

Guía de Gestión Avanzada 2019





Índice

Presentación SPRI	0
E – ESTRATEGIA	1
E1 - Cómo gestionamos la información necesaria para definir la estrategia	1
E2 - Cómo reflexionamos y establecemos la estrategia	1
E3 - Cómo desplegamos la estrategia.....	2
E4 – Cómo comunicamos, revisamos y actualizamos la estrategia.....	2
R1 – Resultados Estratégicos	4
C – CLIENTES	6
C1 – Cómo gestionamos las relaciones con clientes	6
C2 – Cómo diseñamos, desarrollamos y comercializamos productos y servicios orientados hacia clientes ...	7
C3 – Cómo producimos y distribuimos los productos, y prestamos los servicios	8
C4 – Cómo gestionamos las relaciones con las organizaciones proveedoras	9
R2 – Resultados en Clientes	10
P – PERSONAS	12
P1 – Cómo atraemos, seleccionamos, retribuimos y atendemos a las personas.....	12
P2 – Cómo preservamos y desarrollamos el conocimiento, las competencias y el talento de las personas .	12
P3 – Cómo favorecemos el compromiso y la motivación de las personas	13
P4 – Cómo ampliamos la capacidad de liderazgo de las personas	14
R3 – Resultados en Personas	15
S – SOCIEDAD	17
S1 – Cómo gestionamos nuestro compromiso con el entorno.....	17
S2 – Cómo impulsamos la sostenibilidad medioambiental	18
R4 – Resultados en Sociedad	19
I – INNOVACION	21
I1 – Cómo definimos nuestros objetivos y estrategia para innovar	21
I2 – Cómo creamos el contexto interno para innovar	21
I3 – Cómo aprovechamos el potencial de nuestro entorno	22
I4 – Cómo gestionamos las ideas y proyectos innovadores	22
R5 – Resultados en Innovación	24

Glosario

PRESENTACIÓN SPRI

SPRI-Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial es la Agencia del Gobierno Vasco, cuyo objetivo es dar apoyo e impulso al tejido empresarial vasco, fomentando su competitividad y su posicionamiento en el mercado global. SPRI quiere ser percibida como un elemento innovador de transformación que aporte futuro a las empresas y, con ello, contribuya al mantenimiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

Su domicilio social está en Bilbao, en el Edificio Plaza Bizkaia en Alameda de Urquijo, 36-4ª planta.



Al cierre del ejercicio 2018 la propiedad del Grupo SPRI es el 100% de la Administración de la Comunidad Autónoma Vasca. Actualmente, el Consejo de Administración está integrado por 9 personas, y su presidencia recae en la Consejera de Desarrollo Económico e Infraestructuras del Gobierno Vasco.

El Grupo está compuesto por las siguientes sociedades: SPRILUR y sociedades dependientes (Industrialdeak), Gestión de Capital Riesgo del País Vasco, Red de Parques Tecnológicos y los Centros de Innovación de Bizkaia, Alava y Gipuzkoa, y recientemente, la Agencia Vasca de Internacionalización-Basque Trade & Investment.

ESTRATEGIA

La estrategia de SPRI se define por el Comité de Dirección en el marco del Plan estratégico del Gobierno Vasco vigente en cada momento (actualmente, Programa

Marco para el Empleo y la Reactivación Económica). En dicho proceso, se revisan la Misión, Visión, Valores y se analizan las fuentes de información relevantes de cada uno de los Grupos de Interés identificados.

En el marco de la última revisión realizada en 2017 se ha procedido a la redefinición de la **Misión**, que ha quedado así definida: **“Apoyar, impulsar y contribuir a la mejora competitiva de las empresas vascas, colaborando con ello a la generación de riqueza en Euskadi y a la mejora del bienestar de su ciudadanía mediante un desarrollo humano sostenible, en el ámbito de la Política de Promoción Económica del Gobierno Vasco”**.

En 2019, a consecuencia del trabajo realizado por el grupo de Innovación, se han revisado los **Valores**, para incluir el concepto “innovación”:

Cercanía	Ser accesible y aplicar un <u>trato personalizado</u> a cada empresa demandante de nuestros servicios.
Integridad	Aplicar el <u>código ético</u> de SPRI a todas nuestras actividades.
Transparencia	La obligación de dar cuenta de manera fiel de todas nuestras actuaciones tanto a nivel <u>interno</u> como <u>externo</u> .
Innovación	La <u>mejora continua</u> para adaptarnos a las nuevas necesidades.
Compromiso social	El compromiso de realizar nuestras actividades teniendo presente el <u>mayor beneficio social</u> alcanzable, con el mejor uso de los recursos

Además, para facilitar el que las personas de SPRI los recuerden fácilmente, se ha conformado la palabra **CITIC** con sus iniciales, palabra que es palíndroma (“capicúa”).

SPRI participa en el análisis del entorno económico y en la elaboración de los planes estratégicos que le afectan como sociedad pública dependiente del Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras del Gobierno Vasco, y asumiendo los retos y oportunidades que de dicho análisis se deriven.

Los ejes e iniciativas estratégicas en las que se va a trabajar son:

Eje	Iniciativas
EJE 1. Apoyo al desarrollo y la competitividad de las pymes	Renove maquinaria, Gauzatu, Bideratu, programa de créditos a empresas, ayudas financieras a la inversión, aportaciones al Instituto Vasco de Finanzas para la financiación de pymes, etc.
EJE 2. Proyectos industriales estratégicos	Programas de apoyo a la I+D empresarial, programas de apoyo a la innovación, programas de emprendimiento, aportaciones a los fondos de capital riesgo para la financiación de proyectos estratégicos, etc.
EJE 3. Tecnología, innovación, industria avanzada	
EJE 4. Internacionalización empresarial	Ayudas a la internacionalización empresarial, programas de becas, red exterior de SPRI, etc.
EJE 5. Contexto para la competitividad	Política energética, promoción de parques tecnológicos y suelo industrial, Administración industrial, infraestructuras logísticas, etc.

