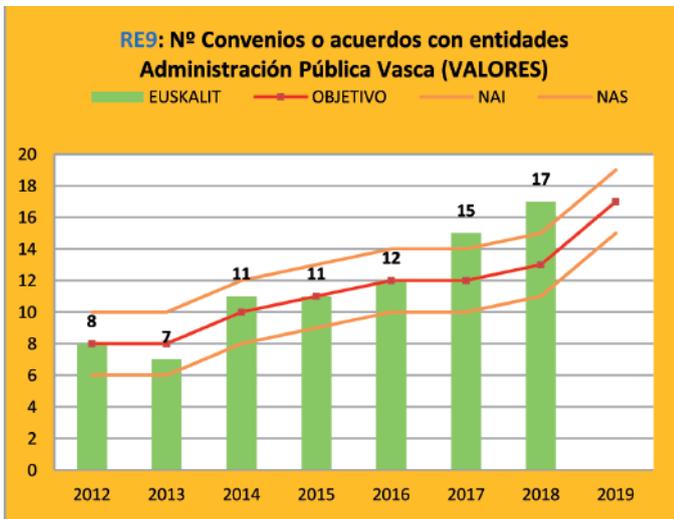
RE4. Agrupa las personas que pertenecen a los clubs de evaluación de EUSKALIT: el Club de Evaluación en Gestión Avanzada, el de 5S, el de Bikain o Aurrerabide Kluba. Es un indicador Estratégico con unas magnitudes impresionantes, convirtiéndolo en una iniciativa de referencia a nivel internacional. EFQM realiza un “llamada a evaluadores” anual en la que suelen participar unas 80 o 100 personas.



RE 5,6,7 son 3 indicadores que nos ayudan a ver el cumplimiento de la VISIÓN. **RE5** y **RE6** para medir la movilización y el conocimiento de EUSKALIT como entidad de referencia (en **RE5** sólo el 1% identifica otras organizaciones como más relevantes), y **RE6** con más de 500 empresas industriales movilizadas al año. **RE7** muestra la presencia internacional donde las empresas vascas ocupan posición de liderazgo, incluso en comparación con Finlandia, país creador del QIA.

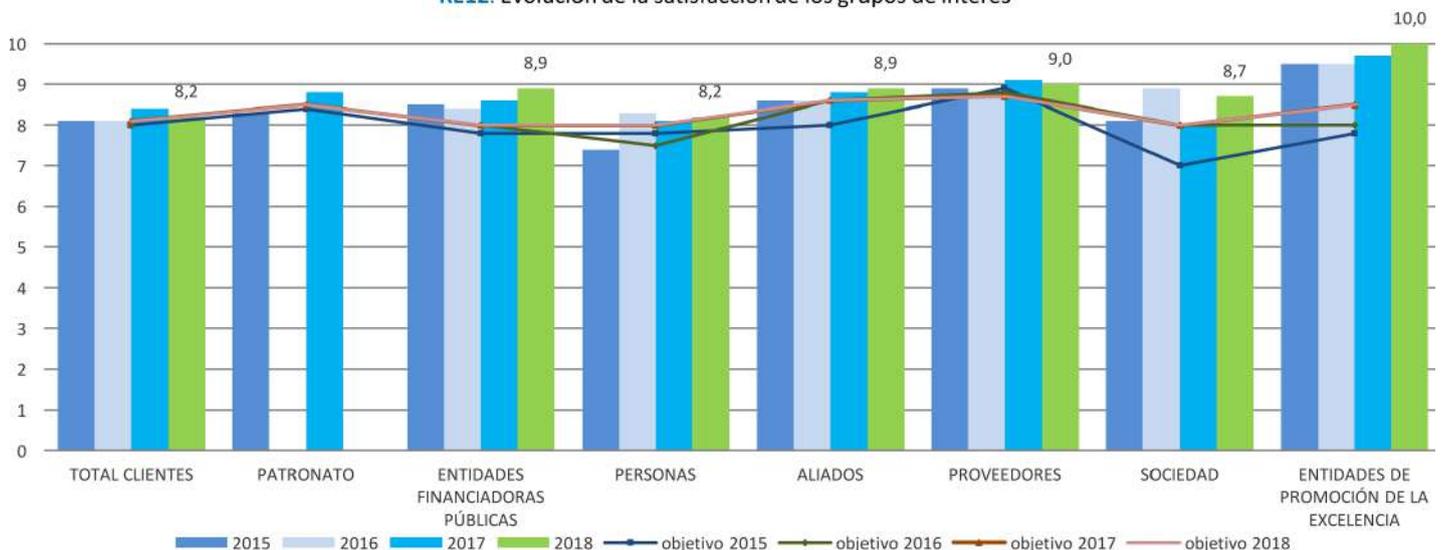


RE 8, 9 y 10 El **RE8** nos ayuda a medir la Coherencia (en 2018 se cambió el momento de revisión de los procesos tras una revisión del proceso de Estrategia en la que vimos que el momento adecuado para tener todos los procesos revisados era antes del REPG en marzo y no tanto en Diciembre, de ahí que ya dispongamos del dato de 2019, que es del 100%). El **RE9** es un ejemplo de la Cooperación y el **RE10** de la satisfacción y Cohesión de las personas.



RE 11. En el año 2000 visitamos la British Quality Foundation e identificamos la figura de entidades colaboradoras como una forma de evidenciar el compromiso de las organizaciones con la Misión y Visión de una entidad y comenzamos una labor de captación que con el paso del tiempo ha llegado a suponer no sólo un colectivo muy relevante (más de 800 organizaciones) sino una importante fuente de financiación. A pesar de tener un tamaño y presupuesto mucho menor y un ámbito de actuación más limitado que el de varias de las organizaciones con las que nos comparamos, tenemos un número de colaboradores muy relevante. **RE12.** La satisfacción de los diferentes GI es una información de gran relevancia. Tras el Contraste de 2014 decidimos ampliar la medición que hacíamos a todos los GI donde vemos una imagen completa de la muy alta y equilibrada satisfacción de los mismos. Además, gestionamos de manera segmentada cada uno de ellos (**RC15**, **RC16**). Encuesta Patronato es bienal.

RE12. Evolución de la satisfacción de los grupos de interés



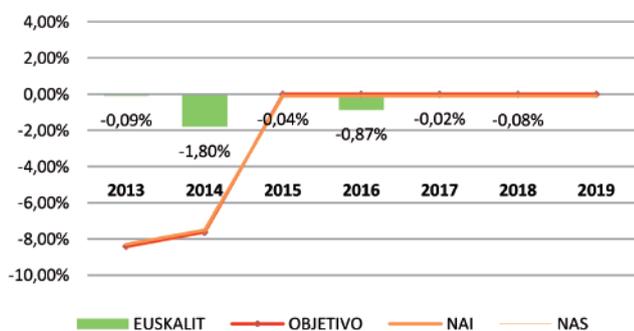
Indicadores Económicos.

Como Fundación y por el acuerdo con el DDEI de cobertura del déficit por una cantidad acordada, nuestro objetivo óptimo de cierre anual es 0, o en su caso algo de déficit. En 2013 el DDEI nos anticipó la reducción en el importe del convenio para los siguientes años debido a la crisis económica, y siendo nuestro principal financiador, en la aprobación del REPG se hizo una previsión de déficit del 8,4% y 7,6% respectivamente. A lo largo del año se realizó una gestión económica rigurosa con medidas de contención del gasto y de búsqueda de ingresos, con lo que se consiguió revertir la situación a unos resultados del 0,09% y 1,80% de déficit (RE13). La diversificación de fuentes de financiación, los

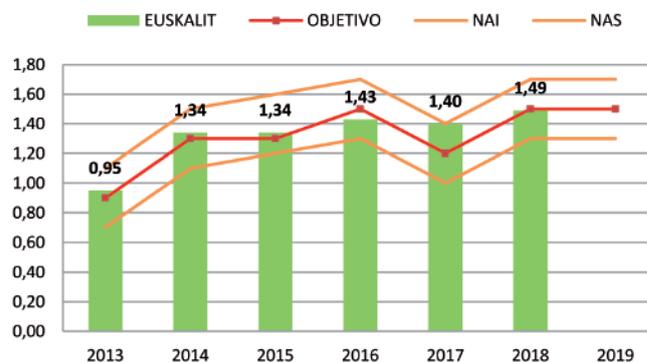
nuevos proyectos, y la eficiencia en el gasto está ayudando a una situación muy favorable desde entonces (RE13 y RE14).

Para EUSKALIT es muy relevante el indicador de importe anual de convenios y subvenciones recibidas (RE14), por la importancia que suponen respecto de la financiación total. Además del convenio desde 1993 con nuestro principal financiador (DDEI), hemos incrementado y diversificado nuestras actividades en diferentes sectores económicos (Política lingüística, Comercio, Deportes, sector público,...), lo que ha llevado a la formalización de diferentes convenios o acuerdos en estos años (RE9), con un repunte significativo a partir de 2014. La previsión en 2019 es la de superar la serie hasta los 1,56 M€.

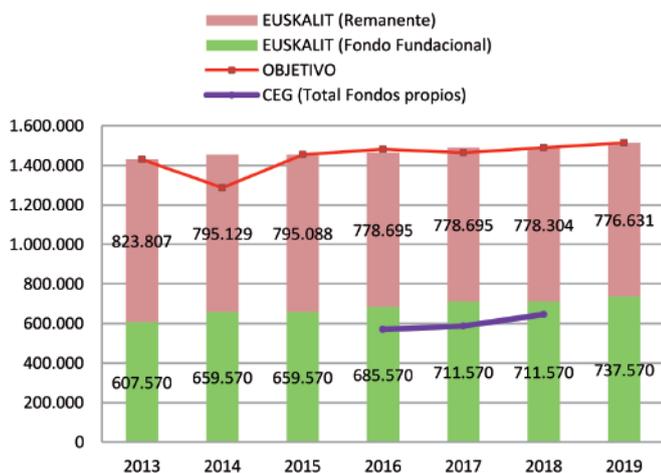
RE13: Déficit / Gastos de Explotación.



RE14: Importe de Convenios/Subvenciones con entidades de la Admon. Púb. Vasca. En millones €



RE15: Importe de Fondos Propios (PASIVO)



RE15. La evolución de los fondos propios (fondo fundacional + remanente) es otro de los principales objetivos económicos a gestionar. El Fondo Fundacional son las aportaciones realizadas al fondo social por los miembros al incorporarse al Patronato, y el Remanente son las reservas generadas durante estos años, que se incrementan por intereses financieros y resultados extraordinarios y minoran con resultados negativos. Es directriz del Patronato preservar el Fondo Fundacional. De esta forma, contamos con recursos muy sólidos en nuestro presupuesto anual, los cuales permitirían hacer frente a posibles situaciones económicas difíciles.



 CLIENTES



C.1 CÓMO GESTIONAMOS LAS RELACIONES CON CLIENTES

Tenemos dos grandes tipos de Clientes: Las entidades prescriptoras, capaces de movilizar a otras organizaciones (entidades de la administración pública, entidades de efecto tractor como asociaciones o clusters, cabeceras de educación, Osakidetza...), y las organizaciones que utilizan directamente nuestros productos y/o servicios. Con las organizaciones prescriptoras mantenemos relaciones de alianza o colaboración estrecha, según sea el caso, desde la interlocución más adecuada en EUSKALIT (**AE11**) y una coordinación desde el proceso de Alianzas y cooperación. Con las organizaciones usuarias la gestión de la relación se realiza desde los procesos donde participan y de manera más descentralizada.

Para cumplir nuestra Misión y alcanzar nuestra Visión ofrecemos servicios de sensibilización sobre la necesidad de una Gestión Avanzada (Semana Europea), desarrollamos metodologías y materiales (libros, herramientas web, etc.), damos formación y apoyo para la implantación de metodologías de mejora, organizamos actos de intercambio de buenas prácticas, ayudamos en el diagnóstico para que conozcan sus puntos fuertes y áreas de mejora, y reconocemos los logros de las organizaciones en eventos como la Gala del PVGA.

Para una mayor orientación al cliente, disponemos de un modelo de gestión con enfoque “matricial”, que integra servicios y sectores de actividad, todo ello englobado en un sistema basado en procesos. Desde la perspectiva del cliente, se han definido los procesos sectoriales (industria, servicios, educación, comercio, cultura, etc.), con sus responsables. Estos responsables son los interlocutores directos de cada tipología de cliente y se encargan de identificar sus necesidades y canalizar (y si es necesario adaptar) la oferta de servicios de EUSKALIT a las necesidades específicas, con programas y servicios concretos. Además, desde la perspectiva del producto o servicio, EUSKALIT desarrolla procesos transversales a los diferentes sectores (KnowInn, Contraste, Club evaluación, Evaluación Externa, etc.) con sus responsables. Ambos enfoques se coordinan para que el diseño, el seguimiento de la actividad y los resultados estén alineados. En las revisiones de cada uno de los procesos (al menos anualmente) se analiza toda la información sobre el cliente (necesidades, expectativas, satisfacción...) y se incorporan las mejoras necesarias al proceso. (**AC1**).

En EUSKALIT intentamos crear relaciones a largo plazo con clientes y entidades aliadas, por ello diseñamos y ofrecemos prioritariamente programas plurianuales: Kudeabide 2014 (industria), Saltokitik Enpresara 2014 (Comercio), Aurrerabide 2014 (administración), 3K 2008 (entidades deportivas)... Además, se han ido desarrollando mecanismos para el impulso transversal de actividades: encuentro anual de enti-

dades colaboradoras, encuentros de grupos de intercambio de diferentes sectores, extensión del reciclaje, diplomas...a otros Clubs, etc.

Como los servicios que se ofrecen a los clientes están relacionados e incluso se complementan, también se han establecido mecanismos para hacer “venta cruzada” e informar de lo que podría ser más adecuado para ellos: en las sesiones de Prestakuntza o en los contrastes Kudeabide se informa de los cursos KnowInn más interesantes, a las empresas que han recibido un contraste o evaluación externa se les anima a formar parte de grupos de intercambio, en los grupos de intercambio se identifican servicios, etc.

Somos una organización pequeña pero multicliente y así, desde hace más de 10 años hemos ido desarrollando herramientas y plataformas web para la comunicación e interacción con clientes: inscripción a actos, presentación de contenidos, evaluación de trabajos, e-learning, encuestas, quejas o sugerencias, diplomas, facturas...(**AC2**) que nos permite tener comunicación e interacción, procesar miles de datos en tiempo real y tener una información fundamental para evaluar su actividad y satisfacción. En cualquier caso, el elemento diferencial creemos que está en el contacto directo e intentamos estar siempre en “casa del cliente” para conocer su realidad, fuente fundamental para un diseño de servicios innovadores.

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

En EUSKALIT tenemos servicios y productos orientados a las diferentes necesidades de las organizaciones, dependiendo de su grado de avance en la gestión, sector o necesidad concreta (formación básica, implantación de metodologías avanzadas, contrastes, evaluaciones a reconocimiento...).

Hay servicios que se desarrollan y comercializan de manera “masiva” y abierta, como Prestakuntza, Knowinn, Contraste Externo,... y otros que se diseñan y comercializan de forma específica, para sectores o colectivos concretos (Kudeabide, Aurrerabide, Saltokitik Enpresara, o KnowInn a la carta para colectivos o empresas concretas...). En el 100% de los servicios “abiertos” (KnowInn...), se analiza el rendimiento: la asistencia o participación de personas y organizaciones, puntos fuertes y áreas de mejora identificados, módulos o convocatorias a eliminar o modificar, temáticas y metodologías novedosas de interés para las organizaciones etc., se analiza la evolución junto con otros GI implicados (profesorado...) y se toman decisiones, en el momento que son necesarias, o de cara al siguiente año. En los programas o servicios específicos, el diseño, seguimiento, evaluación y ajuste se hace conjuntamente con el cliente financiador (normalmente administración pública), conjugando nuestro know-how con sus necesidades y expectativas para garantizar el éxito y la satisfacción, tanto de las entidades financiadoras (muy alta: 8,9/10 **RE12**), como de otros GI.

El diseño de nuevos productos o servicios se realiza teniendo en cuenta aportaciones de clientes y de otros grupos de interés (Evaluación externa o Q-epea), así como otras propuestas innovadoras que identificamos (Quality Innovation Award). Hay servicios que son combinación de otros previos (3K o KSI) y hay diseños más rupturistas o innovadores (ej.: Knowinn, contraste externo o reciclaje Club evaluación). En todos los casos testamos los servicios antes de su lanzamiento generalizado con pruebas piloto.

En el equipo de cada proceso se analizan las necesidades y expectativas de los clientes, mediante la información de las plataformas, la participación directa en muchas actividades (especialmente las novedosas), en visitas a los clientes, realizando grupos focales para profundizar en elementos concretos o rediseño de servicios maduros, etc. Las encuestas se realizan desde cada proceso después de cada servicio/ actividad o al finalizar el año. Se obtiene, entre otros datos, el ISG, que nos permite tener la visión evolutiva del servicio y establecer comparaciones. ISGs por encima de 8,2/10 (**RC15**) avalan la robustez de los servicios a los clientes de EUSKALIT. Procesos sectoriales y transversales tienen una relación continua para coordinar el contacto con los clientes y también para establecer objetivos a alcanzar. En las revisiones anuales de los procesos se realiza el análisis completo del producto-servicio de EUSKALIT, su misión, opciones de mejora y optimización, rediseño, etc.

Las herramientas de comunicación y comercialización de servicios con los clientes son muy diversas: emails generales o segmentados, información en plataformas web, actos de lanzamiento de nuevos servicios, boletines en papel y electrónicos, uso de redes sociales (twitter, linkedIn y facebook principalmente) y con la web de EUSKALIT como soporte de la información. Estas actividades están estructuradas en un Plan de comunicación anual (**AC3**) coordinado desde el proceso Comunicación externa y gestión de la imagen. Por su parte, cada proceso utiliza los mecanismos específicos necesarios para llegar a los clientes (folletos o pdfs específicos, llamadas, campañas...). Cada proceso gestiona la comunicación con los clientes contando con el apoyo del Proceso de Comunicación externa. La revisión de los procesos incluye el análisis de la eficacia de la comunicación con el cliente y se utiliza para realizar mejoras..

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

Con toda la información del análisis del año anterior y lecciones aprendidas, cada equipo de proceso plantea un primer borrador de objetivos y acciones del proceso de cara a ese año. Posteriormente, en función de las prioridades definidas en el REFLEX y plasmadas en el REPG, cada proceso revisa las actividades que realizará, incluyendo presupuestos y horas de dedicación necesarias. En la documentación del proceso (estructurada según el modelo de Gestión de procesos), se incluyen las instrucciones, criterios, directrices e indicadores necesarios para la adecuada ejecución del mismo (**AC1**).

Cada proceso operativo incluye un presupuesto individualizado (ingresos y gastos), que se revisa y actualiza, al me-

nos, mensualmente. Tanto en las reuniones de seguimiento mensuales como en las revisiones de procesos, existe una sistemática para compartir los resultados logrados y la evolución del presupuesto, analizar el cumplimiento de los objetivos del REPG y reflexionar sobre las oportunidades de optimizar los procesos y mejorar los resultados.

Para gestionar eficientemente los recursos físicos (almacén, sistema informático, oficinas, materiales, cocina, etc.), tenemos implantadas las 5S. Este sistema alcanza a todas las infraestructuras, desde los puestos de cada persona hasta el sistema informático y los almacenes físicos. Toda la plantilla de EUSKALIT participa en su gestión y es responsable de su cumplimiento. Todo ello se complementa mediante otros procesos de apoyo ("Orden interno" y "Sistema informático"), en los que se han estructurado otras tareas específicas de mantenimiento asociadas a los sistemas informáticos y los datos. EUSKALIT obtuvo el Diploma oro en 5S en 2014 y en 2018 renovamos el Diploma de Oro y se nos entregó la Txapela 5S (máximo reconocimiento del Club 5S, por llevar más de una década en el Club, por la evaluación externa 5S en todas las áreas de trabajo, y por haber obtenido resultados sobresalientes en todas las evaluaciones recibidas). Sólo hay 2 organizaciones con este reconocimiento en Euskadi.

C.4 CÓMO GESTIONAMOS LAS RELACIONES CON ORGANIZACIONES PROVEEDORAS

El proceso Alianzas y cooperación recoge directrices para la gestión de las entidades proveedoras. Existen dos niveles de entidades: Entidades proveedoras significativas y resto de entidades proveedoras. Las primeras son las que aportan un valor relevante para la consecución de los objetivos, conocimiento específico y avanzado, y existe una relación de confianza y trayectoria de colaboración conjunta. Son entidades **proveedoras significativas**:

Profesorado:

amplio colectivo de profesionales cualificados que actúan como profesorado en nuestros cursos. Con muchos mantenemos relaciones estables desde hace años y colaboran activamente en la mejora de nuestras actividades formativas. Trabajar para EUSKALIT les da prestigio y proyección comercial.

Proveedor de servicios web:

Empresa que colabora en el diseño y realiza el desarrollo de nuestra página web y herramientas informáticas. EUSKALIT somos su cliente más relevante, una buena referencia para potenciales clientes y además desarrollamos y comercializamos conjuntamente algunas de las herramientas informáticas.

Proveedoras de apoyo a procesos organizativos:

Son profesionales que proveen de servicios administrativos, organizativos u otros más complejos (como apoyar a EUSKALIT en actividades externas), con los que colaboramos en momentos de sobrecarga de trabajo, bajas, o actividades específicas (ej.: atención telefónica durante reuniones mensuales de toda la plantilla...). Para la selección de estas

personas proveedoras se sigue un proceso en que se evalúa tanto el conocimiento específico como la experiencia con EUSKALIT.

Respecto al **resto de entidades proveedoras**, están clasificadas en una serie de categorías para las que hay una persona/proceso interlocutora responsable de canalizar la información más relevante respecto a su rendimiento y desempeño. Desde el proceso de Alianzas y Cooperación se definen mecanismos específicos para relacionarse y comunicarse con ellas, así como la sistemática para su selección, mantenimiento, etc.

Aplicando el valor de coherencia, priorizamos la selección de entidades proveedoras que disponen de una gestión avanzada, ya que dicho conocimiento y práctica directa favorece en la ejecución y diseño de los servicios (ejemplo: selección de personas formadoras de KnowlInn, comercio, Aurrerabide, educación, etc.). Desde el proceso de Alianzas y cooperación se realiza una encuesta de satisfacción anual a una muestra representativa de entidades proveedoras, que sirve para conocer su satisfacción con EUSKALIT (ISG: 9/10 **RC16**) y planificar acciones de mejora. (**AC5**)

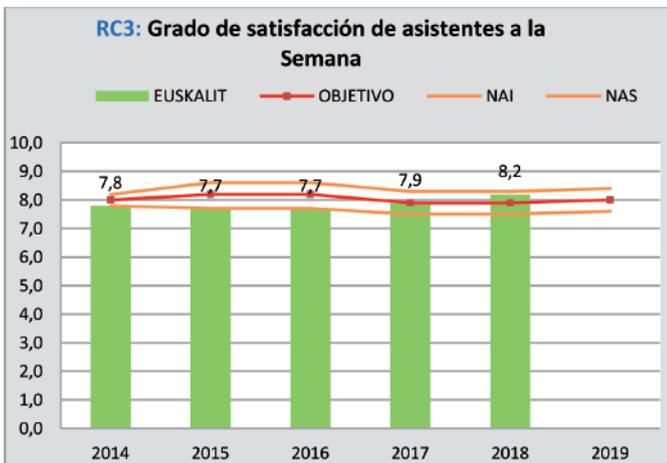
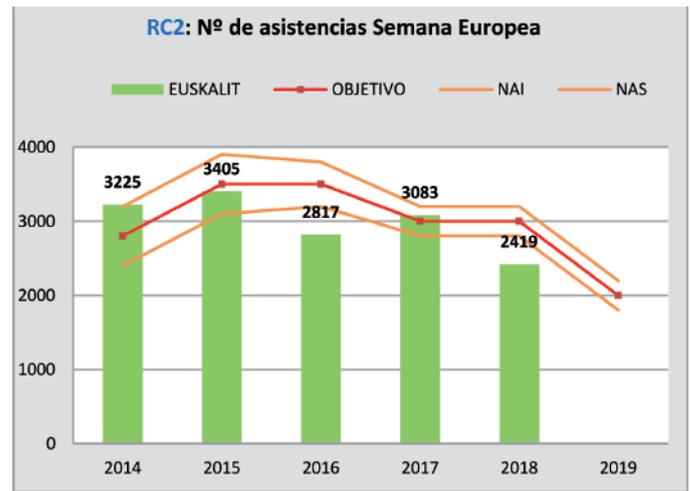
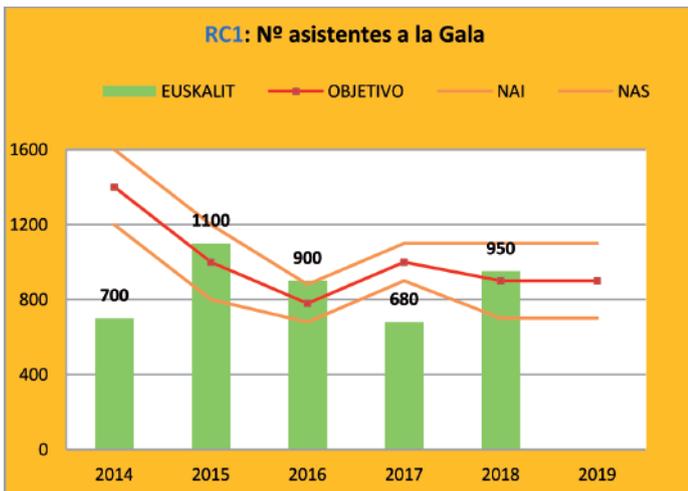
AÑO	ORIGEN DE LA MEJORA	EJEMPLOS DE MEJORAS Y APRENDIZAJES MÁS RELEVANTES
2014	Reflexión estratégica	Creación y lanzamiento de los programas plurianuales Kudeabide (industria), Saltokitik enpresa (Comercio) y Aurrerabide (Administración) con Entidades aliadas. Contrato programa con Dpto. Salud
2014	Revisión proceso	Semana Europea en formato Congreso para reforzar la visibilidad
2015	Revisión proceso	Sesiones de reciclaje específicas para sector industrial
2015	Revisión proceso	Creación del servicio "actualización del contraste externo" en Kudeabide
2015	Reflexión estratégica	Realización de encuesta anual sobre imagen de EUSKALIT
2016	Revisión del proceso	Integración de las baterías de indicadores de diversos sectores
2016	Equipo acción	Homogeneización de definiciones y tipología indicadores de diferentes procesos de acción y sectoriales
2016	Equipo de Mejora	Buscador de Gestión en abierto (no solo para entidades colaboradoras) y actualización de su imagen y campos de búsqueda, que ha duplicado las consultas.
2017	Revisión del proceso	Gestión en corto (cine sobre gestión) dentro de la Semana Europea
2017	Revisión del proceso	Lanzamiento del programa Agentes dentro del proceso de Comercio
2017	Revisión del proceso	Marcos adaptados y programa de formación y acompañamiento: para el Dpto. de Educación, la Dirección de acción social de la DFB y Dirección de Tráfico del GV.
2018	Revisión del proceso	Duplicar catálogo de temáticas anuales de Prestakuntza
2018	Revisión del proceso	Creación del servicio "Renovación de contraste externo" en Kudeabide
2018	Revisión del proceso	Simplificación del Proceso de Evaluación externa. Equipo Harrobi para mejorar el conocimiento, seguimiento, y apoyo de las organizaciones
2018	Idea en ARGI	Agilizar y automatizar el alta en el club de evaluación del alumnado del Knowinn (Valoración profesorado, email y acceso a su ficha automáticos)

RESULTADOS DE CLIENTES

Los principales resultados relacionados con Clientes se encuentran en procesos de Difusión, de Acción y de Evaluación. Algunos de ellos son muy específicos y no proceden las comparaciones numéricas por lo que nos centramos en analizar las tendencias internas pero conociendo bien cómo organizan actividades similares otras organizaciones. La satisfacción de los clientes se recoge en plataformas web que preservan el anonimato y procesan los datos automáticamente.

1) Difusión:

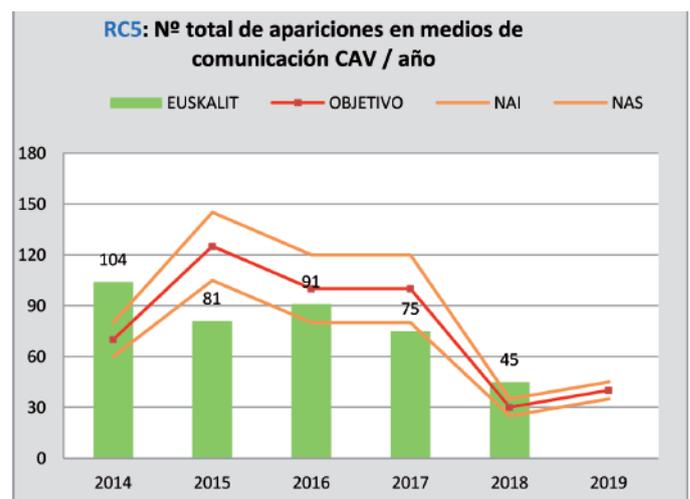
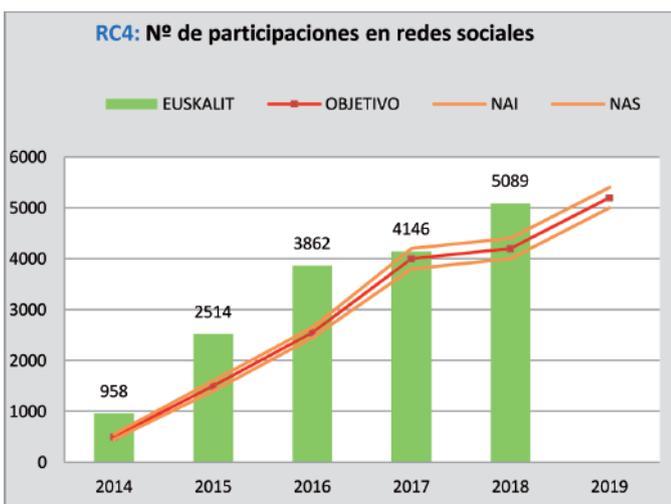
RC1. La Gala de la gestión avanzada es el evento más importante del año para EUSKALIT. El Patronato y el GV buscan que la celebración rote por las tres capitales vascas para acercarnos a los grupos de interés de los diferentes territorios siempre que los Palacios de Congreso de cada territorio estén disponibles para albergar un evento de esta dimensión. Así, la oscilación de unos años a otros depende del lugar de celebración y la capacidad del Palacio de Congresos, así como del número de organizaciones reconocidas en el año y cuánta gente quieran llevar al acto.



RC2 y RC3. La Semana Europea es un evento de dos o tres semanas coordinado por EUSKALIT pero que incluye actos organizados por entre 50 y 60 entidades. Las oscilaciones entre unos años y otros son porque algún organizador tiene un evento con una gran participación. La satisfacción de los asistentes es creciente, especialmente desde 2015 cuando se incorporó el formato Congreso. La apuesta de EUSKALIT es la de primar la calidad sobre la cantidad de los actos. El objetivo en 2019 es de 2.000 personas porque queremos que se ponga el foco en las temáticas más relevantes aunque se concentre en menos actos.

En los últimos años, EUSKALIT ha hecho un esfuerzo especial en la mejora de la comunicación de sus actividades, especialmente a través de las redes sociales, que se están mostrando como un canal de creciente uso. Las aparicio-

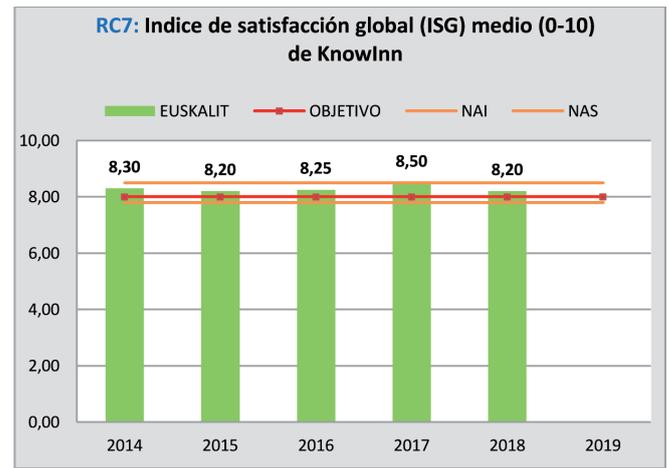
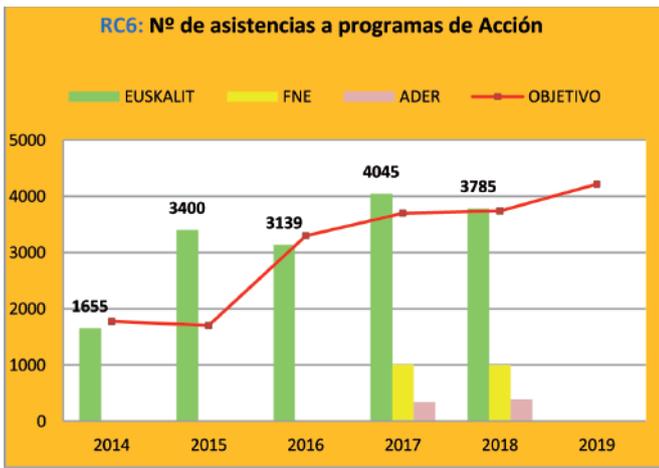
nes en prensa sigue siendo un indicador importante (**RC5**), así que en 2018 modificamos el mismo para incluir sólo las apariciones en medios relevantes (TV, periódicos, revistas de impacto, etc.).



2) Acción:

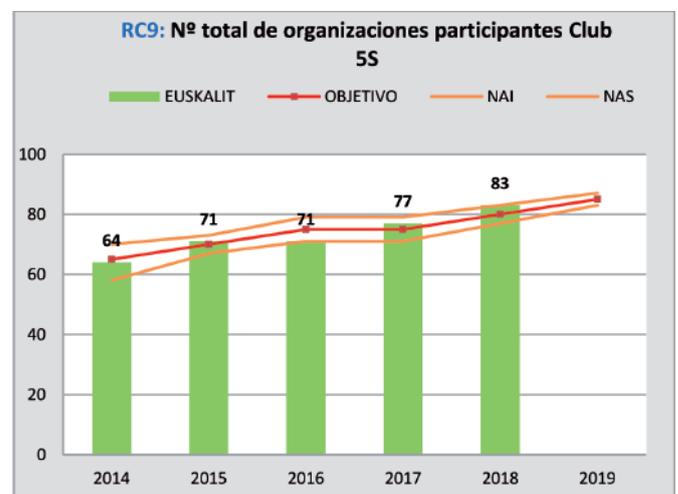
EUSKALIT, establece con sus programas relaciones a largo plazo con sus clientes fomentando una alta satisfacción y fidelización de los mismos. Presentamos algunos de los indicadores más relevantes de acción. El **RC6**, que agrupa a

la totalidad de asistencias en programas de acción (muestra en 2015 un salto importante debido a la inclusión de algunos eventos que anteriormente se contaban en difusión), y Knowinn (**RC7**) con una muy alta satisfacción sostenida a lo largo del tiempo, especialmente si se tiene en cuenta la exigencia de trabajo y asistencia.



Los Grupos de intercambio del Club de GA (RC8), son muy importantes al incluir a las entidades más avanzadas que han obtenido reconocimientos externos y que quieren continuar con la mejora de su gestión y que tiene tendencia

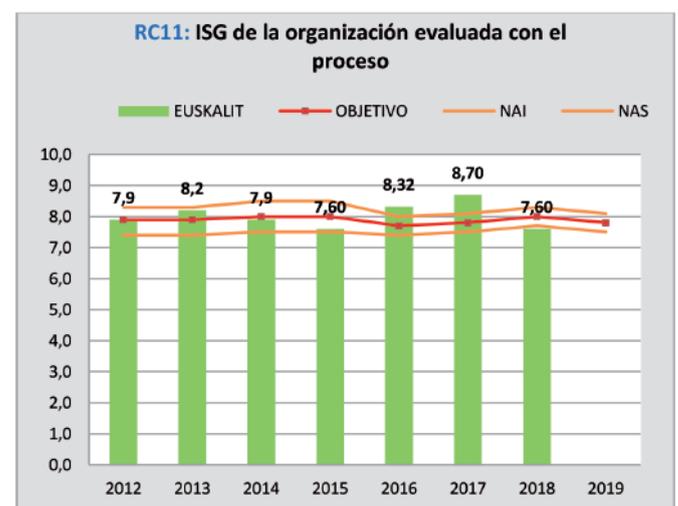
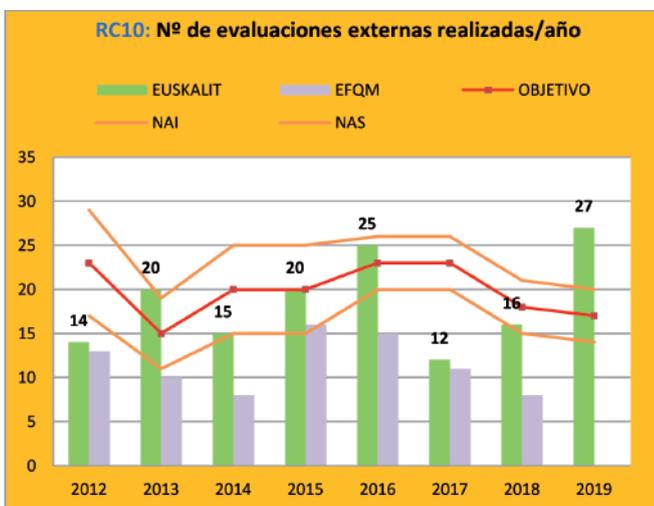
creciente y del Club 5S (RC9), proceso relevante para la movilización del sector industrial, presentan también resultados satisfactorios superando los objetivos.



3) Evaluación:

Evaluación externa es un proceso clave de EUSKALIT, pero debido a su exigencia y grado de avance requerido tiene un objetivo de participantes limitados por la propia EUSKALIT en la exigencia de sus bases. Con todo, realizamos un

número de evaluaciones superior incluso al que realiza la EFQM para el Premio Europeo, con unos buenos niveles de satisfacción. 2019 marca un nuevo record de candidaturas, 27, con una presencia muy significativa de empresas industriales y superando los objetivos.

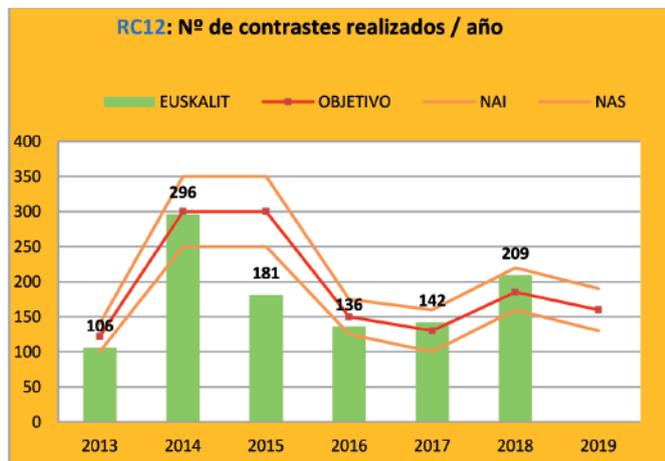


En la Estrategia de EUSKALIT el número de Contrastes es fundamental también pues nos permite apoyar con un diag-

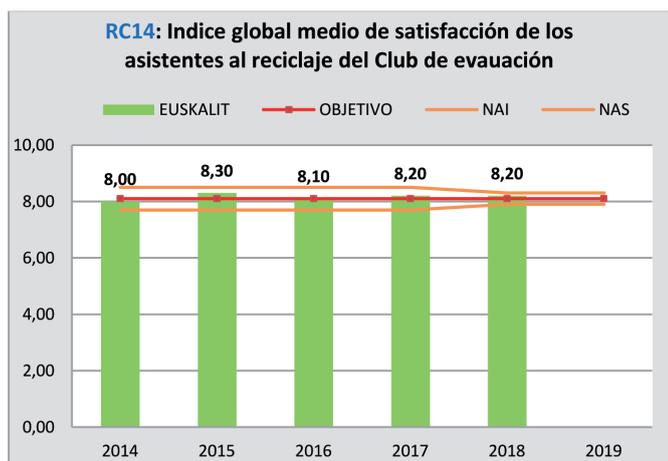
nóstico a un número mucho más grande de organizaciones que con la evaluación externa. RC12 muestra el especta-

cular dato de 2014, con el lanzamiento de Kudeabide que supuso el contraste de 250 empresas industriales, un sector en el que habíamos tenido una presencia limitada históricamente. El indicador incluye también contrastes realizados en

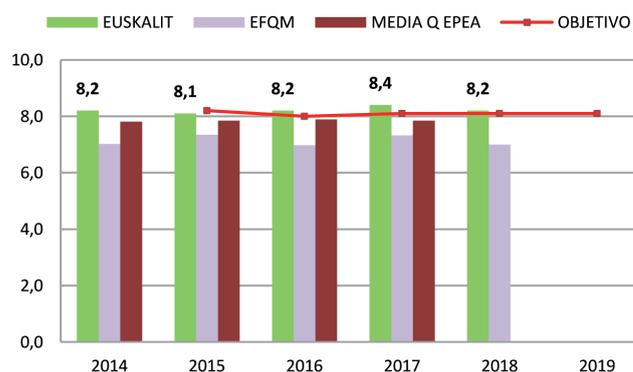
otros sectores a los que seguimos atendiendo plenamente y es muy reseñable la alta satisfacción en este servicio por el que se han interesado EFQM, FNE, CAC o CEG.



RC14. El Club de evaluación de EUSKALIT tiene una participación activa de unas 1.000 personas al año y que a pesar de ser una actividad muy “madura”, cada año incorpora novedades y mantiene un nivel de satisfacción elevado.

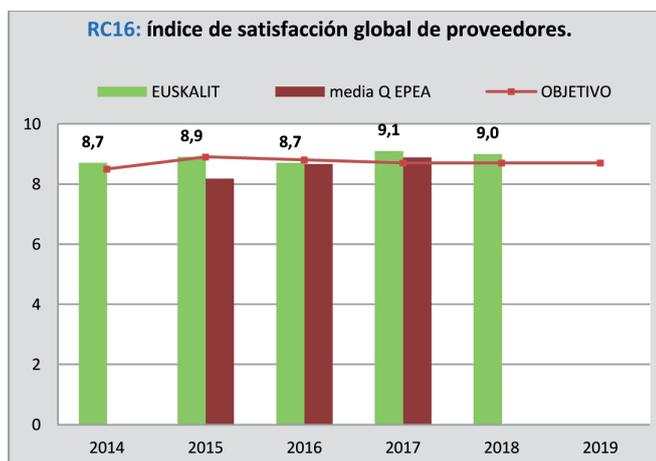


RC15: Media satisfacción total clientes Euskalit



Además de los indicadores segmentados de cada proceso, gestionamos el indicador conjunto de satisfacción de todos los clientes de EUSKALIT (**RC15**), que resume la percepción de varios miles de clientes cada año y mantiene unas tendencias sostenidas y satisfactorias con comparaciones muy buenas con entidades de referencia. Este dato se puede

complementar con la imagen de EUSKALIT (**AE1** Gráfico de imagen de EUSKALIT) que tienen nuestros GI (muchos de ellos clientes), viéndonos como una organización Facilitadora el 39%, (anteriormente suponía el 48%), e Innovadora con 25% (anteriormente el 13%), imagen que nos parece muy adecuada por nuestra M, V y V.



RC16. Por último, la gestión de proveedores es muy relevante para nuestra actividad, debido a que en muchos casos (programas de formación/acción) son esas personas (profesorado fundamentalmente) quienes representan a EUSKALIT. Tenemos una relación muy próxima con este colectivo, con el que cada responsable de proceso tiene un contacto directo y continuado, y además medimos anualmente su satisfacción, que es muy alta y sostenida en el tiempo.



PERSONAS



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

Las Personas somos un elemento estratégico en EUSKALIT. Nuestra motivación, satisfacción y compromiso es clave de cara al cumplimiento de nuestra Misión y Visión. Y son los valores de la organización, Cohesión, Cooperación y Coherencia los que están presentes de una manera relevante en nuestras actividades. La gestión de personas se realiza desde el proceso de “Desarrollo y satisfacción de personas”, que vela por una óptima gestión de las competencias, liderazgo, reconocimiento, comunicación, desempeño, igualdad, equilibrio entre lo profesional y lo personal, sueldos y otras compensaciones, así como la gestión de nuevas incorporaciones. El proceso consta de 10 subprocesos y un equipo de proceso de 5 personas, siendo el R el Director, por coherencia con el carácter estratégico del mismo. Tiene un calendario que recoge cuando se deben realizar cada una de las actividades (**AP1**) que facilita la coordinación de actividades.

La **atracción** de talento hacia EUSKALIT descansa en la intensa comunicación de nuestras actividades y en el prestigio como organización que percibe la Sociedad (**AE1**). Cada año recibimos varias decenas de CV que son una base importante cuando iniciamos un proceso de selección. La **selección** está vinculada con el proceso Estrategia y planificación donde se identifican las necesidades de personal, necesariamente en contacto con todos los procesos, y que posteriormente deben ser aprobadas por el Patronato. Existe un flujograma que regula el proceso de selección y que busca la máxima adecuación entre las candidaturas y las responsabilidades a desarrollar: capacidades presentes y futuras, sintonía con la plantilla y perfil y aspiraciones de las candidaturas. Cuando se detecta la necesidad se crea un equipo de selección (en función del perfil del puesto), y además, la plantilla participa en fases de entrevista, pruebas y/o presentaciones de temas, garantizando que se respeta la transparencia, igualdad, pruebas ajustadas y rápida comunicación del resultado a todas las candidaturas, hayan sido seleccionadas o no.

El proceso describe cómo debe ser la **acogida** para que la nueva incorporación conozca las condiciones laborales, entorno físico, plantilla, dinámica y aspectos de organización y actividades a desarrollar. Tendrá una persona que la tutorice (Gidari), preferentemente R de uno de los procesos a los que se incorpore. El Proceso de Orden Interno recoge cómo proceder en la gestión de temas internos, normas de conducta, derechos y obligaciones de las personas de EUSKALIT y es uno de los que se ve en detalle en la acogida.

La definición de **sueldos** en EUSKALIT, conjuga la evaluación del desempeño, desarrollo de competencias, evalua-

ción del liderazgo, etc. con los criterios legales recogidos en el Convenio Colectivo (antigüedad, incrementos mínimos salariales anuales,...) y se ajusta al importe aprobado cada año por el Patronato como masa salarial. EUSKALIT dispone de una política salarial, y la forma de establecer los sueldos es participativa y permite tener en cuenta diferentes visiones sobre el desempeño, la trayectoria profesional, complejidad del trabajo, etc. (**AP2**) y es aprobada por el Director que participa durante todo el proceso. Tenemos igualmente unos **beneficios sociales** que se revisan anualmente (**AP3**), viendo como referencia los de organizaciones reconocidas por lo avanzado de su gestión. La satisfacción con el sueldo y otras compensaciones existentes son un elemento relevante y aparecen como primer elemento de la encuesta anual de satisfacción de personas. (**AP4** y **RP2**).

La actividad de **prevención** se coordina con la Sociedad IMQ Prevención para las áreas de Vigilancia de la salud, Seguridad, Higiene Industrial, Ergonomía y psicología y se gestiona desde el Proceso de Prevención donde se establece el Plan anual. Se planifica la formación necesaria (actuación ante emergencias y plan de evacuación, riesgos en el puesto de trabajo, conducción segura...). El procedimiento de prevención es una descripción de aquellos aspectos que las personas de EUSKALIT deben conocer acerca de los riesgos existentes en el puesto de trabajo y saber qué hacer en caso de emergencias, con simulacros anuales. (**RP4**).

En EUSKALIT tenemos gran **flexibilidad** para poder atender situaciones personales equilibrándolo con nuestras responsabilidades, se valora en el ítem de la encuesta “Condiciones de trabajo”. (**RP3**)

1. Horario flexible para favorecer la conciliación
2. Facilidades para Teletrabajo (accesos remotos, gastos compartidos, equipos portátiles, apoyo técnico,...)
3. Vacaciones flexibles
4. Gestión por procesos con R, C, A y S, que permite que otras personas asuman responsabilidades y den continuidad a los procesos en ausencia de personas de la plantilla
5. Responsabilidades. Se asumen de acuerdo con la matriz de responsabilidades teniendo en cuenta las capacidades y situación personal buscando el consenso entre la plantilla.

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

Aunque EUSKALIT vela para que las personas dispongan de las competencias individuales adecuadas y para que la organización las tenga en su conjunto, hemos consensuado que cada persona tiene que tener un papel activo en el desarrollo de sus competencias.

La M, V y V y los objetivos estratégicos son la base para la definición de nuestra matriz de **competencias** (**AP5**), la cual define las que son estratégicas. Si bien hay conocimientos que se adquieren básicamente estudiando, las competen-

cias se adquieren normalmente con la acción, mediante la puesta en práctica en situaciones reales. Por ello es necesario el “conocimiento” y también la “acción”.

Por ejemplo, para avanzar en las competencias en los Modelos y herramientas de gestión es necesario leer sobre Modelos de Gestión (buscador de gestión, revistas, etc.), participar en reciclajes anuales del Club de evaluación, en contrastes, secretarías de evaluaciones, etc. Para desplegar el conocimiento al que accedemos en el exterior tenemos sistematizada la organización de jornadas internas de “compartir el conocimiento”. A pesar de la sistematización del proceso de desarrollo de competencias, la matriz está abierta y es frecuente que se incorporen nuevas competencias. Tenemos un Plan de competencias que recoge las necesidades de EUSKALIT y de las personas de la plantilla y se despliega en acciones individuales o grupales y un presupuesto anual. En 2018 hemos seguido avanzando y se ha elaborado una previsión de competencias necesarias a medio plazo 2019-21.

Para la **Evaluación del desempeño** se ha definido una reunión estructurada de cada persona con el Director al inicio de cada año. Para ello cada persona realiza la autoevaluación de su desempeño cumplimentándola con las evidencias más relevantes ese año. Esta ficha es una guía para estructurar la reunión (**AP6**) con el objetivo de que ambas personas conozcan mejor el desempeño y la percepción del mismo. Durante esa reunión se acuerdan acciones a mantener y mejorar para el siguiente año. A lo largo del año se suelen mantener nuevas reuniones para ir viendo la evolución del desempeño a solicitud de cualquiera de las partes.

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

El compromiso de las personas en EUSKALIT se promueve por la existencia de los valores compartidos, que se sustentan en la confianza, la autonomía, la participación, la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo, el ambiente de trabajo o el orgullo de pertenencia, entre otros. La participación de las personas en la toma de decisiones tiene reflejo en la autonomía de los responsables de procesos para la gestión de los mismos o en la aportación directa de cada persona al REPG. (**RP10**).

La comunicación formal entre el Patronato y la plantilla se establece por medio del Director que participa en las reuniones de Patronato y de Comité de Dirección. La información más significativa de estas reuniones se transmite en las reuniones diarias o mensuales y las Actas se incluyen en el archivo de “novedades” para la lectura por parte de la plantilla. El Director invita a personas de la plantilla a que presenten proyectos relevantes directamente en las reuniones del Patronato (Kudeabide, Club 5S, cierre económico...) para favorecer el conocimiento mutuo y como reconocimiento al trabajo realizado. Igualmente, hay una relación frecuente con el Presidente y miembros del Patronato, que en muchos casos participan también en diferentes actividades de EUSKALIT.

Se comparte en red toda la información depositada en nuestro sistema informático. Los archivos con información sensible tienen clave de acceso para el cumplimiento de la LOPD, pero toda la información es accesible para todas las personas, incluidos los sueldos.

Hemos desarrollado diferentes sistemas para avanzar en la comunicación entre las personas, a través de los cuales también canalizamos la información procedente del exterior: reuniones internas diarias, mensuales y operativas, herramientas de comunicación interna tales como archivo de Novedades, documento de resumen de reuniones, calendario común, etc. Hace varios años incorporamos la figura del Akuilu, papel rotativo entre todas las personas de EUSKALIT y que tiene como función dinamizar reuniones, fomentar la comunicación en las mismas, así como ser una oportunidad de ejercicio de liderazgo rotativo. En el **AP7** se refleja el papel del Akuilu en las reuniones de la mañana.

Podemos destacar dos exponentes del enfoque de participación en EUSKALIT:

1. Encuesta de satisfacción:

El proceso de encuesta y sus reuniones son otro cauce muy importante en el que se reúne toda la plantilla para poner en común los temas que afectan a la satisfacción y buscar formas de mejorar. A lo largo del año se hace un seguimiento grupal del documento de “Plan de acción” derivado de la encuesta. Se confecciona un documento de “hechos y datos” con las acciones realizadas de cada ítem de la encuesta, que consulta cada persona y posteriormente cumplimenta la encuesta de forma anónima a través de ARGI (web). Se procesan los resultados numéricos y de comentarios. La revisión de resultados de la encuesta se realiza por parte de todas las personas en reuniones durante 2 mañanas. En 2018, además, incorporamos que el Plan de acción se completase con el trabajo de equipos de mejora con la participación de toda la plantilla y hay 3 funcionando actualmente (ejemplo **AP8**).

2. Reconocimiento:

Tenemos una sistemática que busca valorar el trabajo y el compromiso de las personas, especialmente cuando haya innovaciones o mejoras significativas en los procesos, la asunción de responsabilidades (por baja o sobrecarga de trabajo de alguna persona), el esfuerzo y dedicación extraordinarias en alguna tarea o proyectos, el cumplimiento o superación de plazos u objetivos ambiciosos, el compañerismo (ayudar, dar explicaciones, aportar ideas para mejorar, transmisión de conocimiento y elevar la moral en situaciones de crisis), o el esfuerzo personal por formarse o capacitarse. Hay 2 tipos: **Reconocimientos general** y **Reconocimientos a la trayectoria profesional** con un procedimiento participativo en cada caso. (**RP8**).

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

El enfoque de liderazgo, así como la forma de desarrollarlo y de evaluarlo en EUSKALIT ha ido evolucionando con el tiempo. En todas las etapas los cambios se han introducido tanto para experimentar nuevos enfoques y buenas prácticas que vamos conociendo, como por el aprendizaje interno tras cada revisión del ejercicio del liderazgo, en el cual las personas de EUSKALIT identificamos los elementos que más valor aportan y realizamos las sugerencias de qué nuevos elementos se podrían introducir. Hemos identificado 4 etapas diferenciadas (más detalle en **AP9**):

1993 - 1997

Liderazgo asociado al Director.

1998 - 2001

Liderazgo vinculado a “responsables de procesos”.

2002 - 2018

Liderazgo extendido vinculado a los valores.

2018 -

Liderazgo transformacional.

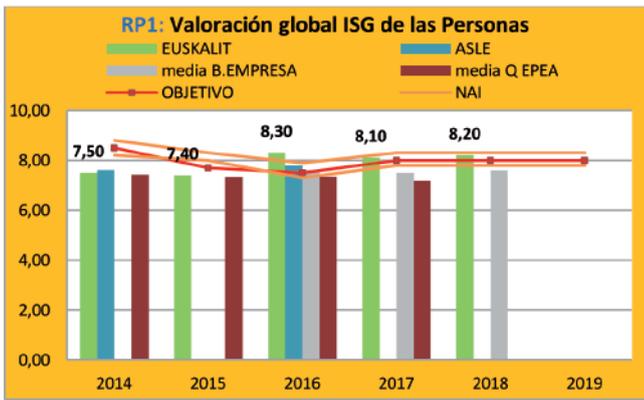
En cada etapa hemos contado con colaboraciones expertas (Juan Esain, Vesper, Premios a la Gestión Avanzada...). Esos aprendizajes nos han llevado a desarrollar metodologías propias de liderazgo (los o el libro de escrito por una persona de EUSKALIT y que es la metodología en un curso Knowinn). En 2018 identificamos que nuestra sistemática de evaluación y desarrollo del liderazgo podría aportar más valor e integrarse de manera más completa con el desarrollo de competencias y la evaluación de desempeño. Se comenzó a investigar el conocimiento más avanzado en liderazgo existente en la literatura de gestión, que estuviera a su vez respaldado por estudios científicos. Hemos desarrollado unos cuestionarios de evaluación del liderazgo que hemos comenzado a utilizar en Junio de 2019. Además, favorecemos la existencia de múltiples actividades donde desarrollar el ejercicio de liderazgo y monitorizamos la evolución del liderazgo individual y de EUSKALIT en su conjunto (**RP13**, **AP10** y **AP11**).