Estos Ejes, se despliegan a lo largo de la organización a través de los procesos y las áreas y departamentos para

que determinen las acciones a realizar de cara a la consecución de los objetivos estratégicos definidos. El

conjunto de todas las acciones a realizar configura el Plan de Gestión Anual de SPRI.

Asimismo, están establecidos diferentes mecanismos para realizar el seguimiento y control tanto de los resultados obtenidos como el grado de cumplimentación de las acciones marcadas. Estos mecanismos son:

- Comité de Dirección (con periodicidad semanal).
- Reunión de área (trimestral).
- Reuniones generales (semestral).
- Reuniones de procesos y subprocesos (según proceda).
- Reuniones de equipos de mejora/trabajo (según proceda).
- Reuniones con otras entidades y/o redes (según proceda).

Otro aspecto relevante es la identificación de los **Factores Críticos de Éxito** (subelemento E3).

CLIENTES

Los principales **clientes** de SPRI son las empresas de la Comunidad Autónoma de Euskadi, si bien también se trabaja con agentes de otros países para la captación de proyectos de inversión industrial. Las necesidades y expectativas de los clientes se recogen a través de encuestas de satisfacción, focus group, visitas y entrevistas, organización de jornadas y eventos, etc. Para intentar dar respuesta a las necesidades detectadas, se ha definido un catálogo de productos y servicios que se revisa y actualiza periódicamente.

La actividad de SPRI tiene como marco general el Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica 2017-2020, que se concreta en los siguientes planes estratégicos:

- Plan de Emprendimiento 2017-2020.
- Plan de Industrialización 2017-2020.
- Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2020.
- Plan de Internacionalización 2017-2020.

Y la Estrategia transversal: Agenda Digital de Euskadi 2020.

Las empresas vascas encuentran en el Grupo SPRI aquellas herramientas con las que internacionalizarse, emprender, financiarse, localizar suelo industrial, aplicar las nuevas tecnologías, innovarse o llevar a cabo el necesario proceso de entrar en la Nueva Industria, la Basque Industry 4.0. Además, es la agencia encargada por el Gobierno Vasco para atraer y facilitar las inversiones extranjeras desde su servicio Invest in the Basque Country. SPRI pretende convertirse en un servicio integral para la empresa, poniendo a su disposición no sólo los instrumentos propios de SPRI sino los de otras instituciones.

A través de sus canales de Comunicación -sPRI.eus, boletines y redes sociales-, el Grupo SPRI quiere ser una referencia importante para la empresa vasca.

Por otro lado, SPRI participa activamente en redes y proyectos de carácter local, regional, estatal e

internacional con el objetivo de añadir valor y mejorar sus servicios.

Un hito importante en la gestión de los clientes de SPRI fue la puesta en marcha del **Servicio de Atención al Cliente** (SAC) en 1998 pasando, por tanto, el cliente a tener un papel protagonista para SPRI. Teniendo en cuenta la condición de sociedad pública, esto no significó únicamente un cambio semántico (beneficiario por cliente), sino asumir un doble compromiso: cumplir y satisfacer las expectativas del Gobierno Vasco, y ofrecer a las empresas vascas los servicios que demandan para incrementar su competitividad desde una actitud proactiva que vaya más allá del mero servicio público.

El SAC cumple un doble papel: de coordinación interna y de información externa. La existencia de un servicio centralizado de atención al cliente ha permitido mejorar en la información sobre los servicios de SPRI, y por otro, disponer de información centralizada de todas las consultas atendidas y servicios ofrecidos que deben servir para orientar el diseño de nuevos productos o servicios, y la adaptación de los ya existentes a las preferencias de los clientes.

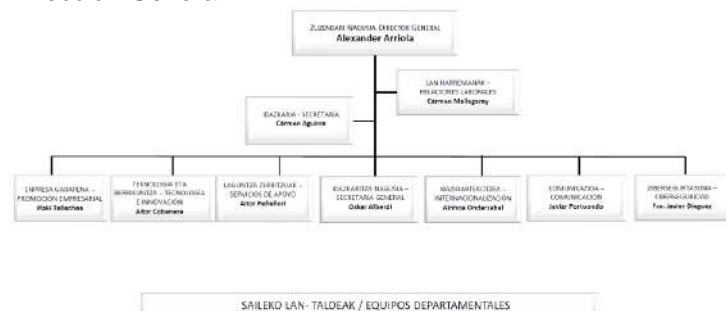
Todo ello ha redundado en la satisfacción del cliente. Así, por ejemplo, se puede señalar que el índice de satisfacción de los clientes ha pasado de un 7,25 en 2007 a un 7,69 en 2017 y un 7,76 en 2018.

Como empresa pública y dado que la función de las diferentes administraciones públicas que tienen incidencia sobre el tejido empresarial vasco en su más amplio significado es complementaria, se puede decir que SPRI no tiene competencia, en el sentido en que cada una de las instancias públicas (Gobierno, Diputaciones, Ayuntamientos) tienen establecidos sus ámbitos de actuación en base a sus capacidades competenciales. Sin embargo, en algunas de sus actividades sí que existe cierta competencia con otras organizaciones (por ejemplo, en la atracción de inversiones extranjeras se “compite” a nivel de territorio).

PERSONAS Y ORGANIZACIÓN

La **plantilla** de SPRI, actualmente, está compuesta por 62 personas, todas ellas con contrato indefinido, a jornada completa y 3 personas, en jubilación parcial.