AÑO	ORIGEN DE LA MEJORA	EJEMPLOS DE MEJORAS Y APRENDIZAJES MÁS RELEVANTES
2014	Revisión del proceso	Integración del ejercicio de los valores con las 7 destrezas del liderazgo
2014	Idea en Argi	Integrar competencias con ARGÍ para realizar un mejor seguimiento
2014	Informe contraste 2014	Sesiones de compartir conocimiento en el proceso de innovación y mejora
2015	Encuesta personas/Autoev.	Separación de evaluación del desempeño de fijación de sueldo
2015	Encuesta de Personas	Equipo de personas para la fijación de sueldos +1 persona plantilla por rotación
2015	Encuesta de personas	Revisión Competencias con expertos (Vesper). Reforzada visión de conjunto y planes.
2015	Idea en Argi	Encuesta on-line
2016	Solicitud personal	Posibilidad de solicitar excedencia voluntaria en condiciones especiales acordadas con EUSKALIT
2016	Encuesta de personas	Equipo de mejora: revisar contenido y eficiencia de reuniones mensuales
2016	Encuesta de personas	Equipo de mejora de temperatura y humedad
2017	Revisión del proceso	Inclusión de “preguntas poderosas” en el proceso de evaluación de liderazgo
2018	Tras REFLEX	Cambio en la Misión: “equipo motivado, cohesionado...”
2018	Proceso de Prevención	Realización de evaluación psicosocial en coordinación con proceso personas
2018	Equipo Igualdad	Inclusión del subproceso de igualdad en Desarrollo y Satisfacción de personas.
2018	Plantilla tras encuesta de personas	Toda la plantilla en Equipo Sueldos, Oreka y Desarrollo profesional con apoyo experto (Ceinsa) para disponer de referencias y tendencias más avanzadas.
2018	Equipo personas	Revisar el enfoque de Liderazgo (haciendo una selección de la literatura de gestión más avanzada) para dar referencias más personalizadas para la evolución del liderazgo
2019	Plan de igualdad plurianual	Procedimiento de resolución de conflictos

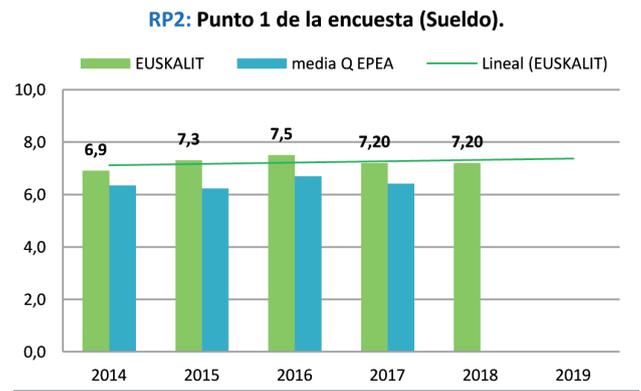
RESULTADOS DE PERSONAS

Los resultados en personas los vemos tanto con indicadores de percepción como con indicadores de rendimiento. **La encuesta de satisfacción de personas** es la más relevante de las de percepción y se viene utilizando desde 2002 (revisada y mejorada anualmente) y sus resultados se han mantenido

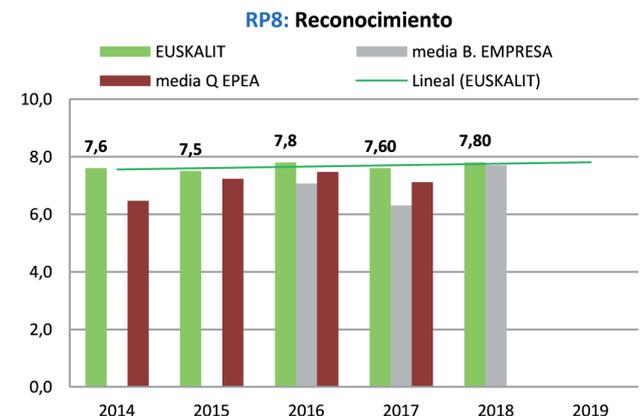
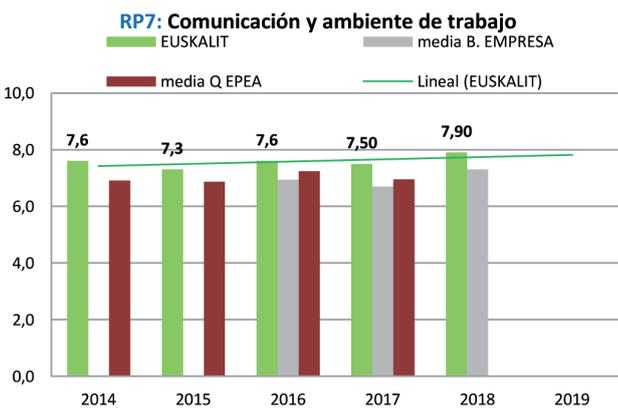
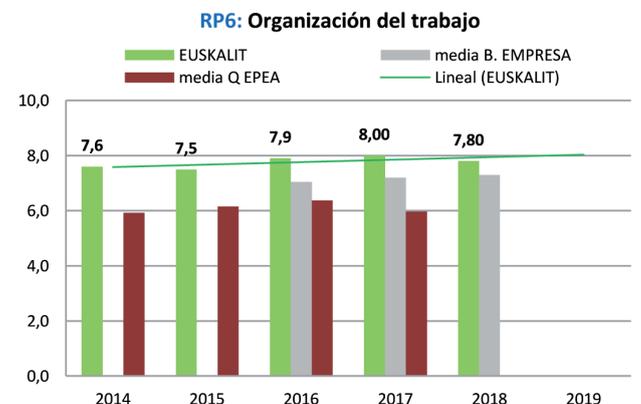
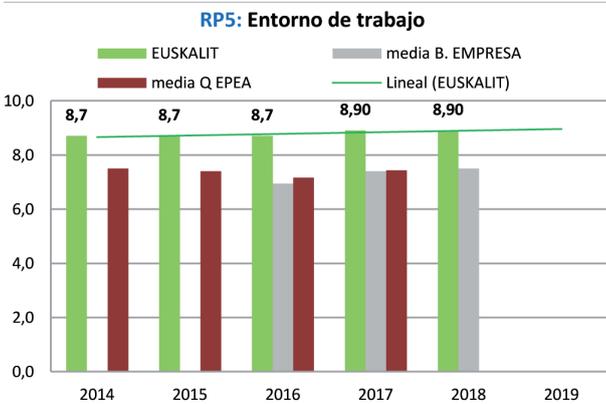
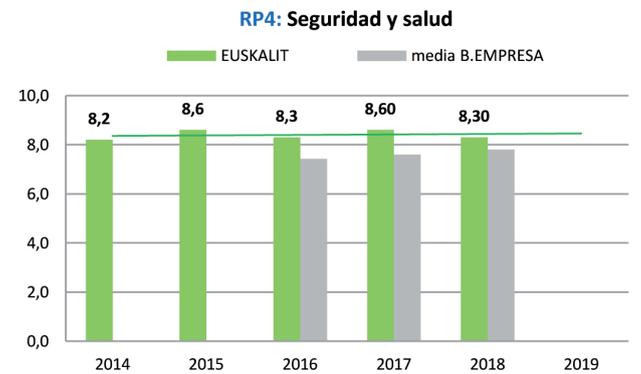
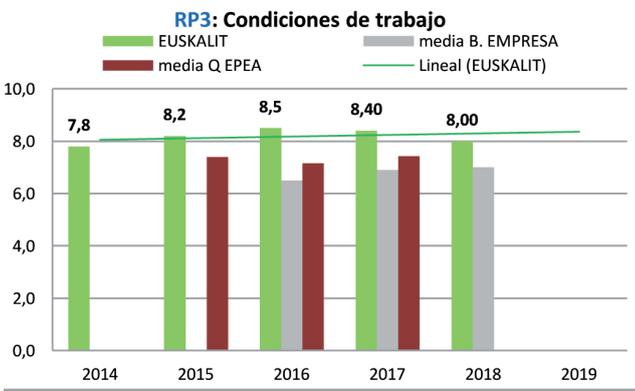
en niveles de satisfacción elevados. Establecemos objetivos anuales para el ISG global y analizamos y trabajamos todos los ítems de la encuesta. Los resultados que se obtienen se segmentan por sexo y por los 9 apartados de la Encuesta: Sueldo, Condiciones de trabajo, Seguridad y salud, Entorno de trabajo, Organización del trabajo, Comunicación y ambiente de trabajo, Reconocimiento, Autonomía y Orgullo.

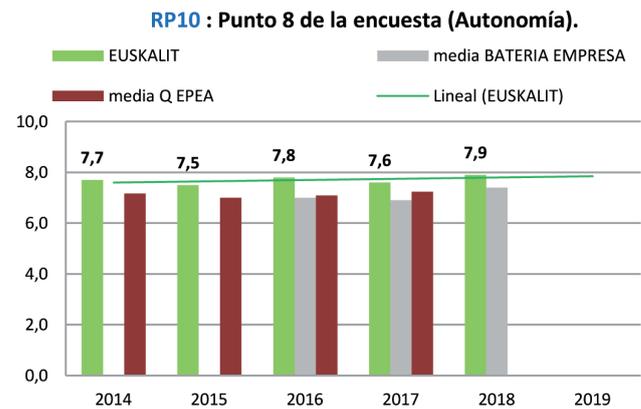
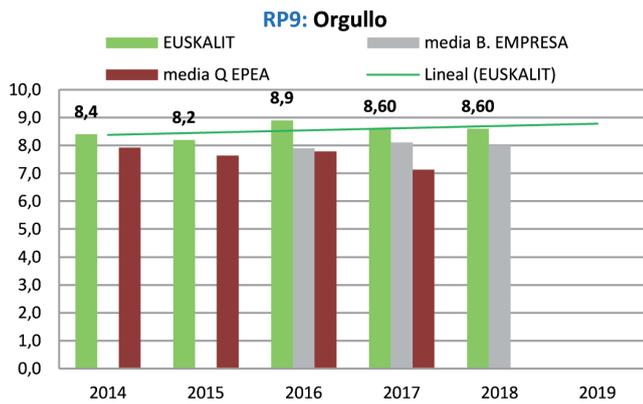


El indicador de **satisfacción global RP1** tuvo en 2014 y 2015 una bajada consecuencia de las medidas de ajuste presupuestario por la reducción de subvenciones. La tendencia se ha conseguido invertir volviendo a niveles de satisfacción anteriores a la crisis y superiores a entidades de referencia (PVGA...).

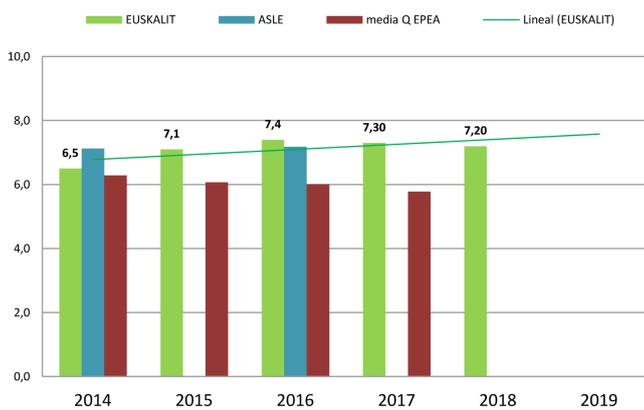


La satisfacción con el sueldos en EUSKALIT tiene una evolución sostenida en el tiempo. En 2019 se está contando además con una empresa experta para la identificación de buenas prácticas en el análisis de la "compensación total" con la que está trabajando el equipo de sueldos creado al efecto.



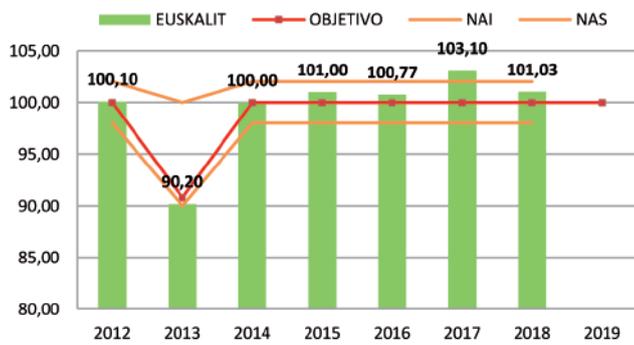


RP11: el proceso de desarrollo de competencias



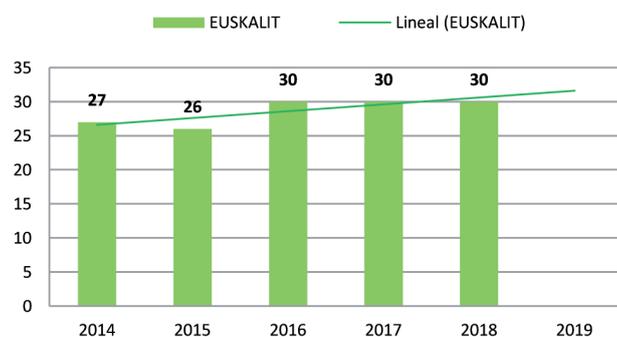
RP11. El desarrollo de competencias había sido históricamente el peor valorado en la encuesta de EUSKALIT y comenzó a trabajarse de manera específica a partir de 2014. La tendencia positiva demuestra que muchas de las acciones puestas en marcha empiezan a tener una percepción positiva. A partir de 2014, recogemos la evolución global de las competencias actuales y necesarias (T y N) de cada persona de la plantilla y se ve su evolución de manera individual y colectiva para identificar las que va a requerir EUSKALIT en el medio largo plazo ámbito que se ha reforzado en 2018. **(AP5 a, b y c).**

RP12: % Horas reales trabajadas / teoricas



RP12. El indicador de horas trabajadas reales frente a las teóricas (fijadas en el convenio) es un indicador importante porque tenemos que ser eficaces y eficientes en el uso de nuestro tiempo y el cumplimiento óptimo de las horas anuales. Se revisa individualmente todos los meses y conjuntamente en Junio y en el último trimestre del año para distribuir las cargas de trabajo de forma adecuada. En 2013 se produjo una bajada en las horas debido a la necesidad de recurrir a un permiso de un mes sin sueldo para toda la plantilla debido a la necesidad de ajustes presupuestarios. Cada persona carga las horas diarias que realiza y en qué procesos para poder tener una visión por procesos y conjunta de EUSKALIT. En 2017 empezamos a ver una carga de trabajo creciente y previsiblemente sostenida (programas plurianuales...) y se propuso al Patronato y se aprobó la incorporación de una persona en plantilla.

RP13: Media actividades liderazgo/ persona



Las actividades relacionadas con el ejercicio del liderazgo en EUSKALIT se observan en la participación en equipos de mejora y proyectos relevantes, en auditorías 5S, revisiones de procesos, en propuestas de ideas o en reconocimientos realizados y recibidos, en impartición de formación interna para el desarrollo de competencias, entre otros. En **AP10** puede verse el desglose por cada persona y en **RP13** la media de actividades por persona. En cualquier caso, no utilizamos esta información como un ranking, sino como una evidencia de las posibilidades de ejercicio de liderazgo en EUSKALIT para todas las personas de la plantilla.

Además del seguimiento de la satisfacción global, toda la plantilla de EUSKALIT hacemos una lectura detallada de cada uno de los ítems de la encuesta, viendo la evolución

y las acciones realizadas e identificando áreas de mejora relevantes y posibles acciones.



SOCIEDAD



S.1 CÓMO GESTIONAMOS NUESTRO COMPROMISO CON EL ENTORNO SOCIAL

En 2012 hicimos una reflexión profunda, con participación del Patronato, donde se consideró que *“tras analizar diferentes alternativas que podrían reforzar el “impacto social” de EUSKALIT se considera la más viable y eficaz el desarrollo de actividades de difusión, formación y apoyo para la acción que ayuden a empresas y otras organizaciones a definir y materializar sus estrategias para abordar, a su vez, su “impacto social”*. Tras sucesivas revisiones anuales, en 2015, pusimos en marcha el **proceso Sociedad**, que tiene un equipo de cuatro personas y una dedicación de unas 300 horas al año. En la actualidad tiene **tres ejes de trabajo**. Los ejes 1 y 2 están concebidos para impactar en el exterior dado el potencial multiplicador que puede aportar EUSKALIT:

Eje 1.

Sensibilización y apoyo al compromiso social de otras empresas y organizaciones:

Impulsamos directamente, pero sobre todo apoyamos las que creemos que pueden ser más relevantes y donde es mejor cooperar que competir con esas iniciativas. Así, EUSKALIT es colaborador fundacional desde 2004 de IZAITE, desde donde impulsamos el compromiso medioambiental y los ODS, y de **Denbbora Sarea** para la mejora de la conciliación laboral y la igualdad de género.

Para contribuir a la sensibilización sobre la igualdad de género como un aspecto relevante de la gestión, en 2017 firmamos con **Emakunde** un convenio plurianual. Hemos desarrollado conjuntamente una “Guía para un aporte de Valor desde la perspectiva de Género” y un “Buscador de Igualdad y Gestión”. Además, desde 2018 el día internacional de la mujer trabajadora, realizamos una comunicación a nuestra base de datos sobre el Buscador de Igualdad y gestión, fuente valiosa de ejemplo. En la **Semana Europea de la Gestión Avanzada**, organizamos todos los años conjuntamente con estas 3 organizaciones actos para presentar buenas prácticas.

Otras actividades en estas materias las canalizamos a través de otros Procesos de EUSKALIT, así en el Reciclaje del Club de Evaluación utilizamos buenas prácticas sobre Sociedad (en 2017 de Siemens Gamesa, PVGA). En 2018 se realizaron también 2 actividades sobre compromiso social en los Grupos de Gestión Avanzada. En 2019 hemos organizado el Premio de Buenas prácticas sobre economía circular, y desde 2016 colaboramos con UPV/EHU y GeAccounting en la difusión de la Contabilidad Social.

Eje 2.

Mercado de trabajo:

decidimos poner el foco en este ámbito tomando como base el Sociómetro del Gobierno Vasco.

Nuestra vocación en este Eje es la de colaborar en la incorporación al mercado de trabajo de colectivos que tienen una especial dificultad: personas desempleadas, jóvenes, etc. Participamos en varias iniciativas: En el **proyecto Hazilan (2016)** impulsado por Garapen y el Fondo Social Europeo para mejorar la inserción laboral de personas jóvenes cualificadas en desempleo. Se gestiona desde las Agencias de Desarrollo y hemos colaborado realizando formación de manera gratuita con Oarsoaldea, Debegesa, Debagoiena y Urola kosta. También hemos colaborado en el **programa Lanzadera de Empleo** y en el programa **Lanekin**.

En 2017 comenzamos a colaborar con **Dema** en su programa **Millennials** para conectar el mundo de la empresa a jóvenes. Además de en el diseño, ayudamos a identificar empresas COACH (con Gestión Avanzada, donde realizan la primera parte de la práctica) y empresas RETO (donde realizan la 2ª parte y ponen en práctica lo visto en la primera fase), apoyando a más de 20 jóvenes.

Desde 2017 colaboramos en **Bizkaia Mentoring Network** de **BEAZ** para poner en contacto a mentores empresariales y startups.

En 2018 hemos colaborado con la **Fundación Novia Salcedo** en el programa **Lanaldi** y en el **Bilbao Youth Employment Forum** y en 2019 estamos diseñando de una iniciativa muy potente en este ámbito de la inserción laboral de jóvenes en empresas.

Eje 3.

EUSKALIT como empresa socialmente responsable:

acciones medioambientales, Euskera, igualdad, ODS, etc. donde trabajamos los aspectos de compromiso social con un foco más interno, aunque sin olvidar su vertiente externa.

Desde 2006 colaboramos en la normalización lingüística con la Dir. de Política lingüística del GV en el **Programa Bikain**. Colaboramos en el diseño, formación y reciclaje de personas evaluadoras, así como en la organización de las evaluaciones a los premios Bikain (300 empresas evaluadas y 700 personas formadas). De acuerdo con nuestro valor de Coherencia, EUSKALIT también se presentó a evaluación Bikain obteniendo en 2013 el reconocimiento Oinarritzko maila / Bikain básico. Tras las aportaciones de la encuesta de satisfacción en 2015 se puso en marcha un **Plan de Euskera**, alineado con las competencias y en el que participan varias personas de la plantilla (en diferentes niveles). Como refuerzo de ese compromiso, en 2018 EUSKALIT se sumó a **Euskaraldia**. Desde 2015 recogemos en el CSI el **Número de clientes que participan en servicios en euskera**, con objetivos, seguimiento sistemático y dando visibilidad a este elemento como una forma de contribuir a la normalización lingüística. EUSKALIT oferta sus servicios de evaluación (reciclajes, contrastes, evaluaciones) y muchos programas de acción tanto en euskera como en castellano.

En 2016 profundizamos más en la igualdad de género e iniciamos un Diagnóstico de Igualdad. En 2017 el 100% de la plantilla recibió formación y creamos un equipo de Igualdad, integrado por 5 personas (incluido el Director). El diagnóstico fue realizado por Enbor con unas conclusiones muy positivas (**AS2**) Tenemos un Plan de Igualdad 2017-2020 con acciones y responsables (**AS3**).

Fruto de nuestra participación en IZAITE, estamos trabajando en la vinculación entre ODS y Gestión Avanzada y en 2019 hemos identificado los ODS más relevantes para EUSKALIT y estamos trabajando en las acciones a realizar dentro de los procesos (AS4).

S.2 CÓMO IMPULSAMOS LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL

Somos una organización pequeña pero con una capacidad prescriptiva relevante por lo que podemos impulsar la sostenibilidad medioambiental en colaboración con otras iniciativas (que hemos comentado en el Eje 1 del S1), pero también debemos trabajarlo internamente por el beneficio en la gestión y por el valor de Coherencia. En ese sentido, hemos desplegado acciones de difusión, formación y evaluación en las que han participado las personas de la plantilla y se gestionan desde el Proceso de Sociedad. El N° de iniciativas de concienciación para la plantilla (RS4 y AS4) da muestra del avance realizado desde la creación del proceso en 2015.

Desde 2015 se realizan píldoras formativas sobre sostenibilidad medioambiental. En este ámbito el **consumo ener-**

gético, especialmente, y en menor medida el consumo de agua, son dos de los indicadores más relevantes que recogemos en nuestra memoria de actividades (que sigue criterios GRI) (RS5 y RS6). El buen uso de la calefacción, el aire acondicionado, luces...lleva varios años teniendo un seguimiento especial por parte de un equipo de mejora, con el objetivo de equilibrar el confort de las personas en las oficinas de EUSKALIT con un consumo eficiente que minimice despilfarros. Las iniciativas de concienciación, así como las mediciones de temperatura, humedad...realizadas han tenido como resultado recomendaciones para el uso de temperatura óptima en salas, programación de los nuevos paneles de calefacción y aire acondicionado, compra de humidificadores y plantas, etc.

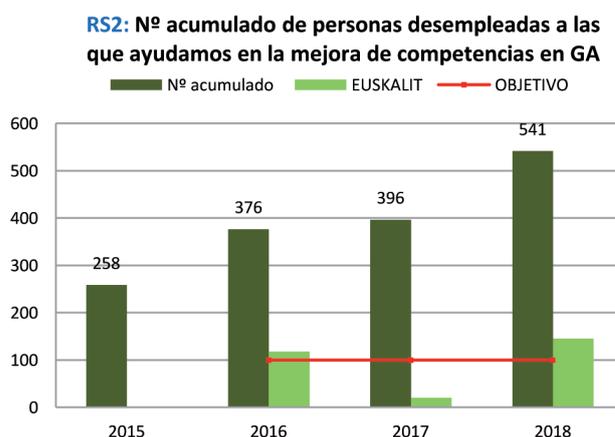
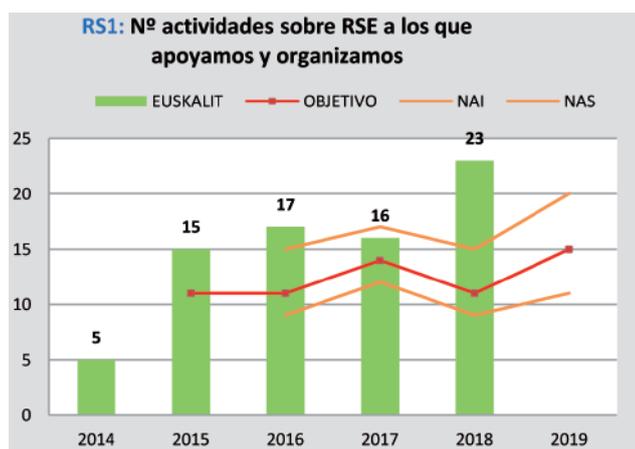
Disponemos de contenedores diferenciados de **reciclaje** tanto en la zona general como en la cocina, reciclamos tonners, utilizamos destructora de papel para documentación confidencial y las encuestas que realizamos (varios miles al año) son mayormente on-line. En cuanto a la eficiencia en el **transporte**, es habitual que compartamos coche en desplazamientos a los que va más de una persona y hacemos un uso creciente de Skype que sustituye muchos desplazamientos por videoconferencias (especialmente con CEX).

AÑO	ORIGEN DE LA MEJORA	EJEMPLOS DE MEJORAS Y APRENDIZAJES MÁS RELEVANTES
2014	Revisión proceso	Nueva pregunta abierta en la encuesta de satisfacción de personas: "Da tu opinión sobre cómo crees que se gestiona en EUSKALIT el elemento "Sociedad".
2015	Revisión proceso	Primera encuesta sobre el grado de satisfacción general con las actividades que EUSKALIT realiza como parte de su compromiso con la sociedad. Resultado: 8.18 sobre 10 .
2016	Revisión proceso	Difundimos internamente 10 <i>píldoras medioambientales y de gestión de residuos</i> como medida de sensibilización y formación a la plantilla. Manual de apoyo para uso de Skype y evitar desplazamientos, mejorando el impacto medioambiental, y mejorando la conciliación.
2018	Idea de ARGÍ	El día internacional de la mujer trabajadora, realizamos un e-mailing para difundir el Buscador de Igualdad y Gestión (repetido en 2019). Máximo de consultas tras esa acción.
2019	Izaite y Campaña de ideas	Identificación de ODS más relevantes para EUSKALIT y definición de acciones

RESULTADOS DE SOCIEDAD

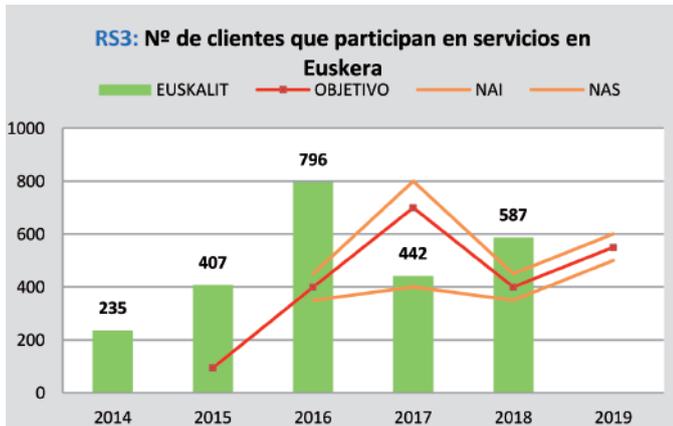
Eje 1- (RS1).

EUSKALIT colabora con organizaciones de amplio poder multiplicador (IZAITE, Red Denbora Sarea, Emakunde), en programas conjuntos y en Actos de la Semana Europea de la Gestión Avanzada y el Club de Evaluación Externa de EUSKALIT, entre otros, con una tendencia muy positiva.



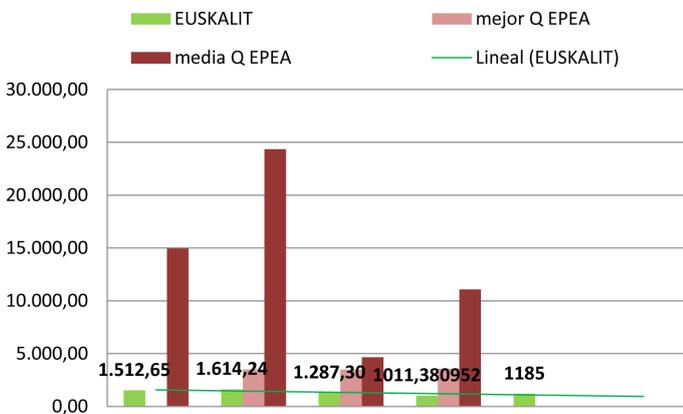
Eje2- (RS2).

Tras realizar con éxito el Programa de becas de colaboración en Calidad Total, en colaboración con AENOR, ASLE, Bic Berrilan y NSF por el que pasaron 750 personas hasta el año 2008. En 2012 lanzamos un programa de formación de "Técnicos en Gestión Avanzada" dirigido a personas desempleadas. En 2016 entramos a participar en Hazilan y en el programa Lanzadera de Empleo. En 2017 colaboramos con Dema en el Programa Millennials 1000x1000 y colaboramos



En 2017 el 100% de la plantilla recibió formación en igualdad y participó en la elaboración del Plan de Igualdad de EUSKALIT y realizamos numerosas iniciativas relacionadas con la reducción de consumos (sobre todo eléctrico y calefacción), reciclaje de residuos y reducción de desplazamientos

RS5: Consumo medio eléctrico/persona (Kw/año)



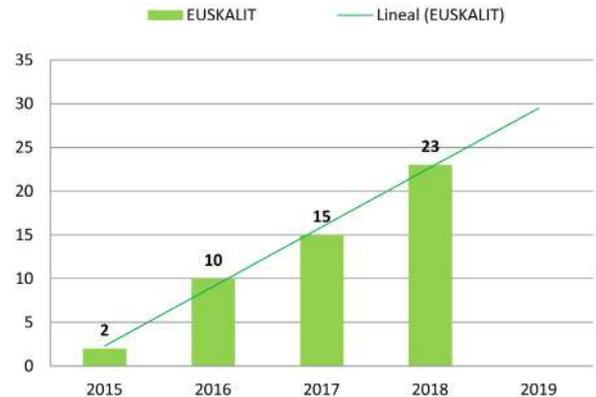
Realizamos una encuesta de Sociedad para conocer la percepción de nuestro impacto social. Desde 2015 enviamos un Boletín (AS1) en el que explicamos nuestras actividades e indicadores de compromiso social a líderes de opinión de diferentes sectores económicos, sociales, educativos, medios de comunicación, etc. para conocer su percepción sobre EUSKALIT como empresa socialmente responsable que presenta una tendencia especialmente positiva en los años de medición, incluso comparativamente con entidades de referencia. (RS7)

en la iniciativa Bizkaia Mentoring Network de Beaz. En los últimos años hemos colaborado en la cualificación de más de 540 personas principalmente jóvenes.

Eje 3

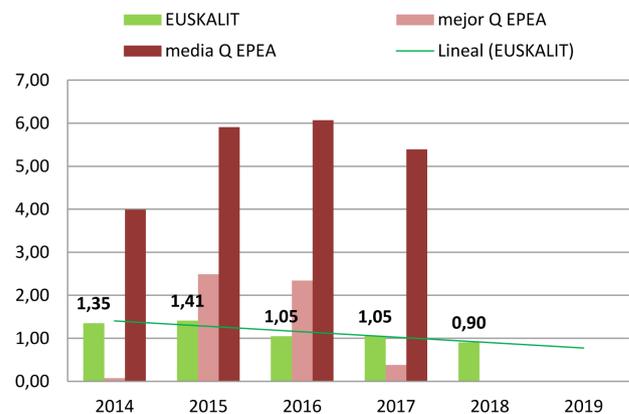
Acciones orientadas a **ser una empresa socialmente responsable**. Desde 2009 hay oferta anual en Euskera en los programas de formación/acción que ha ido creciendo gracias al establecimiento de objetivos, refuerzo de profesorado y materias que se pueden impartir en Euskera. **RS3**

RS4: Nº de iniciativas de concienciación (ambiental, transparencia, LOPD, igualdad...) para la plantilla

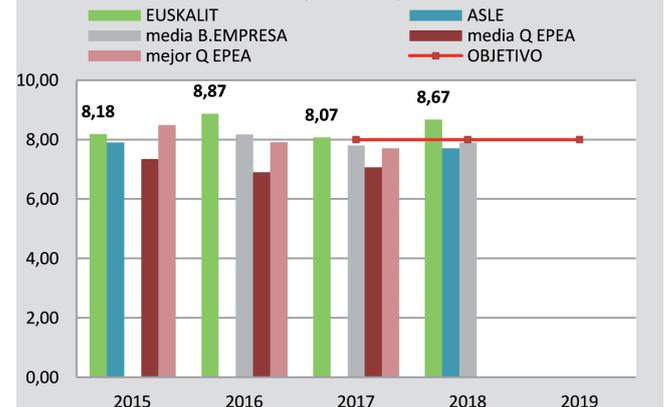


(RS4). El consumo energético, especialmente, y en menor medida el consumo de agua, son dos indicadores donde vemos una situación de mejora y comparativa muy positiva (RS5 y RS6).

RS6: Consumo medio agua/persona (m3/año)



RS7: Índice de Satisfacción Global sobre EUSKALIT como empresa responsable





INNOVACIÓN



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

El concepto de innovación está ligado al de mejora continua desde nuestros inicios. Así, entendemos la innovación, en su último estadio, como el desarrollo de nuevos servicios y actividades con éxito e impacto notable. En EUSKALIT buscamos permanentemente la eficacia y eficiencia a través del cambio en una actividad, un servicio, una forma de organizarnos, pero sabiendo que es el mercado o la realidad la que caracterizará después si ese cambio es una Innovación (en función de su alcance, impacto en los resultados, repercusión social...), una mejora de menor calado o, como nosotros denominamos, es un Innofiasco. En muchas ocasiones realizamos cambios incrementales buscando la mejora y en otras cambios radicales buscando la innovación, pero ambos pueden tener como fruto innovaciones relevantes.