SPRI está organizada en 7 Direcciones de Área y una Dirección General.



El área de Internacionalización es gestionada por la sociedad del Grupo AVI-BTI.

En SPRI la decisión de implantar y certificar un sistema de calidad nace de una voluntad de buscar la excelencia en la gestión de los recursos públicos. Se decidió trabajar en un doble ámbito, la implantación de un sistema de calidad basado en las normas ISO 9000 por un lado, y la adopción del modelo de gestión EFQM por otro, ya que se consideró que era la herramienta óptima para la adopción de los principios de calidad en la gestión de la Sociedad.

En 1996, SPRI fue la 1ª agencia de desarrollo estatal y la 5ª en Europa en lograr un certificado ISO 9000. Desde entonces, las revisiones realizadas y el aprendizaje obtenido, han llevado a SPRI a certificarse un año antes del plazo dado en base a la norma ISO 9001:2015, y a tomar como referente el MGA.

El sistema de gestión se basa en la participación de las personas en los equipos de mejora y los equipos de proceso, así como en las reuniones de área. Para conocer el grado de satisfacción de las personas de la organización SPRI cuenta con las encuestas de satisfacción y clima social. En la última encuesta realizada en septiembre de 2018 el grado de satisfacción general por trabajar en SPRI ha sido de 7,48, medio punto más que en 2017.

SOCIEDAD

Tanto la Misión como la Visión de SPRI recogen el compromiso con la Sociedad, que también se muestra a través de la mejora continua del sistema de gestión de forma sostenible, permitiendo contribuir al bienestar y desarrollo de la Sociedad.

Este compromiso tiene además 2 principios básicos: la transparencia y el buen gobierno que se traduce en instrumentos (normas y códigos éticos, mecanismos de participación y control) que garanticen comportamientos íntegros, así como la realización de acciones que van más allá de lo dispuesto por la Ley o del cumplimiento de la Misión de la SPRI.

En 2019, consecuencia del informe de evaluación externa 2018 y de la estrategia del GV “**Agenda Euskadi Basque Country 2030**” de orientación hacia los ODS de Naciones Unidas, se decide focalizar el esfuerzo de SPRI hacia la sociedad en dos grandes áreas anualmente. Para 2019 se ha elegido trabajar en los ámbitos de Igualdad y Euskera, sin olvidar todas aquellas actuaciones en favor de la sociedad que se venían haciendo.

En el **ámbito medioambiental**, el Sistema de Gestión Medioambiental fue implantado en 2011 y certificado en 2012 según la norma EKOSCAN. Desde 2014 mantiene la certificación EKOSCAN PLUS. La implantación de este sistema ha llevado a analizar y evaluar los aspectos ambientales, revisar los requisitos legales y generar indicadores ambientales para medir su evolución, y por tanto, establecer planes de acción que promueven la mejora continua del compromiso con el medio ambiente de SPRI.

INNOVACIÓN

Una de las inquietudes de SPRI es ayudar a las empresas vascas a la mejora de la competitividad, donde la innovación juega un papel capital. Para ello, a lo largo del tiempo SPRI ha ido desarrollando nuevos productos y servicios que se adapten a las necesidades de las empresas. Tal es así que hemos constatado que el concepto de innovación está muy interiorizado, formando parte del día a día, por lo que en 2019 se han revisado los Valores de SPRI explicitando este concepto.

La autoevaluación y contraste externo de 2017 nos hizo reflexionar sobre el concepto de innovación y su planteamiento en SPRI, ya que, hasta ese momento, “innovación” estaba más cerca de ideas como “I+D”, “creatividad” o “invención”. Además, derivado de la evaluación externa de 2018, con el objetivo de sistematizar la gestión de la innovación se ha puesto en marcha en 2019 un grupo de trabajo. El trabajo desarrollado por este equipo se incluirá en el subelemento correspondiente.

Algunos de los proyectos de innovación más significativos de los últimos años dirigidos a las empresas son la Estrategia Innobideak (Kudeabide, Lehiabide y Pertsonak), los proyectos CLUSTER3-Leveraging Cluster Policies for Successful Implementation of RIS3 o la reciente creación del Basque Cybersecurity Centre. A nivel interno, se puede señalar la tramitación electrónica completa de nuestros programas, la implantación del Servicio Interoperatividad SPRI-GV-Hacienda General-Diputaciones Forales, o la metodología de monitorización, evaluación y análisis de impacto de los programas de ayuda a la I+D+i, entre otros.

La revisión de la efectividad de todas las actividades de innovación se realiza anualmente a través del grado de cumplimiento de los objetivos marcados.

RESULTADOS

SPRI, para medir el grado de consecución de su **Visión: “Ser el referente en las actividades que contribuyen a la promoción económica y mejora de la competitividad de las empresas vascas”**, tiene definido un cuadro de indicadores. Este Cuadro de Mando es objeto de seguimiento periódico a diferentes niveles.

De forma más cualitativa, la consecución de su Visión se puede observar en la percepción de que la marca Basque Industry está consolidándose, dada la buena acogida que ha tenido este año 2019 la presencia vasca en la Hannover Messe. O que el modelo vasco de transformación digital (Industria 4.0) sea referencia y caso de estudio para Naciones Unidas o la transmisión de conocimiento del programa Bind 4.0 (programa que facilita a los emprendedores tener su primer cliente y acelerar su negocio) a Mexico.

En esta Guía se presentan los Resultados en el apartado correspondiente al elemento del MGA.