Durante REFLEX analizamos posibles proyectos nuevos y aprobamos los prioritarios para el año teniendo en cuenta tanto la información de GI, como las líneas estratégicas, y especialmente las capacidades internas (RI1). Con posterioridad se identifica la persona responsable y el equipo del proyecto de innovación, el proceso donde se integra, y se aprueba el presupuesto previsto. De esta manera, conseguimos alinear los objetivos y las estrategias para innovar con la Estrategia general y los ámbitos clave. (AI1). Fijarnos **objetivos retadores** (en cuanto a alcance, plazos, etc.) ha sido otra de las formas que estimulan la innovación en EUSKALIT: Programa Kudeabide, y los servicios de Actualización y de Renovación, para movilizar el sector industrial que históricamente tenía una presencia limitada en nuestras actividades; el desarrollo de un nuevo Modelo de Gestión...

Para conocer la situación de mercados actuales y potenciales, tenemos presencia en grupos internacionales de entidades de Calidad, Innovación o Excelencia en la Gestión. Desde 2014 somos miembros del Comité de Dirección del Quality Innovation Award en el que participan países de referencia mundial en innovación como Finlandia, Suecia, Israel o China; socios de EFQM desde 1993; somos la presidencia de CEX desde 2017; ORA de Fundibeq y colaboramos con la AEC y con 30 alianzas, que nos permiten ver tendencias globales y participar en el desarrollo de nuevos servicios. Nuestra Estrategia para innovar busca por tanto crear un contexto interno favorable para que surjan las innovaciones, aprovechar el potencial del entorno con nuestro contacto continuado con clientes y redes nacionales e internacionales, y con un desarrollo de productos, servicios y metodologías que se trasladen al mercado y favorezcan el cumplimiento de la M y V y una percepción social de EUSKALIT como una organización innovadora.

I.2 CÓMO CREAMOS EL CONTEXTO INTERNO PARA INNOVAR

EUSKALIT 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. (AI1). Como una forma de generar confianza respecto a las aportaciones diferentes y fomentar la creatividad, desarrollamos desde el 2014 las **campañas de ideas**, en las que identificamos un reto específico y estimulamos la aportación de ideas. Ello ha tenido un impacto destacado tanto en el indicador de “ideas aportadas por persona” (RI2), como en el de “personas que aportan ideas” (AI5). En paralelo, desde 2014 venimos realizando breves presentaciones de los aprendizajes realizados en el exterior por parte de miembros de la plantilla, para intercambiar conocimiento de manera ágil. Hasta el momento 6 personas han dado 9 charlas de distintas temáticas.

Además, utilizamos herramientas y metodologías de creatividad para dinamizar los entornos colaborativos a nivel interno (brainstorming, diagramas de afinidad, dudas razonables y las tarjetas de colores, prototipos...).

Otro elemento de gestión muy arraigado en nuestra cultura, es el reconocimiento a las personas; entre los 6 criterios a tener en cuenta para realizar y merecer un reconocimiento, se recoge el de “Desarrollo de innovaciones o mejoras significativas en los procesos”. Para reconocer la aportación de ideas realizamos anualmente el “**Premio Tonino**” (AI1). En 2016 realizamos un diagnóstico externo con una metodología del Babson College de Boston que destacó especialmente el Clima, los Resultados y los Valores (creatividad, emprendimiento...) como características de la **Cultura de innovación en EUSKALIT** (AI2).

I.3 CÓMO APROVECHAMOS EL POTENCIAL DEL ENTORNO PARA INNOVAR

En todos nuestros procesos reflexionamos sobre si hay alguna actividad que podríamos realizar en colaboración con otros. Entre otros ejemplos, en el REFLEX de 2017, participaron activamente clientes, entidades proveedoras, entidades aliadas... Colaboramos con entidades y personas proveedoras para complementar conocimientos y aspirar a desarrollos más potentes, como con el proveedor informático E-zerbitzuak, con el que hemos desarrollado las plataformas y herramientas web que utilizamos internamente en EUSKALIT (ARGI), que utilizamos para la administración y gestión de servicios con clientes y también para desarrollar productos de manera conjunta que se vendan a terceros.

Por otro lado, también trabajamos con personas expertas o referentes en diferentes áreas de conocimiento para el desarrollo o perfeccionamiento de metodologías, productos o servicios. Todas las personas de EUSKALIT tenemos contacto con los clientes como constante fuente de aprendizaje

y mejora y participamos en las conferencias, charlas, world cafés o reflexiones estratégicas a las que nos invitan a participar con bastante frecuencia (AE3). El contacto periódico con profesionales de la consultoría y la atención a sus visitas comerciales es también una fuente de innovación y mejora de los productos y servicios de EUSKALIT (AI3).

Por último, desde hace años estamos suscritos a publicaciones específicas, para las que tenemos definidas las personas responsables de su vigilancia y seguimiento. En 2017 iniciamos un grupo de trabajo interno, Berrihezi, en el que hemos identificado webs y blogs de referencia en el ámbito de la innovación, así como organizaciones referentes por su capacidad o espíritu innovador (en metodologías de aprendizaje, tecnología, participación, gamificación, etc.) a las que hemos invitado a participar en una nueva iniciativa donde explorar ámbitos de innovación y aprender de manera compartida.

I.4 CÓMO GESTIONAMOS LAS IDEAS Y PROYECTOS INNOVADORES

Para dar cauce a todas las iniciativas anteriormente mencionadas, disponemos del proceso de Innovación y mejora. En él recogemos nuestro enfoque de innovación, la secuencia para la innovación, así como el tratamiento de ideas e incidencias como fuentes de mejora, aprendizaje e innovación.

Para la gestión de ideas, disponemos de varias herramientas o vías con las que dar soporte a la gestión del flujo Ocu-rrencia-Idea-Proyecto-Innovación: “Whatsargi” y ARGI. El primero es un grupo de whatsapp oficial de EUSKALIT, que funciona como un canal “instantáneo” en el que introducir las ideas que nos surgen en cualquier momento y complementa a ARGI, que es la plataforma estructurada donde se gestionan las ideas y los proyectos.

Además, convocamos un *Comité de ideas* cuando nos encontramos una idea compleja, con potencial, o con aquellas particularidades que así lo aconsejen. En este Comité participan la R y/o el C del proceso, la persona emisora y la receptora de la idea y otras que se crea conveniente (AI4). Del mismo modo, para la gestión de los proyectos, tenemos establecida la sistemática a seguir, teniendo en cuenta, por ejemplo, que los cambios relevantes deben ir precedidos de pruebas piloto y de consultas y test a diferentes grupos de interés (AI1).

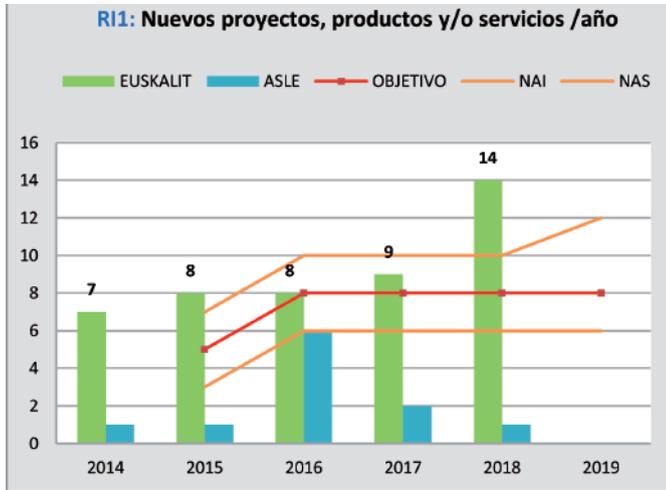
En esta línea, analizamos el impacto de los proyectos y servicios nuevos que hemos desarrollado pasados algunos años, para llegar a determinar cuáles han sido realmente innovadores, cuales supusieron un mero cambio sin mayor trascendencia e incluso cuales fueron *Innofiascos* (AI3).

En la herramienta ARGI también recogemos las incidencias tanto internas como externas para su análisis y posterior cierre en la reunión mensual tras la lectura conjunta como una forma más de extraer lecciones aprendidas.

AÑO	ORIGEN DE LA MEJORA	EJEMPLOS DE MEJORAS Y APRENDIZAJES MÁS RELEVANTES
2013	Reflexión estratégica	Modelo de Gestión Avanzada
2013	Revisión de proceso	Mejora del reconocimiento a las ideas aportadas, a la persona que más ideas aporta.
2014	Entidades de promoción	Estudio de cultura de innovación en empresas del País Vasco, con AEC e Innobasque.
2014	Equipo de proyecto	Metodología de implantación de liderazgo in company
2014	Aprendizaje externo	Incorporar Campañas de ideas
2015	Análisis del mercado	Desarrollar metodología de E-learning de 5S
2015	Relación entidades aliadas	Incorporación en Quality Innovation Award competition con Finlandia
2015	Contraste externo de 2014	Reconocimiento a los proyectos e innovaciones relevantes del año anterior
2015	Benchmarking	Refuerzo de la integración de la innovación con la estrategia de EUSKALIT
2015	REFLEX 2015	Sesiones con personas expertas en temáticas de interés (Innovación, Industria 4.0, etc.)
2016	Evaluación de desempeño	Desarrollo de Metodología sobre motivación en el trabajo por una persona de EUSKALIT
2016	Contraste externo 2014	Creación del “Espacio para compartir el conocimiento”
2017	Ideas	Creación del comité de ideas

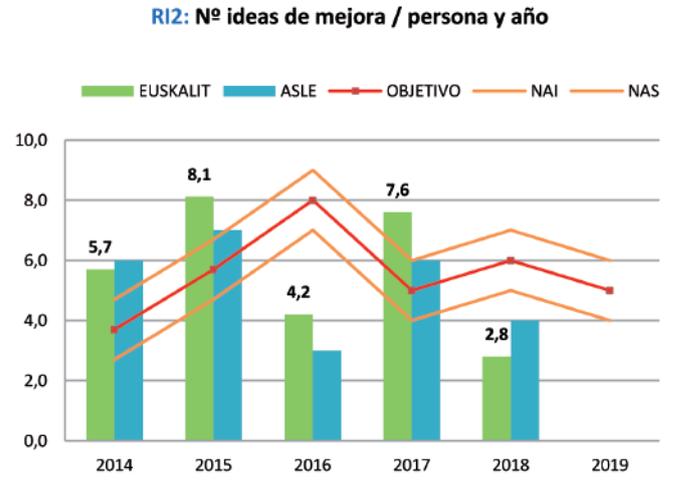
RESULTADOS DE INNOVACIÓN

Los indicadores de EUSKALIT en este ámbito hacen referencia a los cuatro subelementos de la Innovación, comenzando por el más centrado en los Objetivos y la Estrategia

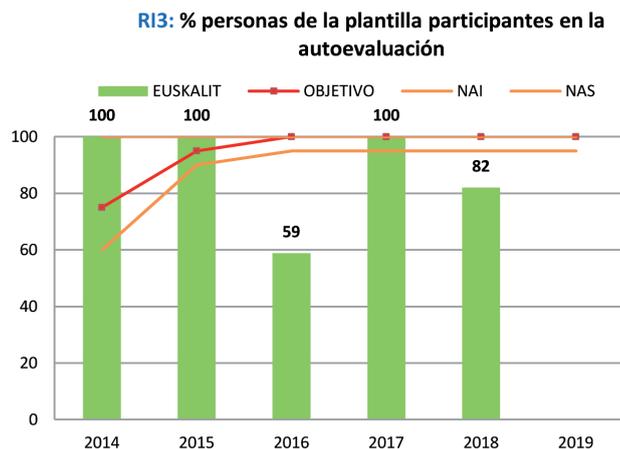


Este indicador es un reflejo muy importante del dinamismo de EUSKALIT en el desarrollo de nuevos servicios. Supone una cifra muy relevante teniendo en cuenta que dentro de esos 14 incluimos el diseño de un nuevo servicio de Renovación dentro de Kudeabide, o los programas de *KSI Berritzaile*, o de entidades de acción social (*Binklusion*) y centros educativos (*Aurreraka*), los nuevos módulos KnowInn de Motivación y de igualdad, o el proyecto interno Bermatu para el uso del euskera como lengua de servicio, etc. Proyectos que llevan cientos de horas de trabajo de EUSKALIT y otras organizaciones (**AI3**).

para innovar que se fija principalmente en la sesión de REFLEX (RI1), los que tienen en cuenta el contexto interno y la aportación y gestión de ideas o desarrollo de nuevas metodologías (RI2, RI3, RI4) y también la imagen externa como entidad innovadora que tiene EUSKALIT (RI7):

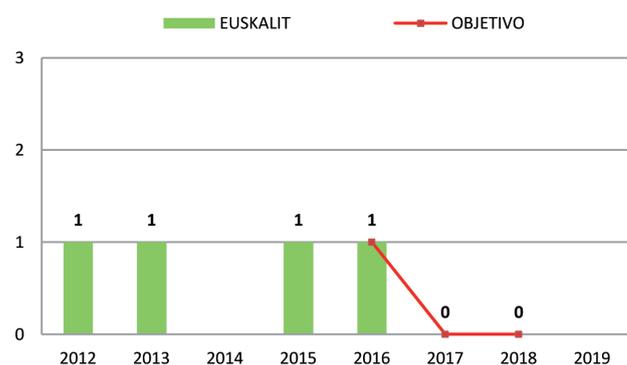


La aportación de ideas es una fuente histórica de mejoras e innovaciones en EUSKALIT. En la revisión del proceso en 2013 se identificó la idea de lanzar campañas de ideas que pusiesen el foco sobre retos, áreas de mejora, problemáticas recurrentes, agotamiento de programas, etc. y todos los años organizamos alguna campaña, que tiene un impacto importante en el número de ideas (además de las que se registran de manera continuada en ARG1). Son entre 50 (2018) y 150 (2015) ideas al año. En las últimas revisiones del proceso se ha reforzado la importancia de la gestión y desarrollo rápido de ideas, así como en el enriquecimiento de ideas complejas de alto potencial.



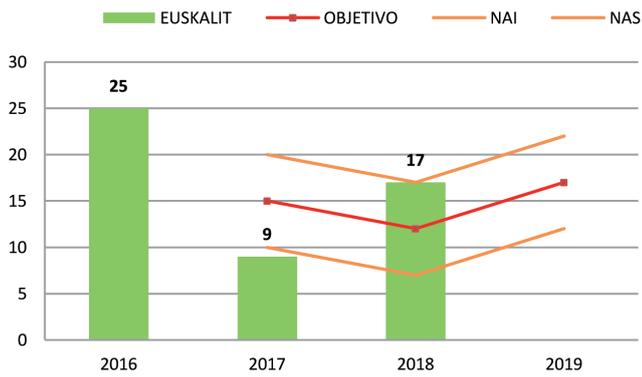
Los ejercicios de autoevaluación también son una fuente relevante de mejora e innovación, en los que utilizamos diferentes referentes (Modelo EFQM, Malcolm Baldrige, MGA o metodología de Cultura de Innovación) y participa un % muy alto de la plantilla. En 2016, hubo varias personas de baja y sólo se contabilizó a las que participaron en todas las fases de la autoevaluación. En 2018 hemos realizado varios ejercicios de este tipo, y se ha calculado la media de participación en los mismos.

RI4: Nº de metodologías nuevas en fase de lanzamiento



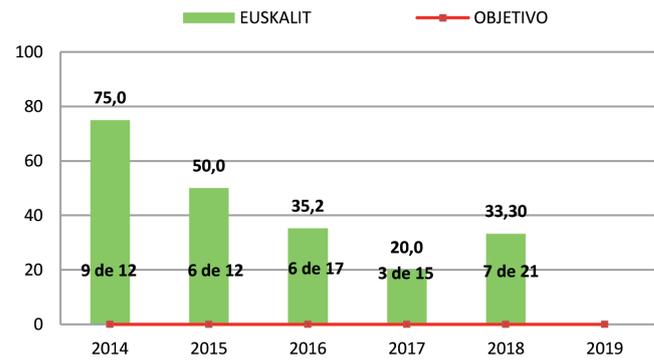
El indicador sobre nuevas metodologías RI4 tiene cifras modestas, pero teniendo en cuenta que una metodología es un producto muy complejo y requiere de un conocimiento profundo tenemos objetivo cada varios años. En los últimos años hemos desarrollado libros y metodologías sobre Liderazgo, Motivación en el trabajo, metodología y herramienta de e-learning 5S, además del propio Modelo de Gestión Avanzada.

RI5: Nº de organizaciones usuarias de nuestras nuevas metodologías



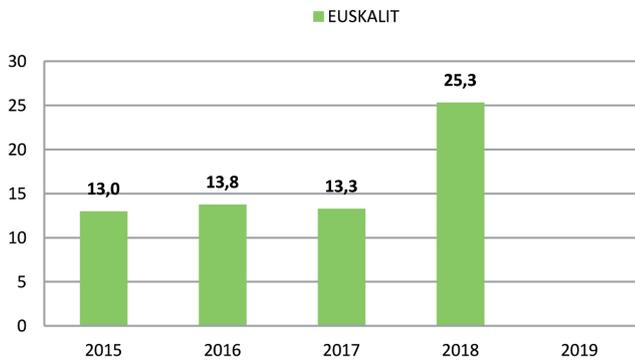
Desde 2016, medimos además el número de organizaciones que utilizan esas nuevas metodologías como una forma de ver el uso e interés de las mismas en el mercado (RI5). En algunos casos hacemos una difusión gratuita de las publicaciones generadas (por ejemplo el libro de Motivación del que hemos difundido varios cientos de ejemplares), y en otros, comercializamos la metodología desarrollada, como es el caso de la herramienta e-learning 5s, que ha supuesto una inversión relevante y una colaboración con una empresa informática especializada.

RI6: % de incidencias mal tramitadas



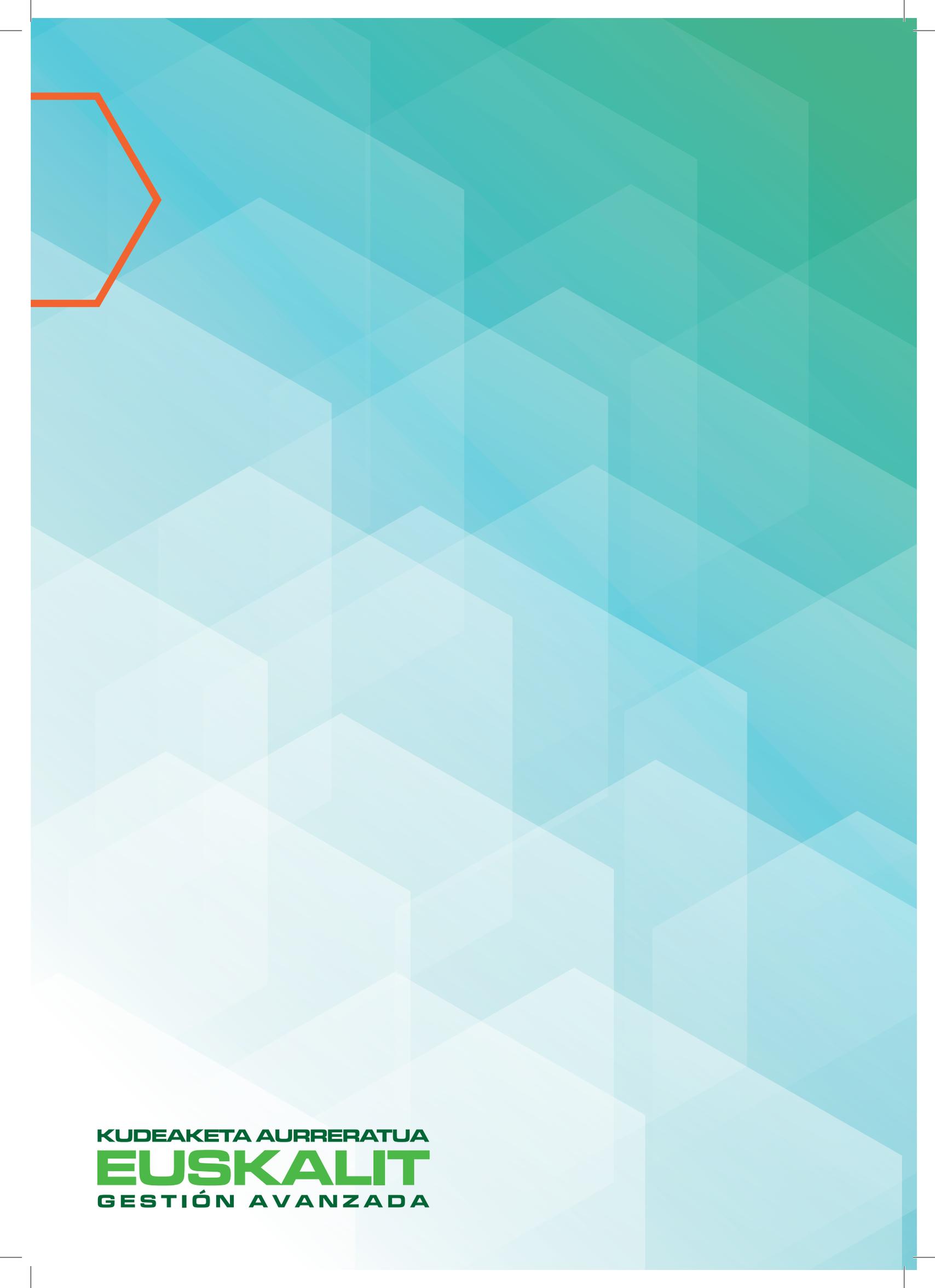
Otra fuente de mejora e innovación para EUSKALIT es la gestión de incidencias. Una incidencia debe ser una fuente de aprendizaje importante que permita minimizar los riesgos, la insatisfacción o el despilfarro. Así, en 2014 detectamos que, aunque somos muy rigurosos y rápidos en la solución de las incidencias y la comunicación con las partes afectadas, nos costaba más cerrar la incidencia tras recoger las acciones correctivas para que la incidencia no volviese a suceder. Aunque el número de incidencias no es muy elevado, seguimos trabajando especialmente para la mejora de la gestión de las mismas internamente.

RI7: % de organizaciones que consideran a EUSKALIT como una organización innovadora



RI7. La identificación de EUSKALIT como Organización innovadora ha ido aumentando en los últimos años, siendo en estos momentos la segunda opción más elegida, por detrás de Organización facilitadora (39.55%). Este resultado es muy positivo y coherente con la M, V y Valores de EUSKALIT. Que nos vean como una Organización innovadora es un reflejo del esfuerzo que estamos realizando en el desarrollo de nuevos productos, servicios, y también en comunicación de esos desarrollos (web, redes sociales). (AE1 imagen de EUSKALIT).





KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA

Anexos

a la guía de gestión

de EUSKALIT



KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA

INDICE DE ANEXOS

ANEXOS ESTRATEGIA

AE1: Extracto Reflexión estratégica y Plan de gestión REPG 2019	04
AE2: Matriz de responsabilidades	12
AE3: Grupos de interés significativos y fuentes de información	13
AE4: Extracto CSI	14
AE5: Extracto CSE	15
AE6: Extracto CSH	15
AE7: Indicadores estratégicos	16
AE8: Proceso de reflexión estratégica	17
AE9: Tabla de fases para la revisión de procesos	18
AE10: Cuadro de comunicación de la estrategia a los Grupos de interés	18
AE11: Entidades aliadas	19
AE12: Definición de indicadores	19

ANEXOS CLIENTES

AC1: Extracto Proceso gestión de procesos	20
AC2: Pantallazos herramientas web	21
AC3: Extracto Plan de comunicación	22
AC4: Extracto modelo Lecciones aprendidas	22
AC5: Modelo de encuesta a entidades proveedoras	23

ANEXOS PERSONAS

AP1: Cronograma anual de las actividades del proceso	23
AP2: Política salarial	24
AP3: Listado de beneficios sociales	24
AP4: Encuesta de satisfacción a personas	25
AP5: a. Matriz de competencias (Gráfico de “tiene” y “necesita” y Gráfica global por persona) b. Gráfico “tiene” y “necesita” global de EUSKALIT c. Competencias clave por niveles	26
AP6: Ficha de evaluación del desempeño	28
AP7: Papel del Akuilu en reuniones de la mañana	28
AP8: Extracto plan de acción equipo Desarrollo profesional	29
AP9: Evolución enfoque liderazgo en EUSKALIT	30
AP10: Tabla actividades liderazgo	31
AP11: Evolución global plantilla en destrezas de liderazgo	31

ANEXOS SOCIEDAD

AS1: Boletín de Sociedad	32
AS2: Extracto conclusiones informe de Igualdad	33
AS3: Plan de acción de Igualdad	34
AS4: ODS priorizados, píldoras medioambientales y acciones de concienciación	34

ANEXOS INNOVACIÓN

AI1: Extractos del proceso Innovación y mejora	36
AI2: Estudio de cultura de innovación	37
AI3: Histórico de proyectos relevantes con análisis de impacto	39
AI4: Ficha para el comité de ideas	40
AI5: Histórico de campañas de ideas	40

AE1:

EXTRACTO DE LA REFLEXIÓN ESTRATÉGICA Y PLAN DE GESTIÓN (REPG 2019)

ÍNDICE

1. Información y análisis de los grupos de interés

- 1.1.- Clientes
- 1.2.- Patronato
- 1.3.- Entidades financiadoras y convenios de colaboración con la administración pública
- 1.4.- Personas de la plantilla
- 1.5.- Entidades aliadas y proveedoras
- 1.6.- Sociedad
- 1.7.- Entidades de promoción de la excelencia

2. Otra información relevante

- 2.1.- Informes, estudios e investigaciones
- 2.2.- Infraestructura
- 2.3.- Sistema de gestión
- 2.4.- Aspectos legales, medioambientales, sociales, etc.
- 2.5.- Análisis de riesgos

3. Estrategia

- 3.1.- Conclusiones relevantes de la información
- 3.2.- Misión, visión y valores
- 3.3.- Líneas estratégicas e indicadores estratégicos
- 3.4.- Objetivos prioritarios para 2019

4. Procesos y planes de acción

- 4.1.- Procesos operativos de acción
- 4.2.- Procesos operativos de evaluación
- 4.3.- Procesos operativos de difusión
- 4.4.- Procesos de apoyo
- 4.5.- Procesos de gestión
- 4.6.- Esquema de acompañamiento y reconocimiento

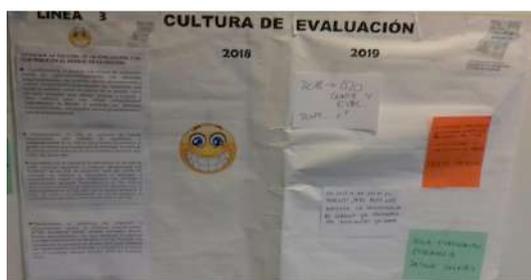
5. Presupuesto

En los primeros años de existencia de EUSKALIT realizábamos “Planes estratégicos” para un período de 4 ó 5 años y “Planes anuales de Gestión”. La rapidez de los cambios en nuestro entorno reducía rápidamente la vigencia de los Planes estratégicos y por ello decidimos cambiar nuestro enfoque y realizar anualmente una “Reflexión estratégica” y seguidamente el “Plan anual”, incorporando ambos elementos en un único documento.

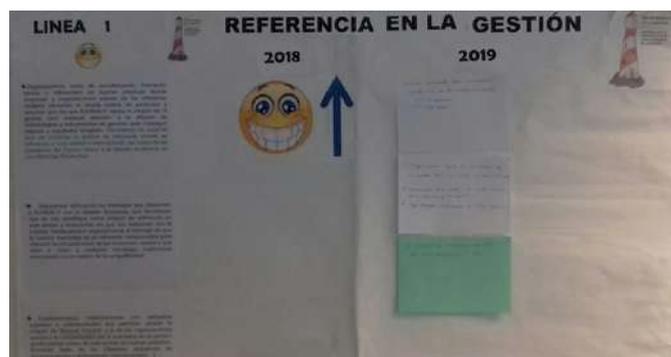
Si bien la estrategia se va modulando día a día sobre la base de los cambios y oportunidades que se van detectando y las decisiones que se toman, creemos conveniente hacer una revisión integral, al menos una vez al año. Ello nos permite tomar perspectiva y revisar globalmente la situación, manteniendo o modificando los elementos que así lo requieran e ir evolucionando de manera continuada. Siempre hemos incorporado la voz de los grupos de interés de EUSKALIT a la Estrategia a través de su percepción en los diferentes procesos en los que participan, bien a través de encuestas o de grupos focales. Desde 2015 hemos incluido una sesión denominada REFLEX donde toda la plantilla de EUSKALIT realizamos una reflexión para plantear la Estrategia que se

concreta en este documento de REPG que se presenta posteriormente al Comité de Dirección y finalmente al Patronato.

En 2017, profundizamos aún más en la forma de participación de los grupos de interés, y así, complementamos el enfoque anterior con una sesión REFLEX con dos partes, la primera a la que invitamos a 6 personas de los grupos de interés más relevantes (Patronato, Entidades de Promoción de la Excelencia, Aliados, Consultores KnowInn, Administración pública y un joven estudiante universitario) en la que abrimos el foco a la exploración de **retos y oportunidades para EUSKALIT**, y una segunda parte en la que la plantilla concretamos los planteamientos y proyectos de cara al REPG. Así como la reflexión de la plantilla de cara al REPG creemos que es necesario que tenga una frecuencia anual, creemos que la participación de los grupos de interés en la misma debe tener una frecuencia mayor (cada tres años) ya que el horizonte de la reflexión es a más largo plazo y se identifican proyectos que requieren de ciclos más largos de maduración.