Estrategia
Resultados Estratégicos



ELEMENTO 1. ESTRATEGIA

SPRI desarrolla su Misión y avanza hacia su Visión para dar respuesta a las necesidades y expectativas de sus GI. Los Planes de Gestión anuales de SPRI se desarrollan partiendo del PMERE de GV y de los PE que de él se despliegan.

E1. COMO GESTIONAMOS LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA

SPRI mantiene un conjunto estable de GI debido a que su actividad, programas y servicios, plantilla, contratación, etc., está regulado en muchos casos por ley y no puede ser modificado salvo por regulaciones del mismo rango. De esta forma, en las sucesivas reflexiones llevadas a cabo desde 1992, y los hitos desarrollados en el camino hacia la excelencia/gestión avanzada desde 1992, [anexo E1.1](#), se ha concluido que, a excepción de pequeñas diferencias coyunturales, se trata del mismo conjunto de grupos de interés, recogidos en el [anexo E1.2](#).

En 2010, enmarcado en el proyecto de rediseño de procesos, con la participación activa de más del 75% de las personas de SPRI en equipos de trabajo, se revisaron los GI de cada uno de los procesos, identificando sus necesidades y expectativas, y las formas de relación y obtención de información. Esto ha permitido la optimización de la gestión de los GI. En estos momentos, las necesidades y expectativas de cada uno de los GI se encuentran disponibles a todas las personas de SPRI en la Intranet, [anexo E1.2](#).

Para realizar este análisis de necesidades, la información relacionada con las **personas** se recoge a través de las reuniones periódicas, de cada área, el Comité de Empresa y la negociación colectiva, las encuestas de clima laboral, la evaluación de riesgos laborales y psicosociales, y de las sugerencias. En el pasado también se habilitaron herramientas como foros o blogs en la Intranet, así como un buzón electrónico de sugerencias, que no tuvieron mucha aceptación y fueron eliminados, y fruto de la reflexión fueron sustituidos por un canal más directo, como es el correo electrónico a la Responsable de Gestión y Mejora Continua, las reuniones entre el Comité de Empresa y la Dirección General, o el Comité de Seguridad y Salud Laboral, y las reuniones establecidas.

De los **Clientes** se recoge información mediante el SAC, la encuesta anual de satisfacción, la web (formulario de contacto), y los propios procesos operativos que tienen un contacto directo con el cliente. Igualmente, desde 2006, al menos una vez al año, se organiza el OCI en el que participan todos los Cluster de Euskadi. Este Observatorio nació en el marco del Foro de Competitividad con el objetivo de facilitar el seguimiento de la evolución de la industria y el intercambio de opiniones entre los sectores industriales más relevantes, y con la administración (DDEI y SPRI). Una última mejora realizada, consecuencia de la creación del BCSC, es la implantación del nuevo servicio de atención especializada en este ámbito.

La información de los **Proveedores** se recoge a través de los pliegos para los concursos públicos, las reuniones y contactos periódicos de seguimiento de los trabajos

contratados, y la encuesta de satisfacción anual.

También se mantiene un contacto permanente con los agentes sociales implicados (empresas, asociaciones y organizaciones, empresariales, GV, DDF, etc.).

Además de la información relativa a los GI, se recoge información sobre **Tecnología**, mediante la permanente actualización de las personas del Dpto. Informática, BCSC y de los proveedores que ofrecen las novedades en el momento que están disponibles. Así como, desde nuestro sistema de vigilancia tecnológica, mediante las Antenas Radar coordinadas por el Dpto. Estudios, los programas de Tecnología, etc.

La información **Legislativa** se recoge a nivel general desde el Servicio Jurídico, de forma que pueda estar disponible para anticiparse a los cambios legislativos además de en cada proceso (ISO, LCSP, PRL, RGPD, etc.).

En relación a la **información interna de rendimiento**, SPRI se apoya en el sistema de gestión de procesos y en los indicadores de cada uno de nuestros servicios. Contamos con un Sistema de Gestión certificado en las normas ISO9001 y UNE93200 (Carta de Servicios), que recoge desde 1996 y 2012 respectivamente, el rendimiento interno de todos los procesos y servicios de SPRI.

La eficacia de las fuentes de información internas se revisa a través de las autoevaluaciones y contrastes con la referencia del MGA y con las auditorías internas y externas relativas al sistema de gestión certificado. Así, consecuencia de estas revisiones, se han incluido mejoras tales como los enlaces Cluster o la BBDD Operaciones.

En 2010, se inició la implantación de un sistema de gestión de riesgos y control interno, que finalizó en 2014 con la aprobación del modelo de gestión de riesgos de SPRI, y que se revisa anualmente como un hito más de la revisión anual por la Dirección.

Además, se analizan datos de otras organizaciones para poder utilizarlos como referencia, realizar comparaciones y facilitar el aprendizaje, por ejemplo, el Buscador de Excelencia y BBPP de Euskalit, la batería de Indicadores de Qepea (Entidades públicas vascas por la gestión avanzada), y con el Foro ADR, que es la Asociación Española de Agencias de Desarrollo Regional.

Toda esta información es analizada sistemáticamente mediante el seguimiento mensual del cuadro de indicadores definido para los programas, servicios y actividades de SPRI, estando apoyado para ello en diferentes aplicaciones y programas de gestión desarrollados.

E2. COMO REFLEXIONAMOS Y ESTABLECEMOS LA ESTRATEGIA

La reflexión estratégica del DDEI, donde se define el PMERE, se realiza con participación activa de representantes de SPRI. Estas Líneas Estratégicas, posteriormente se concretan en los diferentes planes de gestión anuales que se definen en el CODI. En la elaboración de las Líneas Estratégicas participan de

manera directa o indirecta, los GI afectados:

- ✓ **Gobierno Vasco**, dirige y coordina sus propias estrategias, en las que está inmersa SPRI.
- ✓ **Personas de SPRI**, participan en la elaboración de las estrategias de GV.
- ✓ **Otras Administraciones Públicas** colaboran en la definición de los planes, en vertientes como la fiscalidad, programa KUDEABIDE, atracción de inversión extranjera, etc.
- ✓ **Clientes, Aliados y Proveedores**, en base a la información obtenida en reuniones empresariales, OCI, etc, canalizan sus propuestas.
- ✓ **Sociedad** a través de medios indirectos (medios de comunicación, Portal de Transparencia, rrss, web, etc.).
- ✓ **Consejo de Administración**, que cuenta con representantes del GV, Cámaras de Comercio, Organizaciones Empresariales, etc.

Los conceptos de Misión, Visión, Valores de SPRI, desde su primera definición en 1995, con carácter general, se revisan en el CODI coincidiendo con el inicio de cada legislatura y de los planes estratégicos que nos afectan. La última revisión en profundidad se ha realizado en 2017, dentro del proceso de autoevaluación, de acuerdo al Modelo de Gestión Avanzada y en la que ha participado el CODI junto con el Dpto. Gestión y Mejora Continua.

Para definir la Estrategia de SPRI, se parte del PMERE que actúa de paraguas de los 15 planes estratégicos que conforman el programa del GV para la XI Legislatura, [anexo E2.1](#). SPRI elabora sus Planes de Gestión teniendo en cuenta este PE. Para visualizar la trazabilidad y coherencia del PMERE en sus diferentes Estrategias y los diferentes Proyectos de SPRI a desarrollar en cada uno de sus Departamentos, utiliza una tabla de doble entrada, [anexo E2.2](#).

Otro hito determinante del PG anual de SPRI es la aprobación de los Presupuestos anuales de la CAE ya que condicionan la capacidad de ejecución de SPRI. La formulación de la propuesta de actuaciones y los objetivos operativos que deben dar respuesta a la Estrategia, así como la cuantificación económica de los recursos necesarios para su ejecución, corresponde a cada Responsable de Departamento/Área de SPRI.

Posteriormente, la Dirección General realiza el análisis, coordinación y ajuste de las actuaciones propuestas con cada Responsable. En la elaboración del PG 2019, consecuencia del análisis del informe de evaluación externa 2018, se han visualizado de forma más clara las líneas estratégicas del GV a las que se refieren las acciones de SPRI. La aprobación definitiva del PG y su Cuadro de Indicadores, [anexo E2.3](#), corresponde al Consejo de Administración de la Entidad.

E3. COMO DESPLEGAMOS LA ESTRATEGIA

SPRI, para dar respuesta al PG, se estructura en áreas y departamentos que a su vez dan respuesta al PE del DDEI. Además, para sistematizar y dar transversalidad a la gestión, contamos con un sistema de gestión de procesos desde 1994. En la actualidad, después de la última revisión realizada en 2018, contamos con un Mapa de Procesos estructurado en Procesos Estratégicos (1 Proceso),

Operativos (4 Procesos) y de Apoyo (8 procesos). En el [anexo E3.1](#), se incluye el actual Mapa de Procesos.

La Dirección general tras la aprobación del PG, despliega las principales líneas estratégicas, en cascada a través de las diferentes reuniones planificadas a todos los niveles, [subelemento P3](#).

El arranque del despliegue de la Estrategia se inicia en la reunión general en la que se trasladan las principales líneas estratégicas tras la aprobación del PG.

Cada responsable de departamento o actividad formula su propuesta de actuación, los objetivos a lograr y los indicadores que van a medir su consecución, así como la cuantificación económica de los recursos necesarios para su ejecución.

La Dirección de Servicios de Apoyo se encarga de la integración de las actuaciones y su vinculación con las partidas contables y presupuestarias correspondientes, realizando los ajustes finales del presupuesto. La Dirección General realiza el análisis, coordinación y ajuste de las actuaciones propuestas.

Además, SPRI como una de las vías para alcanzar sus objetivos, define como Alianza “aquella organización, empresa y/o institución con la que tiene un acuerdo de colaboración, basado en la confianza, más allá de una transacción económica, que aporte valor añadido a las dos partes”. En 2018, se introdujo una mejora en la gestión de nuestras alianzas mediante un documento de seguimiento de la consecución de sus objetivos, [anexo E3.2](#). Además, en 2019, se ha incorporado en el documento de Revisión del Sistema, sistematizándose de esta forma el seguimiento anual de la eficacia de cada una de las alianzas.

Otra mejora realizada consecuencia de la reflexión interna y de la última autoevaluación según el MGA, ha sido la concreción de los **FCE**, entendidos como los puntos clave que garantizan el desarrollo y crecimiento de la organización:

- ✓ Conocimiento de las Personas.
- ✓ Cercanía al tejido empresarial.
- ✓ Flexibilidad.
- ✓ Buena sintonía con el DDEI.
- ✓ Capacidad de diseñar y gestionar programas.
- ✓ Los mecanismos propios de comunicación.

E4. COMO COMUNICAMOS, REVISAMOS Y ACTUALIZAMOS LA ESTRATEGIA

El despliegue de la estrategia, a través del PG, se publica en la Intranet para su consulta por todas las personas de la organización. En esta línea, derivado de los resultados de la encuesta de clima laboral realizada en 2017, cada vez que se aprueba el PMERE y los planes estratégicos que afectan a la actividad de SPRI, así como el PG anual, se incorpora una noticia en la intranet con un link a los documentos para que estén accesibles por todas las Personas.