● Desarrollo profesional:



Sesiones Reflex 11 y 12 Febrero de 2019

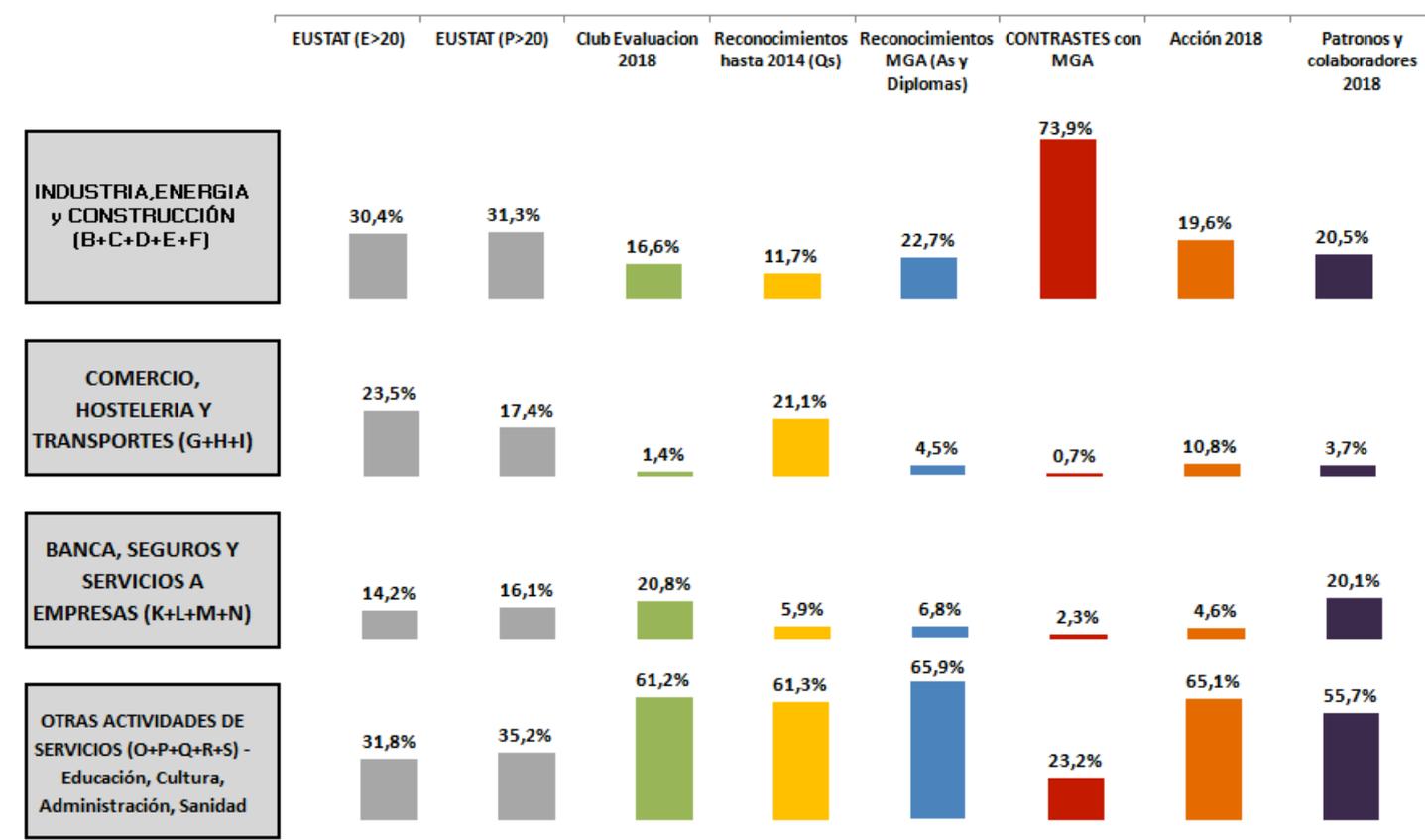
En el presente documento recogemos en primer lugar la **Información** que consideramos más significativa en relación a nuestros grupos de interés, seguidamente formulamos

nuestra Estrategia y desplegamos ésta a nuestro esquema de **Gestión por procesos**, finalizando con la síntesis económica de los mismos en el **presupuesto** del año.

1. INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Situación general por sectores de actividad

Distribución de establecimientos y empleo en la CAPV según sectores (establecimientos de más de 20 personas) y distribución de servicios más significativos de EUSKALIT (en porcentajes).



1.1.- Clientes (ver en repg)

Industria, Energía y Construcción:

Comercio, hostelería y transportes:

Banca, seguros y servicios a empresas:

Educación:

Salud:

Sector Público:

Sector de acción social:

Entidades deportivas:

Sector primario:

Cultura:

1.2.- Patronato

EUSKALIT tiene como principal órgano de gobierno y representación a su Patronato, formado por entidades tanto públicas como privadas:

Presidente de Honor:

El Lehendakari del Gobierno Vasco, D. Iñigo Urkullu.

Presidencia para el periodo 2017-2019 (1):

ASLE, Sociedades Laborales de Euskadi.

Vicepresidencias (6):

- ITP Aero
- KUTXABANK, S.A.
- MONDRAGON
- CONFEBASK-CONFEDERACION EMPRESARIAL VASCA
- OSAKIDETZA
- MUTUALIA

Secretaría (1):

EUSKALTEL

Vocales (17):

BILBAO PLAZA FINANCIERA, CÁMARA DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACION DE BILBAO, CAF-CONSTRUCCIONES Y AUXILIAR DE FERROCARRILES, DIPUTACIÓN FORAL DE ÁLAVA, DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA, DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA, EITB, EVE, FUNDACION TECNALIA, SIEMENS-GAMESA, IBERDROLA, IDOM INGENIERÍA Y CONSULTORÍA, IK4 RESEARCH ALLIANCE, PETRONOR, SENER, SPRI y VELATIA.

Entidades invitadas (2):

- Departamento de DESARROLLO ECONÓMICO E INFRAESTRUCTURAS DEL GOBIERNO VASCO.
- INNOBASQUE.

De las 25 organizaciones que conforman el Patronato, ASLE, CAF, Cámara de Comercio de Bilbao, Confebask, Eitb, Euskaltel, Fundación Tecnalia, Siemens-Gamesa, IK4 Research Alliance, ITP Aero, Kutxabank, Mondragon, Mutualia, Osakidetza, Spri y Velatia han obtenido, a nivel global o bien a nivel de sus unidades de negocio, alguno de los reconocimientos a la Gestión Avanzada que gestionamos en EUSKALIT: Diploma de Gestión Avanzada, A de Bronce, A de Plata o A de Oro (o de los previos, Q Plata y Q Oro). Asimismo, en 2018 Mutualia y OSI Donostialdea-Osakidetza han obtenido el “Premio Vasco a la Gestión Avanzada” en Clientes y Personas, respectivamente, sumándose al que obtuvieron la propia Mutualia en 2016 y ASLE y Siemens-Gamesa en 2017.

1.3.- Entidades financiadoras y convenios de colaboración con la administración pública.

Durante el año 2019 prevemos formalizar las siguientes subvenciones o contratos con diferentes administraciones públicas:

1. Con el **Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras del Gobierno Vasco**, para el desarrollo de las actividades de impulso de la Gestión Avanzada, principalmente en empresas industriales.
2. Con la **Dirección de Comercio del Gobierno Vasco**, para el desarrollo de un programa de Gestión Avanzada para el Comercio, Programa Merkabide.
3. Con el **Departamento de Cultura y Política Lingüística del Gobierno Vasco**, para el fomento de la innovación del modelo organizativo y de la estructura empresarial de las industrias culturales y creativas, programa KSI Berritzaile.
4. Con la **Viceconsejería de Función Pública del Gobierno Vasco**, para impulsar la Gestión Avanzada en el Gobierno Vasco y sus Organismos Autónomos. Nuevo Proyecto Aurrerabide 2.0. Plan 2019-2020.
5. Con la **Viceconsejería de Política Lingüística del Gobierno Vasco**, para el desarrollo del sistema de evaluación y certificación de la gestión de la política lingüística en las empresas, “Bikain”. Contrato plurianual 2019-2021.
6. Con el grupo de **entidades que forman Q-epea**, para la difusión de la Gestión avanzada entre sus miembros y compartir sus avances con otras entidades públicas.

7. Con la **Diputación Foral de Bizkaia**, para el desarrollo del programa BINKLUSION para la mejora de la gestión de centros de la red de servicios sociales de Bizkaia que colaboran con la Dirección General de autonomía de la promoción personal.

8. Con las **Direcciones de Deportes de las 3 Diputaciones Forales de la CAV**, para el programa 3K, programa para la mejora de la gestión de las entidades deportivas.

9. Con la **Dirección de Deportes del Gobierno Vasco**, para el programa 3K, programa para la mejora de la gestión de las entidades deportivas.

10. Con la **Viceconsejería de Política Lingüística del Gobierno Vasco**, para desarrollar la actividad “euskararen presentzia, erabilera eta kudeaketa kirol erakundeetan”.

11. Con **EiTB**, para el diseño del “Enfoque participativo para la reforma de EiTB” para conocer la opinión de los y las trabajadoras de EiTB, solicitado por la Comisión de Control de EITB del Parlamento Vasco.

12. Con la **Dirección de Contratación y Aseguramiento del Departamento de Salud de Gobierno Vasco**, para apoyarles en el marco de evaluación de Contrato Programa.

Además mantendremos convenios o acuerdos de colaboración con entidades de la administración sin contra-prestación económica:

1. Con el **Instituto Vasco de Administración Pública (IVAP)**, para la difusión de la Gestión Avanzada a las entidades públicas.
2. Con la **UPV-EHU**, para apoyar a los centros de la Universidad del País Vasco en la sensibilización hacia la Gestión Avanzada.
3. Con **Unibasq**, Agencia de Calidad del sistema universitario vasco, para la difusión de la Gestión Avanzada en el Sistema Universitario Vasco. Igualmente, para la colaboración en el Quality Innovation Award, y en el desarrollo del esquema de evaluación conjunta de la Gestión avanzada y de AUDIT.
4. Con **EMAKUNDE**, para desarrollar actuaciones para favorecer la visibilidad de la perspectiva de género en la gestión avanzada, así como actuaciones para favorecer la sensibilización y formación en materia de igualdad y gestión avanzada.
5. Participación de EUSKALIT en la **Red Vasca de Ciencia Tecnología e Innovación**. Según Resolución de 22 de febrero de 2016, de la Viceconsejera de Tecnología, Innovación y Competitividad, se acredita y reconoce a EUSKALIT como Agente Científico Tecnológico integrado en la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación, en la categoría de Agentes Singulares.

1.4.- Personas de la plantilla

INDICADORES	2017	2018	2019
Nº de personas con contrato fijo/indefinido en plantilla	17	181	18
Nº de personas con contrato temporal en plantilla	42	33	14
Bajas voluntarias (nº de personas que dejan la entidad)	0	13	0

(1) Aprobada en reunión Comité Dirección 1/18 la conversión de contratación de 1 persona como indefinida

(2) Durante 2017 hubo 4 personas con contratos eventuales de sustitución y por circunstancias de la producción.

(3) Durante 2018 hubo 3 personas con contratos eventuales de sustitución por circunstancias de la producción. La persona con contrato de sustitución causó baja voluntaria a finales de febrero.

(4) En 2019 hay 1 persona con contratos eventuales de sustitución.

1.5.- Entidades aliadas y proveedoras

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 Líneas Estratégicas
2. Podemos establecer relaciones de mutuo beneficio (ganana).
3. Colaboramos para la mejora de su gestión interna o el desarrollo de iniciativas de promoción de la gestión avanzada dirigidas a sus respectivos colectivos, generando nuevo valor añadido para sus grupos de interés.
4. Existe una relación sostenida en el tiempo, con una vocación de medio-largo plazo, habiendo mantenido actividad colaborativa en el último año, al menos.

Son por tanto **entidades aliadas**:

- **Evaluadores/as:** Los miembros de los Clubs de evaluación que colaboran de manera altruista (Gestión Avanzada, 5S y Bikain, nos prestan apoyo para realizar varios servicios (evaluaciones externas a los reconocimientos, los Contrastes externos, Quality Innovation Award, Bikain, Club 5S...). El 19% de los miembros del Club de Gestión Avanzada (el más numeroso) ocupan la Gerencia de sus organizaciones y otro 51% Direcciones o responsabilidades de área.
- **Profesionales de la Consultoría - evaluadores/as:** Desde 1997 EUSKALIT ha formado a varios cientos de profesionales de la consultoría en metodologías de Gestión Avanzada. En 2018 se reciclaron 114 personas consultoras.
- **Asociaciones empresariales y otros agentes de efecto multiplicador:** Son organizaciones con las que colaboramos para organizar conjuntamente actuaciones dirigidas a sus asociados o clientes o para intercambiar información sobre actividades de interés conjunto.

2. OTRA INFORMACIÓN RELEVANTE

2.1.- Informes, estudios e investigaciones

- 2.1.1. PCTI Euskadi 2020: Una estrategia de especialización inteligente.
- 2.1.4. Programa Innobideak -Kudeabide 2014-2018
- 2.1.5 Otros estudios relevantes sobre gestión (ver en REPG)
 - “What Drives Differences in Management?” (Bloom, 2017)”
 - MacKinsey “Measuring the economic impact of short-termism” (2017)
 - Informe “25 años de ideas, modelos y herramientas para la mejora en la gestión: pasado, presente y futuro” (2018): Iñaki Heras Saizarbitoria
 - Informe “Perfil de Innovación de las empresas socias de Innobasque” (2018):
- 2.1.6. Imagen de EUSKALIT

Para conocer el posicionamiento de EUSKALIT, y el acercamiento a nuestra Visión, desde 2015 hemos preguntado a diferentes grupos de interés (clientes: miembros Club 5S, Club evaluación, entidades organizadoras de la Semana Europea, entidades que han recibido contraste externo, entidades colaboradoras...; y también a la base de datos de no clientes) por una palabra que nos definiera, y por su percepción sobre si EUSKALIT es la entidad de referencia para movilizar a las organizaciones vascas hacia la mejora de su competitividad.

En 2018 reformulamos las palabras que definen a EUSKALIT, y dimos la opción de elegir dos de ellas. Nuevamente la palabra que se elige que mejor define a EUSKALIT es

Facilitadora con 39,55%, (anteriormente suponía el 48,72%), seguida de Innovadora con 25,36% (anteriormente era Movilizadora con 14,57%).

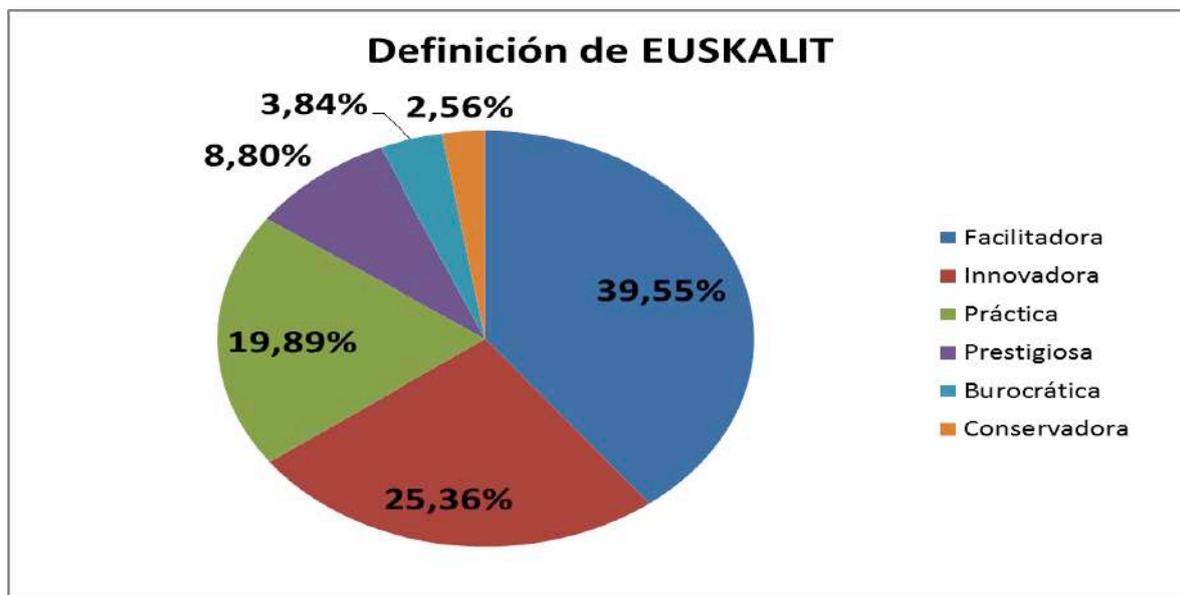


IMAGEN EUSKALIT. Palabra que define mejor a EUSKALIT

2.5.- Análisis de riesgos

Riesgo	Posibilidad de aparición Alto/medio/ bajo	Impacto potencial	Valoración y actuación	Línea estratégica vinculada y proceso/s que lo gestiona
Existencia de programas, políticas, o iniciativas que por su novedad, términos de gestión o respaldo puedan desviar interés y resten fuerza a nuestro mensaje o influencia.	Medio	Descenso en usuarios de procesos/servicios clave de EUSKALIT. Reducción de fuentes de financiación. Poca rotación de clientes de nuestros servicios. Que en los reconocimientos haya una presencia limitada de la industria.	Actuaremos: - aclarando su significado y describiendo su relación con la Gestión Avanzada. - desarrollando y difundiendo metodologías y herramientas específicas para esas áreas de la gestión. - reforzando nuestras alianzas y las relaciones con las personas responsables, las nuevas incorporaciones o los relevos generacionales en todos nuestros grupos de interés. - trabajando en la identificación de la gestión avanzada como un elemento clave para la competitividad de las organizaciones, - simplificando el proceso de evaluación externa. - desarrollando iniciativas de acompañamiento más personalizado a las organizaciones sectoriales en el avance de su gestión (proyecto Harrobi). - impulsando programa de tractores del sector industrial.	L1, L3, L4: • Comunicación externa. • Innovación y mejora. • Industria. • Evaluación externa. • Contraste externo. • Estrategia y planificación.

Riesgo	Posibilidad de aparición Alto/medio/ bajo	Impacto potencial	Valoración y actuación	Línea estratégica vinculada y proceso/s que lo gestiona
Proyectos y leyes cuyo desarrollo puede afectar a EUSKALIT en múltiples facetas (como fundación, como perceptor de ayudas del Sector Público, como miembro de redes, etc.).	Alto	Desconocimiento, débil adaptación o incumplimiento de la legislación vigente. Limitaciones de algunas administraciones a la hora de contratar actividades y que haya una percepción de proveedor más que de aliado.	Actuaremos: - llevando a cabo adaptaciones o cambios en los procesos operativos, de apoyo y/o de gestión, y en las relaciones con el exterior. - manteniéndonos formados y evidenciando de cara a la Administración la tipología de fórmula contractual que es posible realizar.	L5, L6, L7: • Administración. • Alianzas y Cooperación. • Comunicación externa.
Dependencia o limitación en la contratación de entidades proveedoras (informáticas, profesorado...).	Medio	Dificultades para disponer de proveedores suficientes para atender todas las convocatorias, con los perfiles necesarios, o con los plazos requeridos. Incumplimiento de plazos.	Actuaremos: - realizando procesos de selección de proveedores alternativos: • Informáticos (disponer de esquema básico de funcionamiento de cada herramienta para que pueda ser transferido a otras personas o proveedores). • Profesorado: nuevas convocatorias para atender contingencias y que nos garanticen el servicio en momentos de puntas de actividad. • Otros apoyos: identificando posibles colaboraciones. - reforzando la relación con el sector consultoría.	L4, L6 y L7: • Alianzas y cooperación. • Sistema informático. • Knowinn. • Prestakuntza. • Intercambio Buenas Prácticas.
Competencia interna entre procesos que consumen recursos (de tiempo, de clientes y de entidades proveedoras).	Bajo	Limitada eficiencia en el diseño de programas, dificultades para disponer de entidades proveedoras adecuadas, consumo excesivo de tiempos en la gestión interna.	Actuaremos: - continuando con el proyecto de simplificación: • simplificaciones de procesos, programas modulares que ayuden a un diseño más homogéneo, plataformas con módulos comunes de funcionamiento, identificación de ámbitos donde la centralización o descentralización contribuya a la eficiencia e identificación de procesos de gestión donde reducir cargas de trabajo.	L2, L7: • Innovación y mejora. • Gestión de procesos. • Orden interno. • Desarrollo y satisfacción de personas. • Evaluación externa. • Alianzas y cooperación.

1.5.- Entidades aliadas y proveedoras

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 Líneas Estratégicas
2. Podemos establecer relaciones de mutuo beneficio (ganana).
3. Colaboramos para la mejora de su gestión interna o el desarrollo de iniciativas de promoción de la gestión avanzada dirigidas a sus respectivos colectivos, generando nuevo valor añadido para sus grupos de interés.
4. Existe una relación sostenida en el tiempo, con una vocación de medio-largo plazo, habiendo mantenido actividad colaborativa en el último año, al menos.

3.3.- líneas estratégicas e indicadores estrategicos

3.3.1. LÍNEAS ESTRATÉGICAS: *(en verde las novedades incorporadas en 2018, en azul 2019)*

1. Universalizar la imagen de euskalit como referencia en la gestión
 - Organizaremos actos de sensibilización, formación básica e intercambio de buenas prácticas donde empresas y organizaciones vascas de los diferentes sectores conozcan la amplia cartera de productos y servicios con los que EUSKALIT apoya la mejora de la gestión (con especial atención a la difusión de metodologías y herramientas de gestión) para conseguir mejoras y resultados tangibles. **Pondremos un especial foco en visibilizar la gestión de empresas vascas de referencia a nivel estatal e internacional, así como de las ganadoras del Premio Vasco a la Gestión Avanzada en sus diferentes Elementos.**
 - Seguiremos reforzando los mensajes que relacionen a EUSKALIT con la Gestión Avanzada, que favorezcan que se nos identifique como entidad de referencia en este ámbito y limitaremos los que nos relacionen con la Calidad. Destacaremos especialmente el mensaje de que la Gestión Avanzada es un elemento indispensable para impulsar la competitividad de las empresas vascas y que debe ir unido a cualquier estrategia institucional relacionada con la mejora de la competitividad.

- Estableceremos colaboraciones con entidades estatales e internacionales que permitan asociar la imagen de “Basque Country” y la de las organizaciones vascas a la competitividad por lo avanzado de su gestión (promoviendo visitas de intercambio de buenas prácticas, formando parte de los diferentes esquemas de reconocimientos y evaluaciones internacionales...).

2. Reforzar la identificación del aporte de valor que produce a las organizaciones la participación en el **nuevo** esquema de reconocimientos

- ~~Comunicaremos con profusión la existencia de un nuevo esquema de reconocimiento para que se valoren adecuadamente sus propuestas de Seguiremos reforzando las características~~ de sencillez, rigor y aporte de valor **del esquema de reconocimientos.**

- Trabajaremos para que las organizaciones de referencia en los diferentes sectores utilicen el nuevo esquema de reconocimiento por su efecto ejemplarizante. **Continuaremos con la simplificación de los procesos de evaluación y desarrollaremos iniciativas de acompañamiento a las organizaciones en el avance de su gestión más personalizado (Proyecto Harrobi).**

3. Extender la cultura de la evaluación y su contribución al avance en la gestión.(...)

4. Movilizar a la industria ofreciendo servicios y metodologías para la mejora de su competitividad.

(...)

5. Diversificar y equilibrar la financiación.

(...)

6. Reforzar las alianzas con la administración pública vasca.

(...)

7. Reforzar los factores que contribuyen a la satisfacción de las personas en euskalit.

(...)

AE2: MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES Y PROCESOS 2019																				
2019	T: Todos/as	Angelos	Aria	Nerea	Patri	Jon	Fernando	Terese	Vicky	Uxue	Julia	Galdier	Nerea H	Luis	Nerea O	Natalia	Lorea	María	Ainhoa	Oihane
1.- PROCESOS OPERATIVOS																				
1.1 DIFUSIOA																				
Premio Vasco a la Gestión Avanzada		C			R											C				
Comunicación externa y gestión de la imagen de Euskalit				C	R	C										C				
Semana Europea de la Gestión Avanzada					C											C				
1.2 AKZIOA																				
Industria																				
Formación básica en Gestión Avanzada					C	C		C	C	C		C			R		C			C
KnowlInn				C		C		R							C		C			
Auzerabide							C		R					C						C
Comercio														C						C
Educación, Deporte y otros sectores (Acción social)														C						C
Sector Público			R						C											C
Cultura																R				C
Club 55					C	R				C							C			
Alianzas y cooperación																				
Salud		C					C												R	
Emekunde										r		r								
ETA									c			r							c	c
Tráfico															r					c
FNS									r											c
Colaboraciones con entidades estatales e internacionales																				
Intercambio de buenas prácticas					C			R	C	C	R	C		C	C	C	C			
1.3 EBALUAZIOA																				
Club de Evaluación en Gestión Avanzada																				
Contraste Externo				C						C	C	R	R				C	C	C	C
Evaluación Externa										R	C	C	C					C		
HPS (Bikain + otros)												R	C						C	C
2.- LAGUNTZA																				
5S Implantación en EUSKALIT																				
Contabilidad	T	C				C														R
Entidades colaboradoras	T	R	C	C											C				C	
Administración	T	C	R							C										
Sistema informático	T	C				R														
Orden interno	T	R		C																C
3.- KUDEAKETA																				
Estrategia y Planificación	T		C				R							C					C	
Relaciones con el Patronato	T		C	R			C													
Gestión de Procesos	T						C		R										C	R
Innovación y Mejora	T				C															
Coordinación y Cohesión	T										R									
Desarrollo y satisfacción de personas	T		C		C		R									C	C		C	
Prevención	T	C		C						R						C	C			
Compromiso con la Sociedad	T				C			R			C						C			C

Símbolo T: Todas las personas deben conocer y cumplir lo establecido en el proceso

AE3: GRUPOS DE INTERÉS SIGNIFICATIVOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

GRUPOS DE INTERÉS SIGNIFICATIVOS	PRINCIPALES ACTIVIDADES Y FUENTES DE INFORMACION	PERIODICIDAD DE LA RECOGIDA DE INFORMACIÓN
Clientes	Encuestas de satisfacción	Según lo establezca el proceso que gestiona cada tipología de cliente (al menos anual)
	Reuniones y contactos con clientes de los diferentes sectores	Varias al año, para cada tipología de clientes
	Reuniones de Comités	Según lo establezca el proceso que gestiona cada tipología de cliente
	Grupos focales	Según lo establezca el proceso que gestiona cada tipología de cliente
Patronato	Encuesta de satisfacción	Bienal
	Reuniones de Comité de Dirección y de Patronato	Varias al año (4 de cada tipo aprox.)
Entidades financiadoras y convenios de colaboración con la admón pública	Reuniones y contactos	Varias al año, para cada convenio o acuerdo
	Seguimiento de los convenios y acuerdos de colaboración.	Continuo a lo largo del año
	Encuesta de satisfacción	Anual
Personas de la plantilla	Encuesta de satisfacción	Anual
	Evaluación del liderazgo	Anual
	Evaluación del desempeño	Anual
	Matriz de competencias	Continuo a lo largo del año
Alianzas y organizaciones Proveedoras	Reuniones y actividades con alianzas para intercambio de información relevante para la estrategia y la marcha de la alianza.	Anual
	Encuesta de satisfacción de alianzas	Anual
	Reuniones y actividades con Organizaciones Proveedoras más significativas para intercambio de información relevante para la estrategia y la marcha de la relación cliente-proveedor	Anual
	Encuesta de satisfacción de Organizaciones proveedores	Anual
	Grupos focales, reuniones y contactos con proveedores más significativos	Cuando proceda
Sociedad	Resultados de nuestras actuaciones en el ámbito de sociedad	Anualmente
	Resultados de informes comparativos	Cuando proceda
	Encuesta Imagen de EUSKALIT (líderes opinión)	Anual
	Memoria e indicadores formato GRI	Anual
Entidades de promoción de la excelencia	NACIONALES: - CEX, somos Presidencia - CEG, somos socios INTERNACIONALES: - QIA, somos miembros del Comité de Dirección. - EFQM, somos miembros - Fundibeq, somos ORA OTRAS: entidades nacionales o internacionales de promoción de la excelencia (Excellence Finland, FNE, CAC...). Hacemos reuniones de seguimiento, informes de actividades, participación en comités y acuerdos de colaboración.	Continuo a lo largo del año
	Encuesta satisfacción	Anual
Varios	Investigaciones, estudios, memorias o artículos de interés sobre cuestiones estratégicas que se incluyen en la carpeta Información estratégica y se analiza en el momento de su recepción y especialmente de cara al REPG del siguiente año	Continuo

AE4: EXTRACTO CSI

PROCESOS	INDICADORES	RESULTA- DO 2018	OBJETIVO 2019(PG)	ACUMULA- DO	ENER	FEBR	MAR	ABRI
Procesos operativos de acción								
Industria	Nº asistencias industriales en programas de acción	854	1.050	399	0	65	216	118
	Nº organizaciones Evaluadas industriales	240	180	55	0	0	10	45
	Nº sumatorio personas industria en cada club evaluación	411	420	0	0	0	0	0
	Nº empresas industriales en programas de tracción de proveedores	20	25	20	20	0	0	0
Formación básica en gestión avanzada	Nº de asistencias Prestakuntza	555	600	205	0	65	94	46
Knowinn	Nº de asistencias Kudeabide	86	80	12	0	0	5	7
	Nº de asistencias Industria	299	450	194	0	0	122	72
	Nº de asistencias total (incluido nº inscripciones kudeabide)	591	800	437	0	0	264	173

Color verde si el R considera que la previsión de cierre va a superar el objetivo.

AE5: EXTRACTO CSE

PROCESOS	INGRESOS Y GASTOS	PLAN DE GESTION 2019	MARZO PREVISTO	MARZO FACTURADO	ABRIL PREVISTO	ABRIL FACTURADO
Industria	Ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Gastos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Formación básica en gestión avanzada	Ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Gastos	28.000,00	28.000,00	1.590,00	28.000,00	6.480,00
Knowinn	Ingresos	175.000,00	175.000,00	33.095,00	181.345,00	65.765,00
	Gastos	250.000,00	250.000,00	10.417,00	243.277,00	42.611,00
Club 5s	Ingresos	6.000,00	12.300,00	0,00	12.300,00	6.300,00
	Gastos	24.000,00	26.970,00	5.000,00	26.970,00	6.785,00
Intercambio de buenas prácticas	Ingresos	32.400,00	32.400,00	0,00	32.400,00	0,00
	Gastos	12.000,00	12.102,00	0,00	14.319,00	2.312,00

El R coloca la cifra en rojo si hay una diferencia superior a 3.000 euros en el previsto con respecto al mes anterior.

AE6: EXTRACTO CSH

PROCESO	PREVISION INICIAL PROCESO	PREVISION INICIAL PERSONA	PREVISION AJUSTADA R. DE PROCESO	ABR		MAY		
				PREVISION AJUSTADA SUMA DE TODAS LAS PERSONAS	ACUMULADO	PREVISION AJUSTADA R. DE PROCESO	PREVISION AJUSTADA SUMA DE TODAS LAS PERSONAS	ACUMULADO
DIFUSIÓN 	1864	1864	1864	1835	384	1865	1850	463
Premio Vasco a la Gestión Avanzada 	507	507	507	526	29	507	526	30
Comunicación externa y Gestión de la imagen 	818	818	818	808	329	818	808	390
Semana Europea 	539	539	539	501	91	540	516	32

AE7: INDICADORES ESTRATÉGICOS

	Universalizar la imagen de euskalit como referencia en la gestión	Aporte de valor del esquema de reconocimientos	Cultura de evaluación y avance en la gestión	Movilizar a la industria ofreciendo servicios y metodologías para la mejora de su competitividad	Diversificar y equilibrar la financiación	Reforzar las alianzas con la admón. Publica vasca	Reforzar factores para satisfacción de personas	Indicadores estratégicos		Real	Real	Real	Real	Objetivos		
								2015	2016	2017	2018	2019	2020(*)			
Grupo de organizaciones constituido como fundación, propiciada por el gobierno vasco, para promover la gestión avanzada en las organizaciones vascas, contribuir a su competitividad y así al desarrollo sostenible de euskadi, todo ello con un equipo de personas comprometido, profesional y motivado.								Difusión	1.Nº de eventos de difusión	140	127(1)	103	102	88(2)	117	
									2.Nº de asistencias a actos de difusión	6.735	6.438	6.779	6881	5.510(2)	6.500	
								Acción	3.Nº de eventos de acción		326(1)	228	236	256	260	
									4.Nº de organizaciones en programas de acción	1.487	1.485	1.652	1762	1.746	1.230	
									5.Nº de asistencias a programas de acción	3.400	3.139	4.045	3785	4.217	3.820	
									6.Nº de empresas participantes en kudeabide	115	385	442	410	405	470	
								Evaluación	7.Nº de empresas industriales participantes en programas de tracción de proveedores	-	-	7	20	25	30	
									8.Nº de organizaciones diagnosticadas o evaluadas en el año	303	416	380	467	394	450	
									9.Nº de personas en clubs de evaluación	2.602	2.633	2.738	2632	2.748(4)	2.600	
									10.Nº de organizaciones en clubs de evaluación		840	1.238(3)	817	825	800	
Ser referente para las organizaciones vascas en su movilización hacia la gestión avanzada,								Ser referente para las organizaciones vascas en su movilización hacia la gestión avanzada.	11.%Org. Que consideran a euskalit referencia para la movilización de las organizaciones vascas hacia la gestión avanzada	63%	62%	61%	61%	61%	70%	
									12.Nº de empresas industriales participantes en actividades de acción o evaluación	457	521	560	525	530	600	
Que posibilite a euskadi ser reconocida por ello a nivel internacional.								Que posibilite a euskadi ser reconocida por ello a nivel internacional.	13.Reconocimientos internacionales a la gestión (efqm award, premio iberom, quality innovation award)	7	6	8	7	7	7	
									14.Colaboraciones con entidades estatales e internacionales	9	12	16	19	10(5)	8	
Coherencia								Coherencia	15.% De procesos revisados de manera eficiente en el año	94%	100%	99%	64%	100%	100%	
Cooperación								Cooperación	16.Nº de convenios o acuerdos establecidos	11	12	15	17	17	13	
									17.Isg entidades financieras públicas	8,5	8,4	8,6	8,6	8,5	8,0	
Cohesión								Cohesión	18.Isg encuesta personas	7,4	8,3	8,1	8,2	8,0	8,0	

(*) Los objetivos para 2020 son los que fueron aprobados por el Patronato de EUSKALIT en 2017 para el ciclo 2017-2020.

(1) En 2016 empezamos a contabilizar los Eventos de Acción (que antes no incluíamos) y los de Difusión de manera separada.

(2) En 2018 celebramos los actos del 25 aniversario y del QIA en Bilbao, que aportaron un asistencias excepcionales.

(3) En 2017 decidimos contabilizar organizaciones de los diferentes Clubs de evaluación (Gestión avanzada, Bikain, 5S...). Teniendo en cuenta que el Club de Bikain no es un Club de EUSKALIT en sentido estricto nos inclinamos por volver a la contabilidad del Club de Gestión Avanzada y 5S, que además son los fundamentales.

(4) Anualmente analizamos qué personas no han participado en ninguna actividad del Club durante varios años (reciclaje, evaluación, contrastes...), y les comunicamos que de no mantener un contacto mínimo a través del reciclaje al menos, les daríamos de baja del Club. Este planteamiento busca reforzar el mensaje de que el Club de evaluación requiere de compromiso y actualización de los conocimientos.

(5) Se marca como objetivo un menor número de colaboraciones puesto que en 2018 fue la organización del Premio internacional QIA en Bilbao para lo que hubo una gran colaboración con organizaciones estatales e internacionales.

AE8: PROCESO DE REFLEXIÓN ESTRATÉGICA

MES	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Noviembre	Cada R de proceso realiza la Fase 1 de Gestión de procesos: CONFIRMACIÓN DE CONVENIOS Y PROYECTOS: <ul style="list-style-type: none"> • Confirmar las renovaciones de los convenios y cantidades relacionadas (si las hubiera). • Cambios significativos: comunicar novedades, necesidad de recursos, presupuesto,... que afecten a dichos procesos para hacer una previsión de objetivos prioritarios y presupuesto del año próximo. • Elaboración de Presupuesto Base (gastos básicos para el buen funcionamiento del proceso) + Extras (partidas adicionales para realizar mejoras significativas, nuevas herramientas, rediseños, etc.). 	Cada R
	Revisión propuesta objetivos prioritarios y presupuesto año siguiente por Comité Dirección	Comité Dirección
Diciembre	Aprobación en reunión de Patronato de cierre ejercicio y objetivos prioritarios y presupuesto global de EUSKALIT para el año siguiente. Envío al Protectorado de Fundaciones	Patronato
Enero	Reunión RESET 1. Puesta en común del cierre de actividades del año previo CSE, CSI, Estratégicos, CSH, Fases procesos, encuestas grupos de interés...) y fijación de calendario hasta el REFLEX.	Todos
Enero	Fase 2: Revisión de procesos por cada equipo, fijación de indicadores y previsión de horas por proceso, creación de hojas de presupuestos del año y del CSE (ver modelo Auditoría A4 de Gestión de procesos).	Todos
Enero	Pre-REFLEX: Se convoca el equipo REFLEX, se diseñan las sesiones y se crea la Estructura REPG (Cada responsable debe conocer, recopilar y sintetizar la información relevante de los diferentes grupos de interés de sus procesos y de los diferentes sectores para la sesión de puesta en común REFLEX). Propuesta de Presupuestos (Base + Extras) actualizada.	Director Todos
Enero	REFLEX: reunión de puesta en común de toda la plantilla sobre: Misión, Visión, Valores. Líneas estratégicas y objetivos prioritarios. Nuevos proyectos. Análisis de riesgos. Incorporar necesidades, expectativas y percepción sobre oportunidades y riesgos de los Grupos de interés para la Estrategia de EUSKALIT. Identificación de directrices comunes y prioridades (autoevaluación, contraste, Bikain, 5s...).	Todos
Febrero	Cada R de proceso cumplimenta y/o revisa en el REPG: <ul style="list-style-type: none"> • Descripción de actividades de sus procesos, objetivos, niveles de aceptación y presupuestos. 	Cada R
Febrero	Consolidación de documento REPG para velar por la integración y coherencia del mismo.	Director
	Revisión conjunta de propuesta (equilibrio presupuestos...).	Todos
Marzo	El Comité de Dirección analiza con detalle la propuesta de REPG y puede proponer modificaciones previamente a la aprobación por parte del Patronato.	Comité Dirección
Marzo	Debate, modificaciones y aprobación por el Patronato.	Patronato
Marzo	Plan de acción detallado de cada proceso, actualización del CSI, CSE definitivo del año.	Cada R
Septiembre	Reunión RESET 2 post vacaciones (estado de temas pendientes y próximas acciones).	Todos
Octubre Noviembre	Autoevaluación, contraste o evaluación (con el Modelo o referente que consideremos más adecuado de cara a tener una visión de cómo avanza nuestro sistema de gestión en conjunto o en algún elemento prioritario).	Todos

Nota: en rojo las novedades introducidas en la revisión de 2018 para 2019

AE9: TABLA DE FASES PARA LA REVISIÓN DE PROCESOS

3.1.-Fases

La revisión de los procesos se realizará en 2 fases y que están relacionadas con otros hitos importantes del *proceso de Estrategia y planificación*:

Noviembre	Cada R de proceso realiza la Fase 1 de Gestión de procesos: CONFIRMACIÓN DE CONVENIOS Y PROYECTOS: <ul style="list-style-type: none"> • Confirmar las renovaciones de los convenios y cantidades relacionadas (si las hubiera). • Cambios significativos: comunicar novedades, necesidad de recursos, presupuesto,.... que afecten a dichos procesos para hacer una previsión de objetivos prioritarios y presupuesto del año próximo. • Elaboración de Presupuesto Base (gastos básicos para el buen funcionamiento del proceso) + Extras (partidas adicionales para realizar mejoras significativas, nuevas herramientas, rediseños, etc.) 	Cada R
Enero	Fase 2: Revisión de procesos por cada equipo, fijación de indicadores y previsión de horas por proceso, creación de hojas de presupuestos del año y del CSE. (Ver detalle de lo que se debería revisar en el modelo 4 de gestión de procesos)	Todos

AE10: CUADRO DE COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA A LOS GRUPOS DE INTERÉS

QUIÉN	PARA QUÉ	ACCIONES	HERRAMIENTAS Y CANALES
PERSONAS DE LA PLANTILLA	Comunicación y Actualización	Todas las personas de la plantilla participan en el REFLEX y en la elaboración de la propuesta de REPG.	REPG en servidor y accesible por parte de toda la plantilla
	Despliegue	Cada R y su equipo de proceso despliegan la estrategia a lo largo del proceso.	Seguimiento en Equipos de proceso
	Despliegue	La plantilla en sus reuniones mensuales realiza el seguimiento de las actividades, indicadores y objetivos establecidos en los procesos y en la estrategia.	Reuniones mensuales con Seguimiento de procesos y de CSI/CSE/CSH/Indicadores Estratégicos (con frecuencia que corresponda a cada uno)
PATRONATO	Revisión	El Comité de Dirección analiza con detalle la propuesta de REPG y puede proponer modificaciones previamente a la aprobación por parte del Patronato.	Comité de Dirección Enero-Febrero
	Comunicación	El Patronato analiza, propone modificaciones y aprueba el documento REPG en su primera reunión anual.	Reunión de Patronato Febrero-Marzo
	Despliegue	El Comité de Dirección y el Patronato durante sus reuniones realiza el seguimiento de objetivos, indicadores y actividades establecidas en el REPG.	Reuniones de Patronato (4-5 anuales) Reuniones de Comité de Dirección (3-4 anuales)
GRUPOS DE INTERÉS	Comunicación	Presentación de la Estrategia a Entidades Aliadas, Proveedoras, Clientes, Entidades Colaboradoras, Sociedad y otros grupos de interés.	<ul style="list-style-type: none"> • Memoria actividades año previo en formato GRI y versión reducida pública en página web. • Plan de comunicación año en curso. • Líneas estratégicas y Objetivos prioritarios en página web/boletines... • Boletines electrónicos a Entidades colaboradoras, y reuniones con Entidades aliadas y proveedoras significativas.
	Despliegue	Presentaciones específicas con algunos grupos para informarles de aquellos aspectos de nuestras estrategias y de la evolución que vemos en nuestro entorno en que pueden verse afectados.	<ul style="list-style-type: none"> • Presentaciones a clientes en cursos y jornadas. • Grupos focales (según necesidades).

AE11: ENTIDADES ALIADAS (EXTRACTO)

Sector actividad (al que se dirige la organización)	Organización	Interlocutor/a de euskalit	Objetivos de la alianza: líneas de actuación definidas, posibles indicadores...	Evaluación del funcionamiento de la alianza: Encuesta o reunión
Administración pública	Dir. Función pública (antes dacima)	Nerea h	Tenemos convenio	Reuniones periódicas, memorias de seguimiento y memoria anual
Administración pública	Jd. Qepea	Ana	Acuerdo de alianza anual	Reuniones de seguimiento y de cierre anual.
Comercio	Dir. Comercio	Natalia	Si, mediante convenio	Reunión de inicio, de cierre y memoria.
Deportes	Dirección deportes gv	Natalia	Si, mediante convenio	Reuniones de seguimiento y de cierre.
Educación	Unibasq	Maria	Tenemos un convenio con líneas de actuación definidas	Reunión a principios y a finales de año.
Industria	Dpto. Desarrollo económico e infraestructuras	Fernando	Tenemos convenio	Reuniones periódicas, memoria anual

AE12: DEFINICIÓN DE INDICADORES

Terminología general a utilizar en los indicadores de servicios de EUSKALIT (en los que participan o acuden

personas y/o empresas) para que todos hablemos de lo mismo al referirnos a indicadores.

TÉRMINO ADECUADO	DEFINICIÓN	ÁMBITO NORMALMENTE UTILIZADO
Inscripciones	Personas (pueden ser repetidas) que se han apuntado a uno o varios eventos o servicios (independientemente de que luego acudan o no)	Uno o varios eventos o servicios
Asistencias	Personas (pueden ser repetidas) que han acudido a uno o varios actos o eventos	Uno o varios eventos o servicios
Personas	Personas diferentes (no repetidas) que han acudido a un conjunto de actos o eventos que se han celebrado	Un conjunto de eventos o servicios en un periodo de tiempo o programa
Empresas/ organizaciones	Empresas diferentes (no repetidas) que han acudido a un conjunto de actos o eventos	Un conjunto de eventos o servicios en un periodo de tiempo o programa

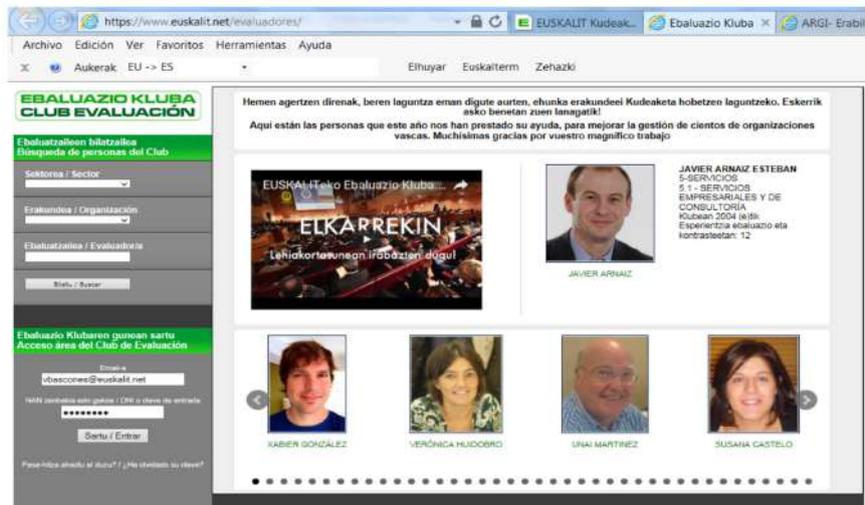
AC1: EXTRACTO PROCESO GESTIÓN POR PROCESOS (Modelo)

PROCESO:	FECHA: 20.12.18 PAGINA 1 / 10
----------------	----------------------------------

DESCRIPCIÓN:	
INDICE DE CONTENIDOS:	
GRUPOS DE INTERÉS	SUS REQUERIMIENTOS, NECESIDADES Y EXPECTATIVAS
CÓMO LOS CUMPLIMOS O EVALUAMOS	
<p>IMPORTANTE: Incluir los procesos con los que se tiene una relación/interfaz importante. REFLEXIONAR si algún otro proceso relacionado debe reflejarse</p>	
MEDIOS DE COMUNICACIÓN:	Este elemento sólo se contemplará para los procesos operativos.
FUENTES DE APRENDIZAJE:	
COMPARACIONES DE DATOS (opcional):	
ORGANIZACIONES DE FUERA DE LA CAPV:	Este elemento sólo se contemplará para los procesos operativos.
COMPETENCIAS REQUERIDAS:	
ENTRADAS:	
SALIDAS:	
RECURSOS NECESARIOS:	
FUENTES DE COMPARACIÓN:	
OTROS ELEMENTOS DE GESTIÓN DEL PROCESO	DOCUMENTOS Y REGISTROS
	LECCIONES APRENDIDAS
	HISTÓRICO DE INDICADORES
	CSI y CSE
	EXCEL INDICADORES PROCESO (voluntario)
FLUJOGRAMA O SECUENCIA DE ACTIVIDADES:	

AC2: PANTALLAZOS HERRAMIENTAS WEB

Plataforma Club de evaluación de EUSKALIT: acceso personas evaluadoras



Buscador de gestión y Batería de indicadores



AC3: EXTRACTO PLAN DE COMUNICACIÓN

PLAN COMUNICACIÓN 2019 (LÍNEAS ESTRATÉGICAS)		FECHA												CANALES						PÚBLICO OBJETIVO
ACCIONES	COMENTARIOS, IDEAS Y SEGUIMIENTO	F	M	A	MA	J	JU	S	O	N	D	Web	Busc Gesti ón	TW	FB	Bol	Nota	Email		
UNIVERSALIZAR LA IMAGEN DE EUSKALIT																				
Preguntar por la percepción de la imagen de EUSKALIT como referente de Gestión Avanzada que contribuye a su competitividad	Valorar que sea una encuesta bianual.																		Grupos de interés identificados	
Continuar con los folletos de actividad y resultados de EUSKALIT (AVANZA), así como los boletines electrónicos mensuales (eboletinak)	*Realizaremos un boletín mensual, algunos de ellos segmentados (Club evaluación y KnowInn). *En el mes de diciembre enviaremos nuestro especial Avanza																		Toda la base de datos	
Actos de difusión como: Premio BBPP Club Gestión Avanzada, Acto Club 5S, acto inaugural Semana Europea y Gala	Realizado acto Premio BBPP el 7 de marzo. Acto Club 5S por definir, y Premio Cex (estatal) en junio en Navarra.																		Inter-sectorial	
Difusión Premio QIA (posicionar empresas vascas como referente de gestión/innovación a nivel internacional)	•Comunicación ganadores QIA fase vasca (en noviembre): nota prensa, noticia en web, redes,...y prácticas en el Buscador de gestión. •Comunicación ganadores QIA fase internacional (en febrero): nota prensa, noticia en web, redes,... •Boletín QIA (en marzo/abril)																		Toda la base de datos	
REFORZAR APORTE VALOR DEL ESQUEMA DE RECONOCIMIENTOS Y EXTENDER CULTURA EVALUACIÓN																				
Desarrollar videos con buenas prácticas presentadas al Premio Vasco (premio específico por elemento)	Hechos y difundidos mediante youtube y reciclajes y Buscador de gestión de las prácticas role model de 2018 (OSI Donostialdea, Gorabide y Mutualia).																		Cualquier persona usuaria de nuestros canales	
Realizar videos para explicar y captar organizaciones para el servicio de evaluación	Trabajaremos para editar un video/s sobre el servicio de evaluación externa.																		Personas evaluadoras	
MOVILIZAR A LA INDUSTRIA																				
En la Semana Europea realizar actos claramente enfocadas para la industria, y con su colaboración	Lo iremos desarrollando según vayamos diseñando el Congreso y posible acto inaugural.																		Inter-sectorial	

AC4: EXTRACTO MODELO “LECCIONES APRENDIDAS”

Revisión del Proceso xxxxxx: (incluir fecha e iniciales de participantes en la revisión). En la revisión de los proce-

sos cada año el R anotará las incidencias o eventos más importantes del año y reflexionará sobre:

FASE 2: Se recomienda repartir la tarea de análisis previo a la reunión de los diferentes ítems entre los participantes que asistirán	
PROCESO Y LECCIONES APRENDIDAS	DESCRIBIR LA SITUACIÓN
Tiene sentido la existencia de este proceso: por ejemplo, si se puede integrar en otro, si hay un equipo que se reúne y lo gestiona, resuelve interfaces con otros, se siguen los indicadores y hay mejoras y cambios, no parece una serie de instrucciones o reglamento (es decir, tiene una realidad, existencia fuera de la documentación)...	
Se respeta el proceso: fases o flujograma, actividades, calendario y responsabilidades (A, C, S)	
Se recogen periódicamente las “lecciones aprendidas”.	
Se rellenan los apartados “resultados” de las tablas de Puntos Fuertes y Áreas de Mejora del período anterior	
Se abre un cuadro nuevo de “puntos fuertes” y otro de “áreas de mejora”.	
HISTÓRICO DE INDICADORES	
Analizar los resultados obtenidos en el período anterior	
BALANCE ECONÓMICO Y DEDICACIÓN HORARIA (Productividad)	
Balance económico año previo y del presente y sobre las posibilidades de incrementar ingresos (subcontratación, eliminación...)	
Horas dedicadas (plantilla) y ver si podemos ser más eficientes (subcontratación, eliminación, utilización TICs para ser más eficientes y reducir horas	
GRUPOS DE INTERÉS	
Reflexionar sobre amenazas y oportunidades del proceso, cómo desarrollar nuevos servicios para clientes actuales o nuevos (ver rotación de clientes y por qué y cómo atraer nuevos clientes).	
FUENTES DE INFORMACIÓN	
Analizar y evaluar la utilidad y eficiencia de las fuentes de información utilizadas (encuestas a clientes, grupos focales, contactos, bases de datos, reuniones con clientes....) y los medios de comunicación.	

AC5: MODELO DE ENCUESTA A ENTIDADES PROVEEDORAS

Seleccione por favor su genero ▾

1	Nombre de la entidad o persona proveedora											
2	Claridad con que EUSKALIT define sus requerimientos y necesidades en las actividades y trabajos en los que colaboramos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	La información recibida de EUSKALIT con respecto a sus planes a futuro y como pueden afectar a nuestra relación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Trato con las personas de EUSKALIT: amabilidad, confianza, seriedad, profesionalidad...	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Retroinformación que EUSKALIT aporta sobre nuestra labor (sugerencias, mejoras, incidencias...)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Reconocimiento y valoración de EUSKALIT a la labor realizada	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	La forma en que EUSKALIT recibe y trata las sugerencias, aportaciones, dificultades y problemas que planteamos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Cumplimiento por EUSKALIT de sus compromisos de pago	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Satisfacción sobre la igualdad en el trato, la igualdad de oportunidades y la consideración de las necesidades y expectativas específicas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Valoración global de nuestra relación con EUSKALIT	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Señala por favor, aspectos positivos o puntos fuertes:											
	Señala por favor, aspectos negativos o áreas de mejora y acciones posibles para actuar en ellas:											

AP1: CRONOGRAMA ANUAL DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DESARROLLO Y SATISFACCIÓN

R	SUBPROCESOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
FS	APOYO Y MEJORA DEL DESEMPEÑO Y EQUILIBRIO ENTRE LO PROFESIONAL Y LO PERSONAL											
NF	DESARROLLO DE COMPETENCIAS	ENTREVISTA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON DIRECTOR	REFLEX: Balance año previo (matriz comp...), necesidades y acciones para año en curso	INDIVIDUAL: CUMPLIMIENTO MATRIZ (ARGI)	EQUIPO: FEEDBACK PARA PLAN INDIV. DE COMPETENCIAS	SEGUIMIENTO COMPETENCIAS Y LIDERAZGO				SEGUIMIENTO COMPETENCIAS Y LIDERAZGO		
PP	LIDERAZGO											INDIVIDUAL: EVALUACIÓN LIDERAZGO
AT	SUELDO Y OTRAS COMPENSACIONES											
AT	ESTUDIO DE BAJAS DEL AÑO											BAJAS
AT	SUELDO Y BENEFICIOS SOCIALES		SUELDOS, BENEFICIOS SOCIALES Y RECONOCIMIENTO TRAYECTORIA									
ML	RECONOCIMIENTO GENERAL						1 DE 2					2 DE 2
FS	RECONOCIMIENTOS A LA TRAYECTORIA PROFESIONAL											
NF	CAUCES DE COMUNICACIÓN Y ENCUESTA DE SATISFACCIÓN			SEGUIMIENTO EN R. MENSUAL DE PLAN ACCIÓN ENCUESTA			SEGUIMIENTO EN R. MENSUAL DE PLAN ACCIÓN ENCUESTA		HECHOS Y DATOS+ ENCUESTA INDIV.	PUESTA EN COMÚN ENCUESTA		SEGUIMIENTO EN R. MENSUAL DE PLAN ACCIÓN ENCUESTA
NF	NUEVAS INCORPORACIONES A EUSKALIT		REFLEX: Balance...									
NF	BECARIOS Y PERSONAS EN PRÁCTICAS											
		R1 EQUIPO		R2 EQUIPO					R3 EQUIPO			R4 EQUIPO
		PRE-REFLEX (Matriz competencias, sueldos y trayectoria profesional, plan acción encuesta y seguimiento acciones, liderazgo, autoevaluación)		(Revisión Planes indiv. De competencias y liderazgo, ajustes y feedback)					(Revisión hechos y formato encuesta)			Balanza liderago grupal y diseño año siguiente. Análisis de bajas

AP2: POLITICA SALARIAL (incluida en el Proceso)

Nuestro planteamiento para la definición de sueldos conjuga los criterios basados en los elementos de la gestión avanzada que utilizamos en EUSKALIT (evaluación del desempeño, evaluación del liderazgo, etc.) con los criterios legales recogidos en el Convenio Colectivo, Estatuto de los trabajadores vigentes (antigüedad, incrementos mínimos salariales anuales,...).

Sueldo Fijo: El sueldo fijo se desglosa en cuatro aspectos a efectos legales:

- Salario base: el establecido en el convenio de oficinas y despachos.
- Anticipos a cuenta: cuando proceda establecerlos, basándose en la previsión de la inflación.
- Antigüedad y otros complementos establecidos por ley.
- Plus: en función de las actividades desarrolladas. No se verá reducido, salvo en el caso de ascenso de categoría profesional u otros casos excepcionales.

El sueldo fijo se reparte en 12 mensualidades iguales. La fijación de sueldos fijos anuales se realizará siguiendo la siguiente secuencia:

Enero: Director realiza evaluación del desempeño con todas las personas de la plantilla.

Febrero: Presidente propone y Patronato aprueba la masa salarial (la cantidad total de masa salarial o en su caso si estiman que hay alguna cantidad para destinar a sueldos de la plantilla).

Febrero: Equipo de personas (FS, PP, AT, ML, NF) +1 o 2 personas de plantilla (por rotación) analizan retribución (si hay disponibilidad económica) y trayectoria profesional (si se cumplen las condiciones incluidas en el proceso, apartado 3.2). Se fijará la reunión con antelación en ARGI para que

se pueda realizar a mediados de Febrero (una vez que se haya reunido el Comité de retribuciones).

Previamente a la reunión del equipo de sueldos: la responsable de Administración enviará al equipo una tabla con la evolución salarial de todas las personas de EUSKALIT, los años de cumplimiento de trienio y la cifra aprobada por el Comité de retribuciones (si la hubiera).

Cada persona del equipo de sueldos + 1 o 2 reflexionará antes de la reunión sobre:

- La trayectoria profesional (ver apartado 3.2.) de todas las personas de la plantilla.
- La información aportada sobre sueldos, e identificará si hay alguna persona/s que cree que debería tener una mayor retribución en función de su desempeño continuado, responsabilidades, interlocución con grupos de interés, dificultad de su trabajo...
- Sobre la retribución (lecciones aprendidas): Sería deseable que en EUSKALIT no hubiese grandes diferencias salariales entre unas personas y otras, si bien, entendiendo que las responsabilidades, capacidades, trayectorias y años de desempeño sobresalientes no son iguales en todas las personas.
- En la reunión se comenzará analizando la trayectoria profesional de todas las personas y a continuación se pondrá en común la información sobre sueldos (cantidad disponible, si la hubiera) y personas merecedoras de un incremento salarial, etc.

Comparaciones Externas: Trienalmente se contactará con organizaciones que sirvan como referencia en sueldos (asociaciones y fundaciones, entidades de certificación, consultorías) para tener en cuenta sus niveles salariales a la hora de establecer los nuestros.

AP3: LISTADO DE BENEFICIOS SOCIALES

En estos momentos, de acuerdo con la situación económica y con nuestro desarrollo, en EUSKALIT tenemos estos beneficios sociales, que revisamos anualmente para ver cuáles se pueden desarrollar, mantener o eliminar:

- Cocina en la oficina
- Socios de la guardería del PTZ con preferencia en plazas
- Uso de internet para temas personales (ver Orden interno)
- Adelanto para gastos
- Seguro de accidentes a partir de 2011

- Cesta de navidad
- Regalo a neopadres/madres
- Flexibilidad (vacaciones, horarios, teletrabajo...)
- 50% de los costes de conexión a internet en casa para teletrabajo (ver Orden interno)
- Posibilidad de quedarnos a dormir en hotel, con cargo a EUSKALIT en jornadas largas fuera de la oficina o de coger un taxi para volver a casa. (ver Orden interno)
- Posibilidad de reconocimiento a la fidelidad (trayectoria profesional)

- Primeros días de baja por enfermedad no es necesario traer justificante (ver procesos Orden Interno y Administración)
- Posibilidad de complemento salarial en período de baja laboral
- Posibilidad de reajustar el número de horas totales a realizar en el año, tras la reincorporación al trabajo tras baja maternal.
- Posibilidad de solicitar permiso de lactancia acumulado, en tiempo proporcional al número de hij@s (ver Orden Interno).
- Posibilidad de solicitar excedencia voluntaria en condiciones especiales acordadas con EUSKALIT (ver Orden Interno).