Consecuencia de una acción de Benchmarking con ASLE, se ha elaborado un mapa estratégico visual, [anexo E4.1](#),

con el objetivo de poder visualizar claramente la relación entre la Misión, Valores, Estrategia, líneas de actuación prioritarias y los mecanismos existentes en SPRI para su logro.

Todo esto forma parte del Plan de comunicación interna diseñado por el grupo de trabajo creado al efecto. En el [anexo E1.2.](#), se muestra el esquema de los canales de comunicación de la estrategia a diferentes GI.

Fruto de la reflexión del CODI, desde el año 2017, el Director General celebra dos reuniones con la totalidad de la plantilla, a principios/finales y mediados de año, en las que comunica los objetivos a alcanzar y políticas a desarrollar a lo largo del ejercicio, así como los resultados que se están alcanzando. La revisión de la efectividad del despliegue de las estrategias se lleva a cabo a través de la encuesta de satisfacción de personas.

La comunicación de la Estrategia SPRI al resto de GI, se apoya en el Portal de Transparencia. En este apartado de la Web se encuentra disponible, para toda la Sociedad, entre otra información, los Presupuestos, Cuentas anuales, y PG, así como el enlace a los Planes estratégicos de referencia. Asimismo, en el Consejo de Administración, en el que tienen representación los GI, se comunica, revisa y aprueba cuando es necesario toda esta información. Es de reseñar, que el Portal de Transparencia puesto en marcha y la implantación de la guía de buen gobierno, se ha presentado como buena práctica en Qepea en la reunión de intercambio de experiencias de 2016.

La revisión y control de la gestión se lleva a cabo a

Año	Medición Aprendizaje	Innovación Introducida
1992	Reflexión estratégica	Socio-fundador de EUSKALIT-Fundación Vasca para la Excelencia.
1994	Reflexión estratégica	Implantación ISO 9001 y modelo EFQM. 1ª autoevaluación EFQM con el 100% de la plantilla.
	Autoevaluación EFQM	Elaboración del Primer Plan de Calidad Total 1994-1997. Definición de los procesos clave.
1995	Autoevaluación EFQM	Formación al equipo directivo en el Modelo EFQM.
	Autoevaluación EFQM	Plan de Mejora a través de grupos de mejora, con participación del 100% de personas
1996	Autoevaluación EFQM	Adhesion a la European Foundation for Quality Management (EFQM).
	Reflexión estratégica	2ª autoevaluación EFQM con la participación del 100% de la plantilla.
1997	1º Plan de Calidad Total	Formación del equipo directivo en Calidad y Liderazgo y gestión de personas.
1998	Reflexión estratégica	3ª autoevaluación EFQM realizada por el Equipo directivo.
	Autoevaluación EFQM	Definición del panel de indicadores EFQM.
2001	Revisión del sistema	Un miembro del CODI y el Responsable de Calidad en Club de Evaluadores
2002	Revisión del sistema	Nuevo diseño del mapa de procesos
2006	Revisión del sistema	Integración en Q-epea de Entidades Públicas por la Excelencia.
2008	Aprendizaje externo	Adecuación del Sistema de Gestión de Calidad a la norma ISO 9001:2008.
	Reflexión estratégica	4ª autoevaluación según ISO 9004, CODI y los Rbles. de Comunicación y Mejora Continua.
2010	Aprendizaje externo	Implantación de la Guía de Buen Gobierno y de la Gestión de Riesgos y Control Interno.
	Aprendizaje externo	Aprobación del Código de Ética y Buen Gobierno.
2012	Reflexión estratégica	5ª autoevaluación EFQM. Contraste Externo y obtención del Diploma de Compromiso
2013	PG 2013	Implantación de la gestión medioambiental y certificación Ekoscan Plus.
2014	PG 2014	Metodología de monitorización, evaluación y análisis de impacto de programas I+D+i
2015	Revisión del sistema	Implantación de una aplicación informática para el control de gestión mensual.
2017	Reflexión estratégica	6ª Autoevaluación de acuerdo al MGA Contraste Externo y Diploma de Compromiso
	PG 2017	Monitorización y Evaluación del despliegue RIS3
2018	Encuesta Personas 2017	Sistematización de las reuniones trimestrales de área.
	Autoevaluación MGA	Concreción de los Factores Críticos de Éxito. Mejora del Seguimiento de Alianzas
2019	Evaluación externa 2018	Definición de los conceptos "impulsar, apoyar y contribuir" de la Misión, y revisión de los VV.
	Benchmarking ASLE	Mapa estratégico visual.

diferentes niveles y con diferentes periodicidades:

- ✓ **Consejo de Administración:** semestralmente, grado de consecución de los objetivos.
- ✓ **CODI:** Mensualmente, objetivos e indicadores.
- ✓ **Áreas funcionales:** Trimestralmente, acciones, objetivos e indicadores. Estas reuniones se han estandarizado y sistematizado en 2018, consecuencia de la última encuesta de satisfacción de personas 2017.

Con el fin de facilitar y sistematizar la gestión y el seguimiento del cuadro de indicadores, SPRI cuenta con dos herramientas informáticas: "Indicadores SPRI" para el descargo y seguimiento mensual, y un BI, "Qlik View", que además de los indicadores operativos contempla la ejecución presupuestaria de las diferentes actuaciones, [anexo. E4.2.](#) Todo ello se encuentra sistematizado en la instrucción IN.19 Elaboración y seguimiento de actuaciones del PG, [anexo. E4.3.](#)

Además, anualmente se realiza la Revisión del Sistema de Gestión y del grado de ejecución del PG. Esta revisión se completa con el benchmarking externo, las autoevaluaciones y contrastes, y con las auditorías internas y externas realizadas.

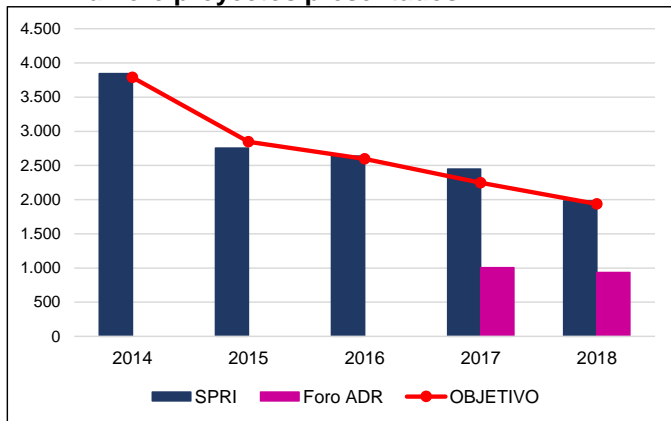
Todo esto, ha dado lugar a la implantación de innovaciones en la estrategia a lo largo de la historia de SPRI, de las que en la [fig. E4.1](#) se presentan algunas de ellas. Así mismo, tanto en la Intranet como en el Portal de Transparencia se publican descargos periódicos de actividad y de ejecución presupuestaria.

Fig.E4.1 Innovaciones en Estrategia

R1. RESULTADOS ESTRATEGICOS

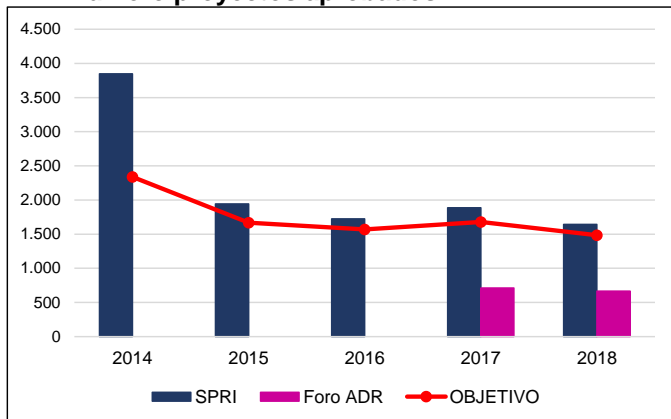
Periodicidad	SPRI dispone de una amplia batería de indicadores para realizar el seguimiento de sus actividades. El seguimiento se realiza con carácter mensual en el CODI; trimestral en las Áreas, y semestralmente en el Consejo de Administración. Anualmente se evalúa y ajusta el PG. Los resultados relevantes son los que dan respuesta a la Misión y líneas estratégicas.
Segmentación	En los casos en que se considera que aporta información para el análisis y el establecimiento de mejoras, tenemos indicadores segmentados por programa, servicio, etc.
Objetivos	Con carácter general, la determinación de objetivos se realiza en base a los siguientes criterios: -Los planes del Gobierno Vasco que determinen la actividad de SPRI. -La evolución histórica del indicador. -La situación actual y el futuro previsible de clientes y entorno, y cómo afecta a la actividad. -El grado de sistematización y estabilidad del proceso. -La importancia estratégica del indicador.
Comparaciones	Por el tipo de actividad desarrollada resulta difícil establecer comparaciones, aun así, siempre que es posible, se presentan comparaciones con la Batería Qepea (media y mejor entre las sociedades públicas), Batería de Empresas de Euskalit (media y mejor) y el Foro ADR. A fecha de la elaboración de esta Guía no ha sido posible disponer de los datos de 2018 de Qepea, previstos para primeros de julio.
Tendencias	Para la mayoría de los indicadores se dispone de datos desde el año 2000, e incluso antes. Sin embargo, para la elaboración de esta Guía se ha decidido mostrar los resultados desde el año 2014.

R1.1 Número proyectos presentados



El colectivo destinatario de los programas y servicios de SPRI puede variar en función de las prioridades estratégicas de cada momento. Así, entre 2014 y 2015 desaparecieron programas con larga trayectoria y gran nº de solicitudes y los nuevos programas puestos en marcha han sido más restrictivos en cuanto a sector "objetivo", tipo de proyecto, etc..., lo que provoca una caída del 48,5% en el nº de proyectos presentados entre 2014 y 2018. Sin embargo, la cuota de mercado en ese periodo no lo hace en la misma proporción, que en este caso, es casi del 20%.

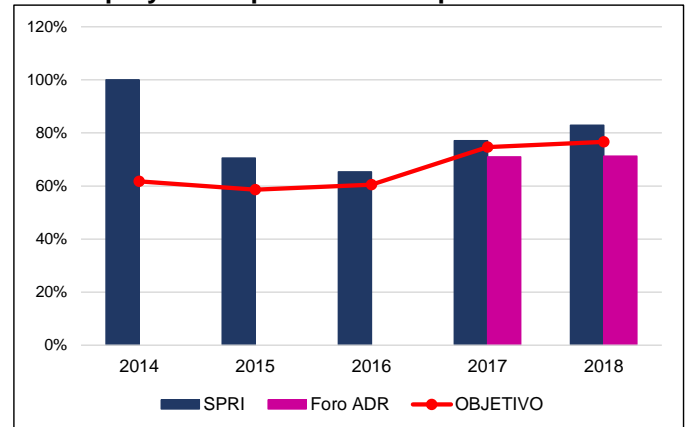
R1.2 Número proyectos aprobados



Y consecuencia directa del cambio citado en nuestros programas, es el descenso en el número de proyectos aprobados en 2015 y 2016. Además, se ha detectado la falta de familiarización de las empresas con algunas de las temáticas de los programas, que, a su vez, apoya dicho