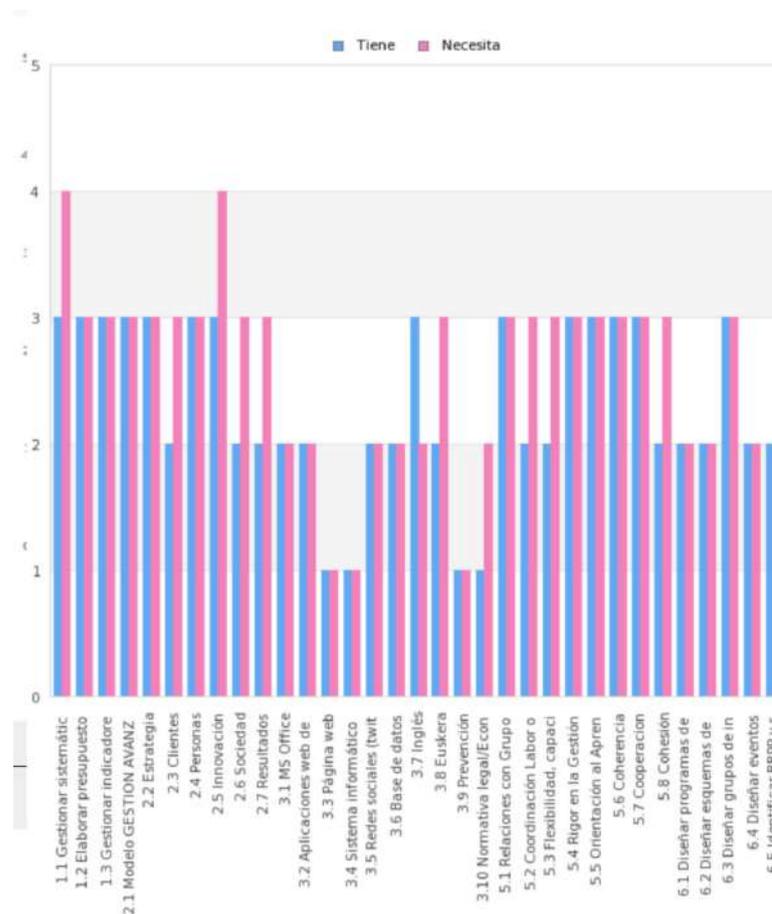
Durante el periodo de baja se cobrará lo establecido por la Seguridad Social. A final de año se reunirá el Equipo de personas + 1 para analizar las bajas ocurridas en el año y valorar la oportunidad de mejorar las prestaciones de la Seguridad Social que en su día percibió cada persona de baja. Para la valoración se tendrán en cuenta los siguientes criterios: causa de la baja, interés mostrado en que la baja personal genere el menor impacto posible en el normal desarrollo de las actividades de EUSKALIT y la actitud o las acciones llevadas a cabo para ello (previsión o comunicación anterior cuando sea posible, coordinación con carga de trabajo del resto de personas, cumplimiento de obligaciones legales, etc.), nivel de responsabilidad directa, es decir, si ha sido causada por irresponsabilidad, incumplimiento de normas o de nuestro proceso de prevención, etc. Se cumplimentará una tabla de seguimiento y recogida de evidencias de estas circunstancias durante el período de baja.

AP4: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A PERSONAS (EXTRACTO)

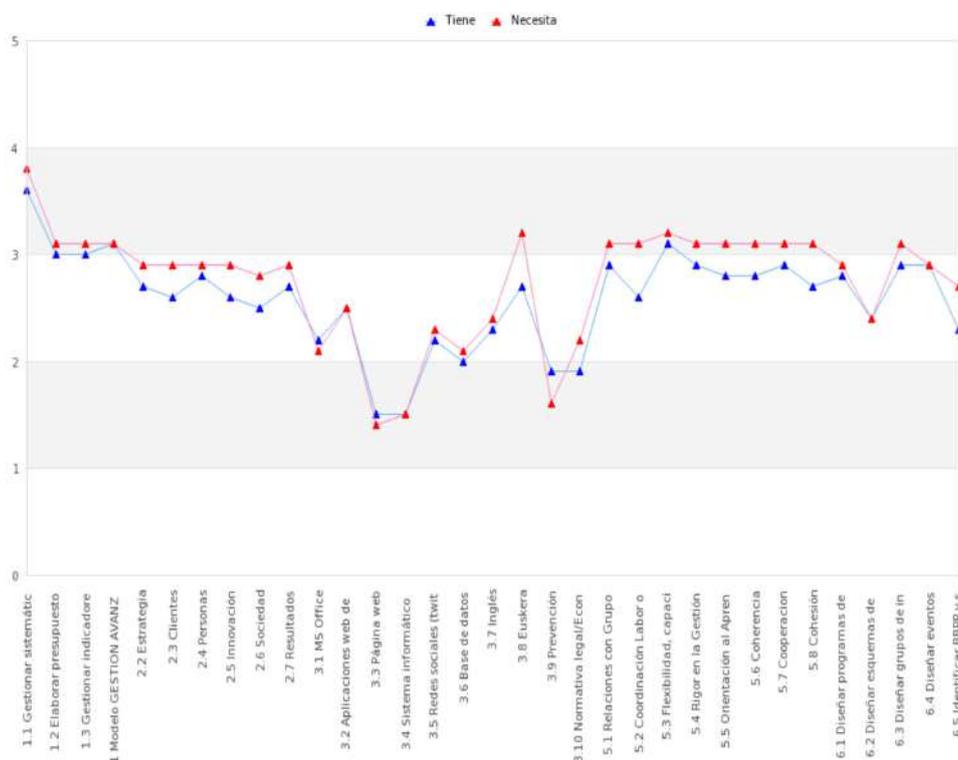
1.- SUELDO	Punt.
1a.- Tu sueldo y otras compensaciones con respecto a los que existen en otras organizaciones con unas condiciones laborales semejantes (tipo de trabajo, responsabilidades, riesgos, horario, vacaciones, beneficios sociales, etc.)	
1b.- La correspondencia entre tu sueldo y el que perciben las demás personas según la dificultad del trabajo que realiza cada una y la profesionalidad en el desempeño	
1c.- La forma en que establecemos la cifra de tu sueldo y cómo se llevan a cabo las reuniones para tratar este tema.	
1d.- Los criterios contemplados para establecer los sueldos (dificultad de los procesos y responsabilidades asumidas, rigor en su gestión, valores, etc.) Ver 9 elementos del documento "Ficha de evaluación del desempeño".	
2.- CONDICIONES DE TRABAJO	
2a.- Tu tipo de contrato y la categoría profesional	
2b.- Las vacaciones que disfrutas durante el año (duración y flexibilidad)	
2c.- La duración del trabajo establecido (horario, horas/año y flexibilidad) Ver proceso Orden Interno y D. y S. Personas.	
2d.- La duración del trabajo real (horario, horas/año y flexibilidad) y los mecanismos de los que disponemos en EUSKALIT (petición de socorros, revisar horas en reuniones internas, reparto de responsabilidades, subcontratación, autocontrol...) para administrar tu tiempo y dar respuesta con él a tus responsabilidades y compromisos.	
2e.- La confianza de mantener tu empleo	
3. SEGURIDAD Y SALUD	
3a.- La incidencia que puedan tener en tu seguridad y salud las instalaciones y equipos de EUSKALIT (accidentes dentro de la oficina, enfermedades profesionales y ergonomía).	
3b.- La incidencia que pueda tener en tu salud la carga y el tipo de trabajo que realizas (accidentes en viajes, fatiga, estrés, desgaste emocional, etc.)	
3c.- La formación, recursos y medios sobre seguridad y prevención que recibes en EUSKALIT para que puedas velar por tu salud. La revisión médica anual a la que puedes acudir voluntariamente.	
4. ENTORNO DE TRABAJO	
4a.- Los recursos materiales de que dispones o a los que puedes acceder para llevar a cabo tu trabajo (informática, Karmele, Argi, comunicaciones, mobiliario, material de oficina,...)	
4b.- El aspecto, estado y organización de las instalaciones y del espacio disponible (5S,...)	
4c.- La situación de las oficinas en el Parque Tecnológico (prestigio del lugar, accesos, servicios en el entorno,...)	
5. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	
5a.- La posibilidad de que tengamos en cuenta tus ideas en la formulación de estrategias y planes anuales y para la mejora e innovación en los procesos	
5b.- La revisión periódica y consensuada de responsabilidades y objetivos de las personas de EUSKALIT a través de la evaluación del desempeño.	
5c.- El apoyo que recibes en caso de sobrecarga de trabajo o dificultades (reorganización de tareas en	

AP5a: MATRIZ DE COMPETENCIAS (GRÁFICO DE “TIENE” y “NECESITA” Y GLOBAL POR PERSONA)

Competencias	Tiene	Necesita 2021	Trabajar en 2019	Trabajar en 2020	Trabajar en 2021
1. GESTIONAR PROCESOS EUSKALIT					
1. Gestionar sistemáticamente los procesos	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Elaborar presupuestos	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Gestionar indicadores	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. EN GESTIÓN AVANZADA					
★ 1. Modelo GESTION AVANZADA	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
★ 2. Estrategia	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
★ 3. Clientes	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
★ 4. Personas	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
★ 5. Innovación	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
★ 6. Sociedad	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
★ 7. Resultados	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



AP5b: GRÁFICO “TIENE” y “NECESITA” GLOBAL DE EUSKALIT



AP5c: COMPETENCIAS CLAVE POR NIVELES (ejemplo competencias de plantilla sobre MGA)

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

Competencias Estratégicas para la consecución de la Visión.

COMPETENCIAS A DESARROLLAR 2019-2021

MODELO DE GESTIÓN AVANZADA



- 1.- MGA: Viendo los resultados de la tabla podríamos decir que está razonablemente cubierto.
- 2.- ESTRATEGIA: Sería interesante tener en 2021 alguna persona en nivel 4.
- 3.- CLIENTES: Sería interesante tener en 2021 alguna persona en nivel 4.
- 4.- PERSONAS: Viendo los resultados de la tabla podríamos decir que está razonablemente cubierto.
- 5.- INNOVACIÓN: pasar alguna persona más a desarrollado y alguna más a avanzado para 2021.
- 6.- SOCIEDAD: pasar alguna persona más a desarrollado y alguna más a avanzado para 2021.
- 7.- RESULTADOS: Sería interesante tener en 2021 alguna persona en nivel 4.

AP6: FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

NOMBRE:

La evaluación del desempeño es un diálogo entre cada persona y el Director. Esta ficha permite una autoevaluación individual, que se pondrá en común y que servirá de guía para estructurar la reunión.

Elementos para la evaluación del desempeño	Evidencias (Incluir las más relevantes del año previo)	A mantener y mejorar año próximo (Propuesta que cada persona lleva a la reunión)
RESPONSABILIDADES: Procesos / proyectos en los que participas Otros en los que te gustaría participar		
DIFICULTAD DE LAS RELACIONES CON GRUPOS DE INTERES Y CAPACIDAD DE PERSUASIÓN		
RELACIONES CON CLIENTES (venta de servicios para técnicos, directivos o gerentes que requieren acciones como dar conferencias o presentaciones)		
RELACION CON CARGOS ADMINISTRACION O PATRONOS (participar en reuniones, compartir mesa y ponencias en actos públicos, asesorarles o recomendarles en temas complejos, firma de convenios que nos aportan ingresos...)		
GESTION PROVEEDORES Y ALIADOS (Club Evaluación, entidades de promoción, profesorado...)		
DIFICULTAD DE COORDINACION DE LA LABOR DE OTRAS PERSONAS DE LA PLANTILLA		
OTRAS DIFICULTADES: flexibilidad o capacidad de atender simultáneamente diferentes procesos y actividades, esfuerzo grande en poco tiempo, respuesta rápida y reacción ante imprevistos, gestión interfaces con otros procesos de EUSKALIT		
RIGOR EN LA GESTION PROCEDIMIENTOS Y LECCIONES APRENDIDAS, CSI/CSE/CSH, ELABORAR REPG GESTION DE PRESUPUESTOS CONSECUCION DE OBJETIVOS NUMÉRICOS Y DE ISG (alcanzar objetivos muy ambiciosos durante varios años) REDUCCIÓN DE COSTES Y HORAS DEDICADAS A LOS PROCESOS (alcanzar objetivos muy ambiciosos durante varios años) INTRODUCCION DE MEJORAS E INNOVACIONES EN SUS PROCESOS Y ACTIVIDADES POR PROPIA INICIATIVA (desarrollo productos y servicios de gran impacto)		
LIDERAZGO: Evidencias de ejercicio de liderazgo (de grupos internos o externos, resolución de conflictos, formar y transferir a otras personas tus procesos y actividades...)		
COMPETENCIAS: Hasta qué punto son específicas y difíciles de adquirir mediante aprendizaje y/o experiencia		
CARGA DE TRABAJO: Horas año realizadas		
SUELDO Y BENEFICIOS SOCIALES (Flexibilidad vacaciones, teletrabajo, reconocimiento...)		
SATISFACCIÓN: Inquietudes o temas que se consideran importantes de cara a mejorar la satisfacción y motivación individual		

AP7: PAPEL DEL AKUILU EN REUNIONES DE LA MAÑANA

Reuniones diarias: lideradas por el Akuilu. Cuando se comenten hechos o información relevante, el akuilu recordará a la persona pertinente que lo vuelque en Novedades con inmediatez o se encargará de hacerlo el propio akuilu.

Antes de la reunión prepararla mirando las actividades grupales (calendario de actividades grupales) que tocan cada mes y las tareas que tenemos que hacer para recordar plazos, preguntar cómo vamos, dando opción a que resolver dudas y según los contenidos siguientes.

Los **contenidos de la reunión de la mañana** serán los siguientes (aunque no todos los días se hace todo):

- Asegurarse de que no hay mensajes pendientes en el **contestador** general si no está Angeles.
- Asegurarse de que las personas que están en la oficina acuden a la reunión a las **9:15**.
- Asegurarse de que las llamadas recibidas durante la reunión son atendidas a poder ser sin interferir en la reunión.
- Lectura del calendario el día en curso y el siguiente en bloque de temas (por ejemplo, personas que están de vacaciones, están de contrastes, revisiones de procesos, etc.), mas estilo resumen de lo que va a pasar hoy y

mañana, Orientar las reuniones de la mañana a comunicar lo que “no está” en el Calendario.

- e. Recordatorio y seguimiento de las actividades grupales, tareas generales de ese mes, campañas de interés general (campañas de ideas, mejor proyecto del año, etc.), actividades destacadas de la semana (por ejemplo, tareas mensuales), **recordar plazos, preguntar cómo vamos, dando opción a que resolver dudas y según los contenidos siguientes.**
- f. Comentar si hay nuevas **incidencias**, si se están llevando a cabo correcciones (y si es así, pedir que se registren) y asignarlas a la persona correspondiente para su resolución.
- g. Comentar las **consultas** que hemos recibido (por email, web, teléfono,...) y que no tienen responsable claro y

buscar una persona voluntaria para su respuesta.

- h. Preguntar si hay **novedades** destacables o algo que comentar de viajes o reuniones en días anteriores.
- i. Recordar a quien cuenta algo de interés que debe comunicarlo para que llegue a todas las personas (anotarlo en el archivo Novedades o comentarlo en otras reuniones,...).
- j. Animar a los demás a que pregunten, sobre temas de interés general.
- k. Revisar peticiones eZerbitzuak en Argi, fijándonos principalmente en las urgentes. Cuando haya más de una tarea urgente, las personas interesadas deberán quedarse con el Akuilu tras la reunión para acordar el orden de realización, y posteriormente comunicárselo al proveedor.

AP8: EXTRACTO PLAN DE ACCIÓN EQUIPO DESARROLLO PROFESIONAL

OBJETIVO DEL EQUIPO

- Hacer una definición y puesta en común de lo que entendemos en EUSKALIT por *Desarrollo profesional* (¿Qué es, responsabilidades, sueldos, procesos, competencias, desempeño, valor en el mercado, quien puede contemplarlo).
- Dibujar un mapa-horizonte futuro donde cada persona pueda ubicar sus expectativas

Oportunidades que se generan en EUSKALIT, medios para el desarrollo profesional y forma de evaluar/valorar.

OPORTUNIDADES	MEDIOS	EVALUACION/VALORACIÓN
Nuevo proyecto	Plan de desarrollo de competencias (formación, realización de actividades nuevas, rotación, liderazgo...)	Plan de desarrollo de competencias
Cambio en programas o procesos (innovaciones, eficiencia)	Responsabilidades en procesos/proyectos	Evaluación del desempeño
Nuevos servicios/productos	Participación en procesos y proyectos	Evaluación de la trayectoria profesional
Cambios estratégicos (tecnológicos, legales, demográficos, en grupos de interés,..)	Grado de autonomía	Reconocimiento
Surgimiento de nuevos grupos de interés/interlocutores/clientes	Gestión participativa y grado de participación	Encuestas de satisfacción (clientes, interlocutores, alianzas,..)
Participación en actividades más complejas		Autoevaluación y evaluación de liderazgo
A nivel organizacional establecimiento de objetivos más retadores		
Coordinación del trabajo de otras personas (internas/externas)		
Diversidad de actividades que se pueden desempeñar		
Desarrollo de liderazgo		

AP9: EVOLUCIÓN ENFOQUE LIDERAZGO EN EUSKALIT

1ª etapa 1993 - 1997

- asociábamos el liderazgo con la figura del Director
- el Director desarrollaba nuevos procesos y los transfería
- evaluábamos el liderazgo en la encuesta de satisfacción de personas

2ª etapa 1998 - 2001

- ampliamos el concepto a los “responsables” de procesos
- incorporamos la percepción sobre los “responsables” en la encuesta de satisfacción
- en 2001 desarrollamos encuesta específica sobre liderazgo

3ª etapa 2002 – 2018

- en 2002 ampliamos el concepto a toda la plantilla y nos evaluamos unas personas a otras
- en 2003 revisamos los valores y los integramos totalmente con el concepto de liderazgo:

Nuestra definición de liderazgo: **“entendemos por liderazgo el desarrollo de los tres valores que hemos definido en EUSKALIT y cualquier persona que trabaje en EUSKALIT debe asumirlos y desarrollarlos independientemente de sus responsabilidades formales o cargo”**

Desde entonces hemos ido realizando diferentes evaluaciones de liderazgo: utilizando “los 12 desafíos” en **2004**, en **2006** y **2007** donde realizamos la evaluación por equipos, utilizando gráficos de afinidad que nos permitía dar a la persona evaluada una percepción global y consensuada de su liderazgo, con puntos fuertes y áreas de mejora. En **2008** complementamos la metodología anterior con la metodología GRID. En **2010** y **2011** recibimos formación de un experto (Juan Esain) y comenzamos a sistematizar el feed-back, incluyéndolo en el orden del día de las reuniones e incluso tuvimos formación específica de cómo dar feed-back. En **2012** se realizó un listado de comportamientos observables para cada valor. En **2013** desarrollamos una metodología propia (basada en documentación de Juan Esain) y la utilizamos internamente como prueba piloto antes de ofrecerla a empresas (cosa que hemos realizado en **2014** que comenzamos a comercializar la metodología). En 2014 y 2015 reforzamos la evaluación de liderazgo integrando nuestra definición de liderazgo, como materialización de nuestros valores y sus comportamientos observables, con las 7 destrezas y los 7 estilos de nuestra metodología desarrollada en 2013.

Durante 2016 desarrollamos una experiencia piloto que en 2017 hicimos extensiva a toda la plantilla, en la que incorporamos al método de evaluación anterior una parte de “preguntas poderosas” con la que buscábamos reforzar la introspección y autoevaluación de cada una de las personas centrándose en lo que cada persona considera crítico y relevante.

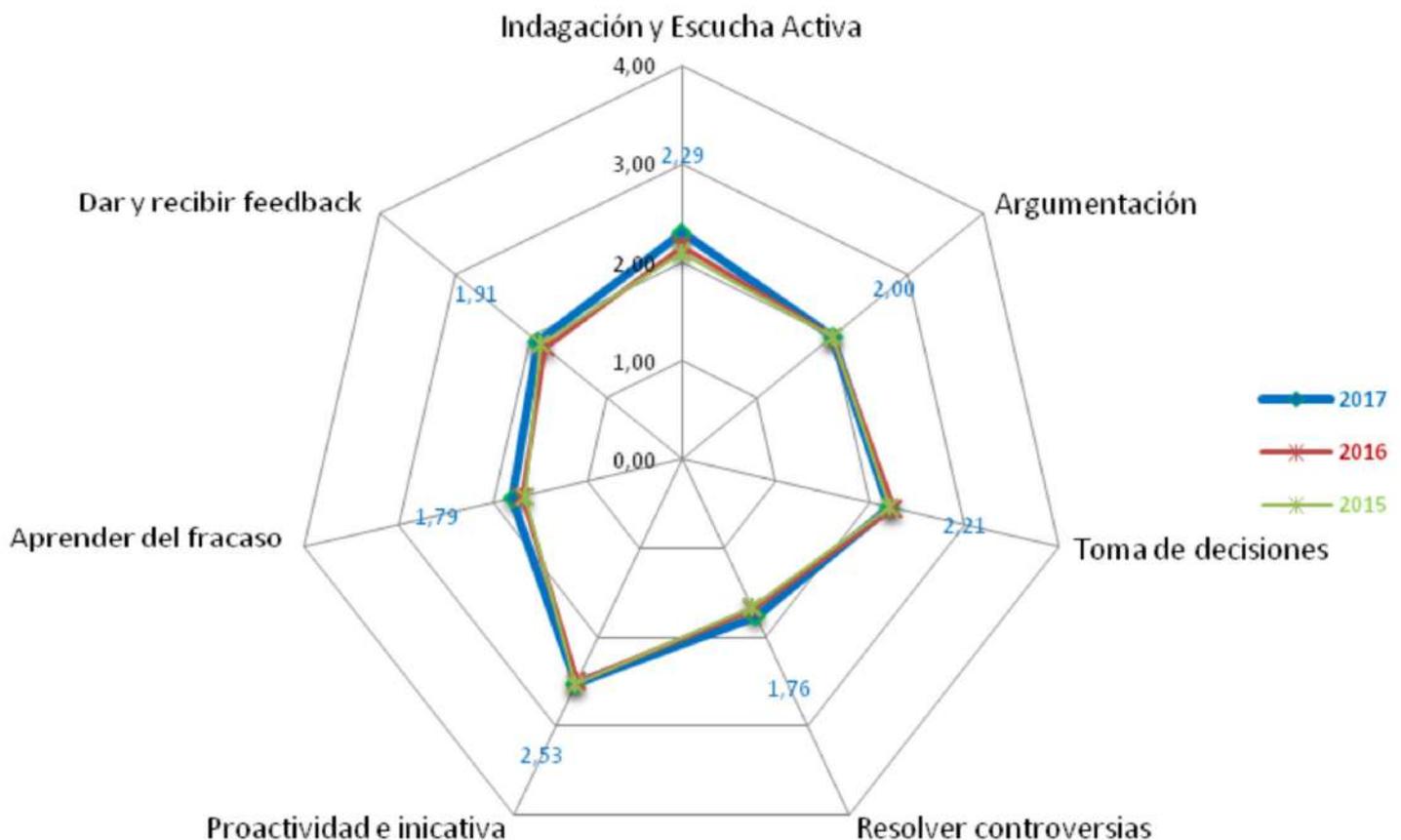
4ª etapa 2018-

En todas las etapas los cambios se han introducido tanto para experimentar nuevos enfoques y buenas prácticas que vamos conociendo, como por el aprendizaje interno tras cada revisión del ejercicio del liderazgo, en el cual las personas de EUSKALIT identificamos los elementos que más valor aportan y realizamos las sugerencias de qué nuevos elementos se podrían introducir. De esta forma en 2018 identificamos que nuestra sistemática de evaluación y desarrollo del ejercicio de liderazgo tenía que ser nuevamente revisada para aportar más valor e integrarlo de manera más completa con el desarrollo de competencias y la evaluación de desempeño. Ese año comenzamos a investigar para incorporar en el nuevo enfoque los conocimientos más avanzados en liderazgo existentes en la literatura de gestión, que estuvieran a su vez respaldados por estudios científicos. Esta sistemática está actualmente en desarrollo.

AP10: TABLA ACTIVIDADES LIDERAZGO

2018	Equipos mejora/proyectos relevantes	Reconocimientos por escrito		PARTICIPACIONES		PROCESOS			💡	TOTAL	PROMEDIO
	R y C	Internos	Externos	comites reconocimiento	Auditorias 5S	revisiones participadas	R	C	propuestas ARGÍ		
JON	4	3	0	1	1	1	2	4	0	16	1,78
ANA	9	10	0	1	1	2	3	4	2	32	3,56
ANGELES	7	5	0	0	1	2	3	7	4	29	3,22
FERNANDO	7	24	2	0	1	2	4	7	2	49	5,44
PATXI	5	0	1	0	1	2	2	6	0	17	1,89
NEREA	3	0	0	1	1	0	0	7	0	12	1,33
TERESE	3	21	1	0	1	0	2	2	1	31	3,44
GALDER	2	9	1	1	1	0	3	2	4	23	2,56
JULIA	3	14	4	0	1	1	1	4	5	33	3,67
VICKY	1	4	1	0	1	0	1	4	0	12	1,33
UXUE	6	11	6	1	1	1	3	3	10	42	4,67
NEREAH	5	25	2	0	1	0	2	3	2	40	4,44
LUIS	3	6	0	0	1	2	3	0	6	21	2,33
NEREAO	2	5	1	1	1	0	1	4	3	18	2,00
NATALIA	5	11	4	0	1	3	2	5	2	33	3,67
LOREA		0	0	0	0	0	1	6	0	7	0,88
MARÍA	6	10	0	2	1	3	2	7	3	34	3,78
AINHOA	2	13	1	1	1	0	1	4	2	25	2,78
										474	2,93

AP11: EVOLUCIÓN GLOBAL PLANTILLA EN DESTREZAS DE LIDERAZGO



AS1: BOLETÍN DE SOCIEDAD

COMPROMISO CON LA SOCIEDAD DE EUSKALIT

EJE Nº1 EL ENFOQUE

En EUSKALIT para desarrollar su compromiso con la sociedad identificamos tres ejes en los que centramos:

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

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

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

Desde 2011, año en el que participamos en el Plan Estratégico de RSE del Gobierno Vasco y directamente en el desarrollo del Plan Ecoeska

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

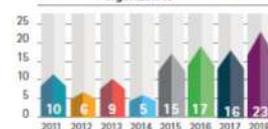
Participamos en la Red Denbora Sarea desde 2015, como entidad colaboradora. Esta red es un espacio de colaboración público-privado que busca generar una nueva cultura de las relaciones sociolaborales en términos de conciliación, corresponsabilidad y equidad de género. En 2018 hemos participado en los dos encuentros que ha organizado con el objetivo de cohesionar la red. Además, dentro del Congreso de la Semana Europea de la Gestión Avanzada, hemos apoyado a esta red en la realización de un acto para presentar experiencias y buenas prácticas.

También en 2017 firmamos con Emakunde un convenio de colaboración plurianual (3 años) y realizamos conjuntamente una "Guía para un aporte de Valor desde la perspectiva de Género" y un "Buscador de Igualdad y Gestión" que presentamos en un acto público conjunto en la Semana Europea de la Gestión Avanzada. En este buscador web se pueden encontrar medidas de conciliación muy avanzadas, criterios de selección de personal que han aumentado la incorporación de mujeres en sectores muy masculinizados, etc. En 2018, coincidiendo con el día internacional de la mujer trabajadora, realizamos un emailing sobre el contenido del Buscador de Igualdad y Gestión a nuestra base de datos, animando a las organizaciones a co-

nocer su contenido. El 58% de las visitas del año al Buscador de Igualdad y Gestión se dieron tras este emailing y otro 12% de las visitas totales registradas en el año se dio tras los actos celebrados en la Semana Europea, que también suponen un impulso importante en esta materia. Todas estas herramientas y buenas prácticas las ponemos a disposición del público a través de nuestro Buscador de Gestión.

Para el reciclaje anual del Club de Evaluación en 2017 utilizamos el contenido relativo al elemento Sociedad del Modelo de Gestión Avanzada, incluido en la documentación presentada por la empresa Siemens Gamesa Renewable Energy en 2016 al Premio Vasco de la Gestión Avanzada, en el que alcanzó el reconocimiento A de oro. 914 miembros del Club de Evaluación se formaron de esta forma en la gestión del compromiso social. Además, en 2017 Siemens Gamesa Renewable Energy recibió de nuevo nuestro servicio de Evaluación Externa, obteniendo el Premio Vasco de Gestión Avanzada en el elemento Sociedad y su buena práctica denominada Zero CO2 fue declarada Role Model. En 2018 hemos fomentado la realización de sendas actividades específicas sobre compromiso social en los Clubs de Gestión Avanzada del sector industrial y del sector educativo. Además, hemos colaborado, orientado y dado soporte logístico a 7 empresas en la realización de actos para presentar experiencias y buenas prácticas sobre Sociedad dentro del Congreso de la Semana Europea de la Gestión Avanzada.

Nº eventos sobre RSE a los que apoyamos y organizamos



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

Tras realizar con éxito el Programa de becas de colaboración en Calidad Total, en colaboración con AENOR, ASLE, BIC Berrilan y Novia Salcedo, por el que pasaron 750 personas hasta el año 2008, en 2010 en pleno impacto de la crisis, creamos un programa de desarrollo de competencias para directivos y personas desempleadas de alta cualificación profesional utilizando los recursos didácticos y metodológicos de KnowlIn, que continuó en 2011. En 2012 lanzamos un programa de formación de "Técnicos en Gestión Avanzada" dirigido a personas desempleadas.

En 2018 año hemos comenzado a trabajar conjuntamente con la Fundación Novia Salcedo en el diseño de Lanaldi, un programa relacionado con el mercado laboral dirigido a jóvenes. También hemos colaborado con ellos en la difusión del Bilbao Youth Employment Forum y hemos participado en una mesa redonda con el título "Por la mejora de la empleabilidad".

En 2016 nació el proyecto Hazilan, que es un itinerario completo de acciones dirigidas a mejorar la inserción laboral de personas jóvenes cualificadas, de entre 20 y 35 años, que se encuentren en situación de desempleo y que no estén estudiando ni formándose. Se gestiona desde las agencias de desarrollo y algunas de ellas nos han solicitado colaboración: Oarsoaldea (Errenteria), Debegesa (Eibar), Debagoieneko Mankomunitatea (Arasate) y Urola kosta (Zarauz). Como consecuencia de nuestra participación en Hazilan, nos invitaron a participar en el programa Lanzadera de Empleo, otro programa dirigido a la capacitación de personas desempleadas mediante trabajo colaborativo. En 2016 contribuímos con 6 charlas de difusión sobre Gestión Avanzada y Metodologías de Mejora (la valoración de nuestra contribución por parte de las agencias y el alumnado fue muy alta, 7,3 sobre 10) y en 2017 con una más. En 2018 nos hemos colaborado

con Oarsoaldea Garapen Agentzia en la impartición de dos de estas charlas, una de ellas dentro del marco Hazilan y otra en el marco de Lanekin, orientado a personas en situación de desempleo de larga duración por la cual hemos recibido un agradecimiento formal.

En 2017 colaboramos con Dema, la agencia foral de empleo y emprendimiento de Bizkaia, en su programa Millennials 1000 x 1000. Es un programa de prácticas extracurriculares que pretende propiciar un acercamiento entre el mundo de las empresas y jóvenes millennials con el objetivo de mejorar su empleabilidad. Está dirigido a personas jóvenes con cualificación, que se encuentran en búsqueda activa de empleo y que pertenecen a la denominada generación millennial, con motivaciones y competencias para el empleo singulares y sensiblemente diferentes a anteriores generaciones. Además de en la fase de diseño, también les hemos ayudado a identificar empresas COACH (con gestión avanzada, donde las personas millennials realizaban la primera parte de la práctica) y empresas RETO (donde las personas millennials realizaban la segunda parte de la práctica y ponían en práctica lo visto en la primera fase). En 2018 también hemos participado activamente en el evento de presentación del programa con la presencia del director de EUSKALIT entre los ponentes.

Desde 2017, colaboramos en la iniciativa Bizkaia Mentoring Network de BEAZ, la agencia de desarrollo de la Diputación Foral de Bizkaia, para favorecer el contacto entre mentores empresariales y startups que están desarrollando proyectos con alto potencial de crecimiento con el fin de acelerar dichos proyectos. En 2018 hemos participado como ponentes y dinamizadores de las mesas de trabajo en la VII Annual Conference de GEAccounting, sobre Contabilidad Social, que ha organizado el Gobierno de Navarra.

En los últimos 8 años, hemos colaborado en la mejora de la cualificación a más de 540 jóvenes.

Nº acumulado de personas descompensadas a las que ayudamos en la mejora de competencias en gestión avanzada



EJE Nº3 EUSKALIT COMO EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE

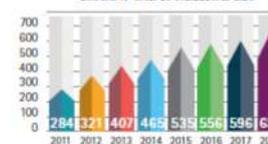
PROGRAMA BIKAIN Y EUSKERA

Desde 2006 colaboramos intensamente en la normalización lingüística con la Dirección de Política Lingüística del Gobierno Vasco en la creación del Programa Bikain. Más de 280 empresas han sido evaluadas y unas 600 personas han sido formadas por EUSKALIT como evaluadores en el programa. Además de acuerdo con nuestro valor de Coherencia, EUSKALIT también se presentó a la evaluación de este programa y obtuvo en 2013 el reconocimiento Oinarritzko maila / Bikain beltza.

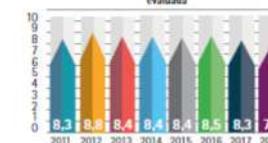
BIKAIN: Nº de evaluaciones externas realizadas/año



BIKAIN: Nº total de evaluadores Club

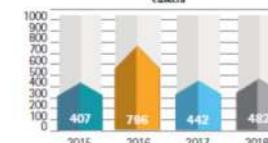


BIKAIN: Valoración global de la organización evaluada



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

Nº de personas (clientes) que participan en servicios en euskera



También hemos trabajado de cara a reforzar el número de materias que pueden impartirse en euskera en el programa KnowlIn y en la actual-

lidad el 23% podría trabajarse en euskera si hubiera demanda en este idioma. EUSKALIT se ha sumado a la iniciativa **Euskaraldia** en 2018, ya que es coherente con nuestro compromiso con la sociedad y nos ayudará además a desarrollar nuestra Política Lingüística, impulsando el uso del euskera entre todos nuestros grupos de interés. Euskaraldia es una dinámica para impulsar el uso del euskera en el día a día de las personas y probar que es posible comunicarnos en euskera en más situaciones de las que imaginamos, cambiando nuestros hábitos e impulsando la utilización del euskera entre los/as vascosparlantes.



GESTIÓN Y MEJORA INTERNA: HACIA UNA EMPRESA MÁS RESPONSABLE

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

En 2015, durante la elaboración de la Reflexión Estratégica, se decidió poner en marcha el **proceso Compromiso con la Sociedad**. Desde entonces, hemos dedicado cerca de 300 horas a trabajar este proceso cada año. El presente es el cuarto boletín que preparamos describiendo nuestras actividades al respecto y que acompañamos con una encuesta de satisfacción a la

sociedad. El **grado de satisfacción general** con las actividades que EUSKALIT realiza como parte de su compromiso con la sociedad de la tercera encuesta fue de **8,07 sobre 10** y la tendencia de este dato se puede ver en el siguiente gráfico.



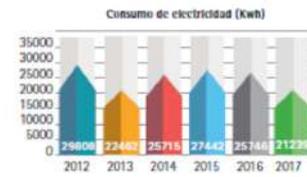
En 2017 el 100% de la plantilla recibió formación en igualdad y creamos un Equipo de Igualdad, integrado por 5 personas (incluido el director de EUSKALIT). Tras realizar un diagnóstico, pudimos extraer dos conclusiones:

- La plantilla de EUSKALIT en su totalidad, en el desempeño de sus funciones están en una situación privilegiada respecto a las organizaciones del entorno que operan en el mismo o parecido sector en lo que toca a la igualdad de mujeres y hombres.
- Como consecuencia de la anterior y al contar con un sistema de gestión considerablemente avanzado, los retos que se plantean en el Plan de igualdad están orientados a sistematizar y registrar algunas de las prácticas que ya se llevan a cabo en la organización de forma cotidiana y a mejorar algunas otras, como por ejemplo el uso del lenguaje y la comunicación. De esta forma hemos definido nuestro primer Plan de Igualdad 2017-2020, que nos marca acciones que hemos empezado a realizar y líneas que desplegamos a largo plazo.

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

Desde 2005 EUSKALIT ha puesto en marcha internamente una serie de medidas de mejora medioambiental y de formación de la plantilla im-

pulsadas por el equipo de mejora medioambiental que abordan áreas como el consumo responsable de electricidad y calefacción, el reciclaje, el transporte seguro y sostenible, el género, la igualdad y los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible). Todo el papel que usamos se recicla, así como el 100% de tóner, CDs y los envases. En 2018 hemos difundido 20 *pildoras* como medida de sensibilización y formación a la plantilla. Con estas *pildoras* trabajamos aspectos relacionados con el medio ambiente, el género y los ODS impulsados desde la ONU.



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

TU OPINIÓN ES IMPORTANTE PARA EUSKALIT

Te agradeceríamos que contestes a esta **breve encuesta** y nos ayudes a mejorar nuestro compromiso con la sociedad.

KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA

AS2: EXTRACTO CONCLUSIONES INFORME DE IGUALDAD

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

AS3: PLAN DE ACCIÓN DE IGUALDAD 2019 (Extracto)

ACCIONES	R	SEGUIMIENTO	PENDIENTE
Crear un Word que haga un resumen de lo trabajado en 2017 y 2018, con links a los documentos que hemos creado, y con las acciones a trabajar en 2019. Ponerlo ya en el proceso de Personas (procedimiento y directorio E), donde se ubicarán y gestionarán los temas de igualdad en adelante.	NF-FS		
Poner los links de los documentos que hemos generado específicos. Poner los documentos en E, en personas.	NF-FS		
Poner en Novedades un link al documento que creó Ana.	NF-FS		
Cuidar las medidas en lo que respecta a la <i>Sensibilización y comunicación interna del compromiso con la igualdad</i> .	EQ (UB)	Comunicación del seguimiento del Plan (2-3 veces/Año)	Organizar las acciones referentes al Plan de Igualdad dentro de los procesos: Sociedad, Desarrollo y Satisfacción, Difusión, Coordinación y Cohesión, Orden interno... (TG)
	JL AZ	8 de Marzo. Mailing a la Base de datos con asunto "Berdintasunagatik erakundeek egin ditzaketen gauzak / Cosas que pueden hacer las empresas por la igualdad" con enlace al Buscador de igualdad en la Gestión el 8 de marzo (más de 460 visitas en 2 días)	Realizar un calendario de momentos y posibles acciones de sensibilización. (TG)
	EQ	Incorporación de 2 reuniones seguimiento Plan en Tareas Grupales. (JL Hecho)	Píldoras formativas
		Píldoras formativas	Cambiar fechas de las reuniones mensuales a mayo y noviembre (JL)
Medidas dirigidas a mantener la vinculación entre la empresa y las personas con excedencias y permisos de maternidad o paternidad. Entre ellas, el envío de circulares o similares, notificación de convocatorias a la formación, de vacantes de funciones o procesos de selección, ... así como la realización de un pequeño proceso de acogida en su reincorporación	FS	Incorporarlo en el proceso. Hecho.	Estas acciones están recogidas en el proceso y se hacen sistemáticamente.
	AT	E-mail comunicación resumen de Novedades a mes vencido a e-mail de EUSKALIT de la persona.	Punto en orden del día de reunión mensual sobre temas que pueden afectar a ausentes (JL Hecho)
<ul style="list-style-type: none"> Revisar los canales que se utilizan normalmente para informar 	AT	Comunicación en Novedades y en ARG	

AS4: ODS PRIORIZADOS, PÍLDORAS MEDIOAMBIENTALES Y ACCIONES DE CONCIENCIACIÓN

- **Igualdad de género (ODS 5)**, a través de los procesos Desarrollo y Satisfacción de Personas y Compromiso con la Sociedad (Eje 3).
- **Trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8)**, a través del proceso Compromiso con la Sociedad (Eje 2).
- **Industria, innovación e infraestructura (ODS 9)**, de manera transversal.
- **Producción y consumo responsables (ODS 12)**, a través del proceso Compromiso con la Sociedad (Eje 3).
- **Alianzas para lograr los objetivos (ODS 17)**, a través del proceso Compromiso con la Sociedad (Eje 1).



	FECHA	ÁMBITO	PÍLDORA- CONTENIDO	POSOLOGÍA
1	08.03.18	Igualdad	Email a toda la base de datos con el asunto " Berdintasunagatik erakundeek egin ditzaketen gauzak / Cosas que pueden hacer las empresas por la igualdad" con un enlace al Buscador de Igualdad en la Gestión .	Reunión interna Novedades Emailing
2	07.05.18	Proceso Compromiso con la Sociedad	Sesión interna para compartir conocimiento sobre Sociedad en EUSKALIT	Sesión formativa para la plantilla
3	23.07.18	ODS	Presentación de los ODS: PROCESOS DE GESTION\SOCIEDAD\Eje 3- Concienciación interna\ODS	Novedades
4	19.06.18	Igualdad	Resumen del encuentro de AED (Asociación de Empresarias y Directivas de Bizkaia) sobre "CAMINO A LA IGUALDAD, MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y REDUCCIÓN DE LA BRECHA SALARIAL. PROPUESTAS".	Novedades
5	19.07.18	ODS	Presentación de AGENDA EUSKADI 2030 (OCDS)- SOCIEDAD	Reunión mensual, toda la plantilla
6	04.10.18	ODS	1.ODS: Fin de la pobreza.	Novedades
7	10.10.18	ODS	2.ODS: Hambre cero	Novedades
8	16.10.18	Medio ambiente	Ahorro del 15% de tóner	Novedades
9	18.10.18	Igualdad	Iniciativa <i>No sin mujeres</i>	Novedades
10	18.10.18	ODS	3.ODS: Salud y Bienestar;	Novedades
11	23.10.18	ODS	4.ODS: Educación de calidad;	Novedades
12	30.10.18	ODS	5.ODS: Igualdad de género.	Novedades
13	31.10.18	Igualdad	Plan de Igualdad: se presentan los frutos del año y el avance más actualizado.	Reunión mensual
14	31.10.18	Proceso Compromiso con la Sociedad	Ejercicio de Dudas Razonables sobre el proceso Compromiso con la Sociedad con la plantilla	Reunión mensual
15	02.11.18	Igualdad	Campaña "Gizonok esan eta egin" de Emakunde	Novedades
16	06.11.18	ODS	6.ODS: Agua limpia y saneamiento.	Novedades
17	12.11.18	ODS	7. ODS: Energía asequible y no contaminante.	Novedades
18	20.11.18	ODS	8. ODS: Trabajo decente y crecimiento económico.	Novedades
19	26.11.18	Igualdad	Resumen de encuentro Denbora. COMO PONER EL TIEMPO DE LAS PERSONAS EN EL CENTRO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL	Seguimiento de Plan de Gestión
20	27.11.18	ODS	9. ODS: Industria, innovación e infraestructura.	Novedades
21	05.12.18	ODS	Píldora 10. ODS: Reducción de las desigualdades.	Novedades
22	13.12.18	ODS	Píldora 11. ODS: Ciudades y comunidades sostenibles	Novedades
23	17.12	ODS	Píldora 12. ODS: Producción y consumo responsables.	Novedades

	FECHA	ÁMBITO	PÍLDORA- CONTENIDO	POSOLOGÍA
		<ul style="list-style-type: none"> • Igualdad • Proceso Compromiso con la Sociedad • ODS • Medio ambiente 		<ul style="list-style-type: none"> • Reunión interna • Novedades • Emailing • Sesión formativa para la plantilla • Reunión mensual • Seguimiento de Plan de Gestión
1	03.01.19	ODS	Píldora 13. ODS: Acción por el clima;	Novedades
2	04.01.19	ODS	Píldora 14. ODS: Vida submarina;	Novedades
3	07.01.19	ODS	Píldora 15. ODS: Vida de ecosistemas terrestres;	Novedades
4	08.01.19	Medio ambiente	Reciclaje de vasos de un solo uso	Novedades
5	10.01.19	ODS	Píldora 16. ODS: Paz, justicia e instituciones sólidas	Novedades
6	16.01.19	ODS	Píldora 17. ODS: Alianzas para lograr los objetivos;	Novedades
7	08.03.19	Igualdad	Email a toda la base de datos con el asunto " Berdintasunagatik erakundeek egin ditzaketen gauzak / Cosas que pueden hacer las empresas por la igualdad" con un enlace al Buscador de Igualdad en la Gestión .	Emailing
8	14.03.19	Medio ambiente	Life Cycle Thinking	Novedades

AI1:

EXTRACTOS DEL PROCESO INNOVACION Y MEJORA

LÍNEAS DE INNOVACIÓN: SOBRE QUÉ INNOVAR. EL TERRENO PARA INNOVAR

Aunque por definición es bueno no poner puertas al campo de la innovación y tener la mente abierta para aprovechar cualquier oportunidad, sí que puede facilitar la incierta y difusa tarea de innovar el acotar los asuntos o áreas en los que la innovación puede tener un mayor impacto sobre los resultados de EUSKALIT, así como las fuentes de donde puede surgir la inspiración y la necesidad de innovar. Así, principalmente, aplicamos la innovación en:

- **Estrategia:** Centrándonos en los modos en los que podemos llevarla a cabo de manera más eficiente. Innovar para alcanzar los retos estratégicos. Durante el REFLEX, utilizamos dinámicas para identificar acciones y formas de abordar los retos que sean innovadoras (análisis de líneas estratégicas en grupos), analizamos el impacto que los nuevos proyectos pueden tener en las líneas estratégicas,...
- **Satisfacción de personas:** Del análisis y debates de la encuesta.
- **Incidencias y problemas** que surgen en el día a día, limitaciones con las que se encuentran los procesos (“nunca se apuntan asistentes suficientes a...”; “no podemos hacer eso porque es consultoría”; “eso estaría muy bien hacerlo, pero no tenemos los recursos necesarios”;...).
- **Desafíos retadores/campañas:** Por ejemplo, ante cambios presupuestarios; sobrecarga por encargos de grupos de interés financiadores;...
- **Mejora continua de los procesos:** En las reuniones del equipo de los procesos, (revisiones, equipos de proceso,...).
- **Datos insólitos** de las encuestas y de cualquier otro contacto con los grupos de interés.
- Las **sesiones que organizamos para compartir el conocimiento** captado del exterior.

SECUENCIA PARA LA INNOVACIÓN: OCURRENCIA, IDEA, PROYECTO, INNOVACIÓN

Disponemos de una serie de herramientas para canalizar cada uno de los aspectos de la secuencia Ocurrencia-Idea-Proyecto-Innovación:



GESTION DE NUEVOS PROYECTOS, PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

Tal y como se recoge en el proceso de Gestión de procesos, entendemos por **nuevo** proyecto, producto y/o servicio, toda aquella actividad que:

- No habíamos hecho hasta el momento (aunque pueda no resultar una novedad fuera de EUSKALIT)
- Sea una combinación novedosa de actividades que ya hacíamos.

De entre todos los proyectos que gestionamos en EUSKALIT a lo largo del año, hay algunos que, por cumplir una o varias de las siguientes características, denominamos **Proyectos relevantes**:

- 1.sea un proyecto **estratégico** para EUSKALIT (a consensuar con Director en función de la reflexión estratégica y el plan de gestión)
- 2.se estime que va a requerir **más de 100 horas de dedicación** del total de la plantilla de EUSKALIT
- 3.se estime que va a requerir un **coste económico elevado**.

GESTIÓN DE IDEAS

Reconocimiento a las mejores ideas: premio Tonino. Se realiza una vez al año.

Cada persona de la plantilla votará a las 3 ideas mejores (3 puntos a la mejor, 2 puntos y 1 punto) desde el punto de vista de su aportación a la Misión, Visión, Valores, reducción de costes, mejora satisfacción clientes,etc. y las presentará en la reunión mensual. Se escogerán de entre todos los com-

promisos derivados de las ideas aprobadas, tanto si ya se han llevado a la práctica o se está en ello para así reconocer la “aportación de ideas útiles, con potencial”.

Posteriormente, se hará el escrutinio de los votos emitidos y se premiarán las tres ideas más votadas (en función de los compromisos que se generaran a partir de las mismas). Las

personas ganadoras recogerán el obsequio (pueden ser los que se van almacenando de entre los regalos que hemos recibido en EUSKALIT o los que se compren para la ocasión)

También se premiará a la persona que más ideas (aprobadas y no aprobadas) ha aportado para así reconocer el interés y la preocupación por aportar ideas y utilizar el sistema.

AI2: ESTUDIO DE CULTURA DE INNOVACIÓN

En 2016 EUSKALIT participamos en el Estudio de la Cultura de la innovación impulsado por la AEC y Dícere en España y por Innobasque y EUSKALIT en el País Vasco. Este estudio, que se basa en la premisa de que para ser una organización innovadora, no debemos centrarnos en innovar, sino en transformar nuestra forma de ser hacia una Cultura de la Innovación, proporciona a cada organización la información sobre su Cultura de innovación en 6 bloques, que se desglosan en 18 factores que presentamos a continuación, con los resultados obtenidos por EUSKALIT.

2. Presentación de la encuesta

El **Assessment de la Cultura** de la Innovación mide la madurez del desarrollo de la Cultura de la Innovación en las empresas. El **assessment** diagnostica los puntos fuertes y las carencias de la empresa y proporciona orientación a los ejecutivos para la toma de acciones concretas para la construcción y mejora de la Cultura de la Innovación.

Para ello empleamos la encuesta y la estructura de Cultura de la Innovación desarrolladas por los profesores de Basbon

Collage en Boston (USA), **Jay Rao** y **Joseph Weintraub**. Evaluamos los **6 bloques** de la Cultura de la Innovación, Subdivididos, A su vez, en **3 factores** cada uno:

1. Bloques racionales

- **Recursos:** personas, sistemas, proyectos.
- **Procesos:** ideación, concreción, realización.
- **Resultados:** externos, corporativos, individuales.

1. Bloques Emocionales

- **Valores:** emprendeduría, creatividad, aprendizaje.
- **Conductas:** impulso, compromiso, facilitación.
- **Clima:** colaboración, seguridad, simplicidad.

Cada **factor** se descompone a su vez en **3 elementos**, cada uno de ellos asociado a una pregunta relevante a medir, por lo que la encuesta contiene 54 preguntas que llevan a un diagnóstico certero de la Cultura de la Innovación en las empresas que la llevan a cabo.

Los elementos mejor valorados son:

Ord	Bloque	Factor	Elemento	Media	Valoración
1	CLIMA	Seguridad	Integridad	4.07	Somos buenos cuestionando las decisiones y acciones que son inconsistentes con nuestros valores.
2	PROCESOS	Concreción	Feedback	3.93	En ocasiones tenemos canal efectivo de feedback entre nuestra organización y los clientes.
3	CLIMA	Seguridad	Confianza	3.93	Somos coherentes en hacer cosas que decimos que tiene valor.

Los elementos con mayor potencial de mejora son:

Ord	Bloque	Factor	Elemento	Media	Valoración
54	RECURSOS	Proyectos	Espacio	2.21	Hemos habilitado algún espacio físico y/o virtual para buscar nuevas oportunidades.
53	PROCESOS	Concreción	Fracaso controlado	2.57	No somos diestros en detener rápidamente proyectos que no siguen los criterios de éxito previamente definidos.
52	PROCESOS	Concreción	Prototipo	2.71	No somos muy diestros en desarrollar rápidamente prototipos de las oportunidades más prometedoras.

4,5 - 5 Excelencia 4 - 4,49 Fortaleza 3 - 3,99 Regular 2 - 2,99 Mejora 1 - 1,99 Riesgo

La imagen que se muestra a continuación indica la valoración de los 18 factores de la Cultura de la Innovación en EUSKALIT. En verde, los factores mejor valorados y su posición ordinal y en rojo, los factores con mayor potencial de mejora. Tras el análisis de los resultados con Fran Chuan, colaborador de Jay Rao en el Babson College, se preparó un Plan de acción con las mejoras identificadas, incorporadas al

proceso de innovación y puestas en marcha ya en muchos casos: concepto de fragmentación para abordar problemas complejos, matriz de priorización de experimentos, formato de Comité de innovación y ficha para análisis y priorización de ideas complejas concepto de “pretotipo” para que se visualicen mejor las ideas propuestas sobre nuevos productos o procesos (en formato maqueta, role play...), etc.



AI3: HISTORICO DE PROYECTOS RELEVANTES CON ANÁLISIS DE IMPACTO (EXTRACTO)

AÑO DE LANZAMIENTO	PRODUCTOS/SERVICIOS	RESPONSABLE Y EQUIPO	Impacto						
			Posicionamiento de EUSKALIT	Aumento nº de clientes (acceso a nuevos mercados, cuota de mercado...)	Mejora grado de satisfacción	Reducción de horas	Aumento de ingresos	Reducción costes	Optimización de la gestión internas
2018	Estrategia de MARCOS PROYECTO	FS							
2018	HARROBI: Evolución de organizaciones en el camino a la gestión avanzada	UB, GL							
2018	Formación en gestión a los técnicos de Euskera	GL y NH							
2018	Módulo KnowInn de principios GA	TG							
2018	Renovación de contrastes	LJ, FS							
2018	Módulo KnowInn MOTIVACIÓN (con metodología)	LJ							
2018	Mejora de la gestión de las entidades proveedoras	ML, AT, PP, AZ, NF							
2017	Festival de cine documental sobre gestión en la semana europea. Enclavarlo dentro del congreso: ponencias por la mañana y cine/festival por la tarde.	NO, PP							
2017	Plan de igualdad	NF, PP, FS, AT, TG							
2017	QIA a nivel de CEX	FS							
2017	Elaboración de un Marco en seguridad vial basado en el Modelo de Gestión Avanzada, en colaboración con Tecnalia	LJ, FS							
2016	Nuevo concepto de Buscador de Gestión (Antiguo Buscador de excelencia)	JL, NO, PP, MF							
2016	Actualizaciones de contrastes Kudeabide	LJ, FS, GL, ML							
2016	Integración proceso de evaluación MGA y Audit	FS, ML							
2016	Baterías de Indicadores y CEX	VB, FS							
2016	Nuevo proceso de evaluación específica del Premio Vasco	FS, UB, JL, ML, MF, GL							
2016	Nuevo EME (Erreferentzia Marko Estandar) para Bikain	GL							
2016	Libro de Motivación en el trabajo	LJ							
2015	Congreso en la Semana Europea	NO, PP, AZ							
2015	E-learning de 5S	UB, JC							
2015	QIY competition	FS, TG, LA y VB							
2015	Nuevo proceso de evaluación externa	UB, GL, ML, FS							
2015	Batería de CEX	FS y VB							
2014	Programa Kudeabide								
2014	Programa Saltokitik Enpresara								
2014	Programa de evaluación del Contrato Programa para el Departamento de Salud.								
2014	Programa de mejora de la gestión para EJIE.								
2014	Metodología de liderazgo para empresas								
2013	Aurrerabide								
2013	Euskaliteka								
2013	This Way								
2013	Foac Academias-Lanbide								
2012	Blog en Gestión								
2012	Reciclaje on-line								
2012	Liderazgo Avanzado								

AI4: FICHA PARA EL COMITÉ DE IDEAS

1º LA IDEA Descripción: Problema que soluciona/Oportunidad identificada:	2º PUNTOS CRÍTICOS Puntos fuertes: Puntos débiles, dificultades:	3º IMPACTO ¿A quién impactará / a quién no agrada? ¿Por qué es novedosa / diferente?	4º PROPUESTA DE FRAGMENTACIÓN La secuencia de acciones que podríamos realizar
5º PILOTO ¿Cómo testar la idea? ¿Qué quiero aprender del piloto?			

AI5: HISTORICO DE CAMPAÑAS DE IDEAS

FECHA	RETO CAMPAÑA	Nº DE IDEAS RECIBIDAS	Nº DE PARTICIPANTES	PERSONA GANADOR DEL ESTÍMULO
ene-19	<i>ODSs que podríamos trabajar en EUSKALIT para contribuir al Desarrollo Sostenible del planeta</i>	90	13	TG
may-17	<i>Conseguir llegar a tener 1000 personas evaluadoras recicladas este año</i>	63	14	AT
oct-15	<i>Avanzar en la búsqueda de diferentes opciones para seguir aportando reconocimiento, visibilidad y dar valor curricular a la participación en las evaluaciones de EUSKALIT</i>	34	11	
abr-15	<i>Como conseguir más público a la Gala</i>	48	13	
may-14	<i>Captar nuevos colaboradores</i>	48	15	PP

GLOSARIO DE TERMINOS

3K	Programa para las entidades deportivas en colaboración con la Dirección de Deportes del Gobierno Vasco y de las Diputaciones
ADER	Agencia de desarrollo económico de La Rioja
AEC	Asociación Española para la Calidad
APD	Asociación par al Progreso de la Dirección
AKUILU	Cargo rotativo mensualmente entre la plantilla de EUSKALIT para desplegar el liderazgo a través de la coordinación de actividades de interés general.
ARGI	Herramienta web que utilizamos para gestionar nuestro calendario (dónde estamos y con quién), desarrollo de competencias, incidencias, ideas, gestión de horas/vacaciones, proyectos, reconocimientos internos...
ASLE	Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi
B.EMPRESA	Bateria de indicadores de Euskalit para el sector empresa. Herramienta para comparar indicadores específicos de diferentes sectores (empresa, sector social, educación, deportes) en la que las organizaciones participantes meten sus datos en los indicadores por ellas elegidos para compararse.
BIKAIN	Certificado de calidad de la gestión lingüística en las organizaciones
CEG	Club Excelencia en Gestión. Representante en España de la EFQM
CEX	Centros de Excelencia. Asociación de 10 centros promotores de la Excelencia de España
CLUB GESTIÓN AVANZADA	Grupo formado por las organizaciones que han alcanzado los reconocimientos A Bronce, Plata u Oro, así como las antiguas Q Plata y Oro, y cuyo objetivo es el intercambio de experiencias y el apoyo mutuo en el avance hacia la Gestión Avanzada.
CSE	Cuadro de Seguimiento Económico (ingresos y gastos de todos los procesos)
CSH	Cuadro de Seguimiento de Horas (horas planificadas y reales por cada uno de los procesos)
CSI	Cuadro de Seguimiento de Indicadores
DDEI	Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras
DDFF	Las tres Diputaciones Forales
EFQM	European Foundation for Quality Management
EKA	Enpresak Kudeaketa Aurreraturantz. Grupo de intercambio de empresas industriales que han hecho contraste externo.

GLOSARIO DE TERMINOS

FNE	Fundación Navarra para la Excelencia
FUNDIBEQ	Fundación Iberoamericana para Gestión de la Calidad
GI	Grupo de interés
GRI	Global Reporting Initiative
GRID	Metodología para la evaluación y desarrollo del liderazgo
GV	Gobierno Vasco
ISG	Índice de Satisfacción Global
IZAITE	Asociación de empresas vascas por la sostenibilidad
KARMELE	Base de datos de organizaciones
KSI	Programa de apoyo para las industrias culturales y creativas
KUDEABI-DE	Programa fruto del acuerdo interinstitucional entre el Dpto de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco, la DFA, DFB, DFG, con la colaboración de SPRI y EUSKALIT. El objetivo de este programa ha sido ayudar a la mejora de la gestión a las empresas industriales vascas, a través de un contraste externo inicial y apoyos a las áreas de mejora prioritarias.
KNOWINN	Oferta formativa de EUSKALIT, integración del anterior Curso en Gestión con los programas FOAC, con una nueva metodología de aprendizaje.
MGA	Modelo de Gestión Avanzada
MVV	Misión, Visión y Valores
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible impulsados por Naciones Unidas
PVGA	Premio Vasco a la Gestión Avanzada
QIA	Quality Innovation Award. Competición impulsada por Excellence Finland para estimular el surgimiento y desarrollo de innovaciones en la cual participan entidades de promoción de 19 países.
Q – EPEA	Grupo de entidades de la Administración Pública para el intercambio de experiencias y el apoyo mutuo en el avance hacia la Excelencia
REPG	Reflexión Estratégica y Plan de Gestión
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
R	Responsable de Proceso
TONINO	Premio a las ideas de las personas de la plantilla más votadas.