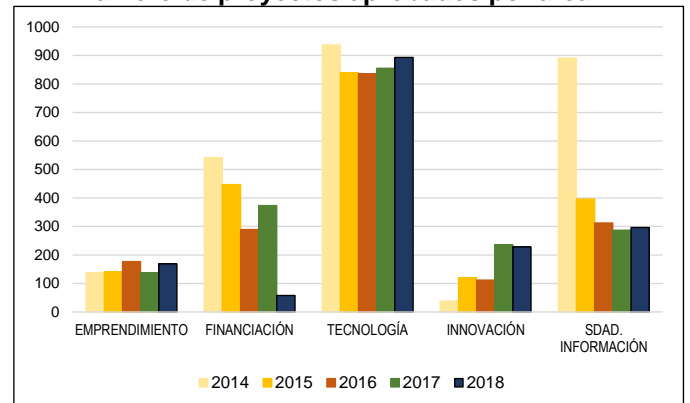
descenso.

R1.3 % proyectos aprobados/total presentados



Las explicaciones dadas para los dos indicadores anteriores son válidas para este indicador relativo que mide el grado de aprobación existente los programas. La puesta en marcha de una serie de acciones de comunicación directa para explicar los programas a las empresas y paliar las dificultades detectadas, ha tenido como resultado el crecimiento del porcentaje de aprobación observado a partir de 2016.

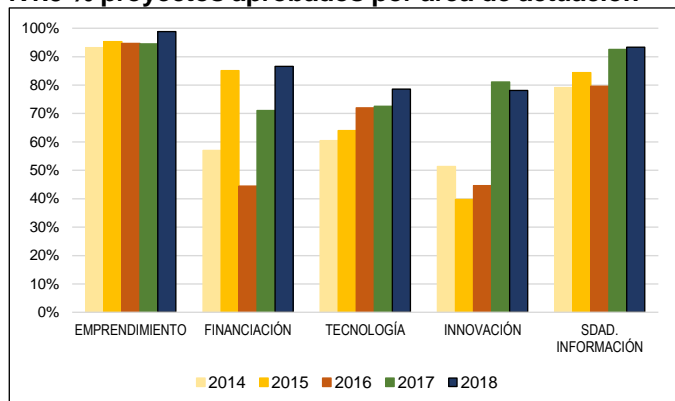
R1.4 Número de proyectos aprobados por área



Al analizar por área, se observa que las acciones de comunicación directa han tenido mayor repercusión, sobre todo, en los programas de Innovación y Sociedad de la Información, que muestran mayores cambios, y en los de Tecnología. Sin embargo, los de Financiación están muy

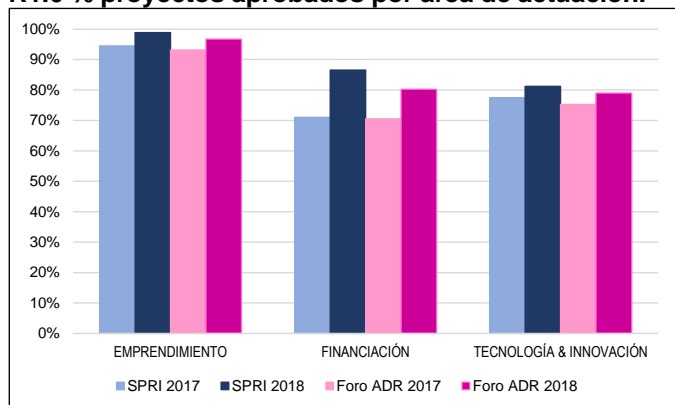
ligados a la coyuntura económica y a las condiciones crediticias y financieras de cada momento. Respecto a los programas de apoyo al Emprendimiento se muestran más estables en el tiempo.

R1.5 % proyectos aprobados por área de actuación



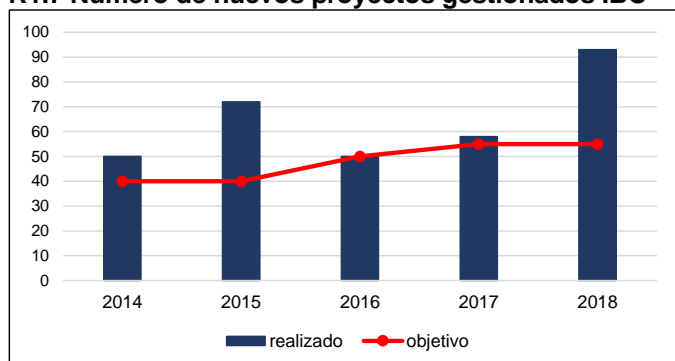
Lo comentado en el indicador R1.4, se ve reflejado con más claridad en este indicador relativo.

R1.6 % proyectos aprobados por área de actuación.



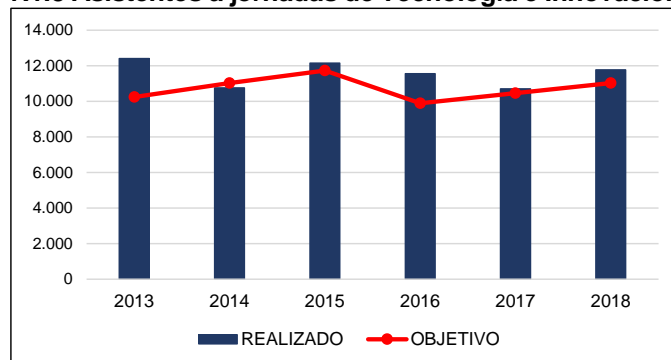
A pesar de las diferencias entre las ADR, respecto al nº de proyectos gestionados en cada área de actuación, los porcentajes de aprobación son similares.

R1.7 Número de nuevos proyectos gestionados IBC



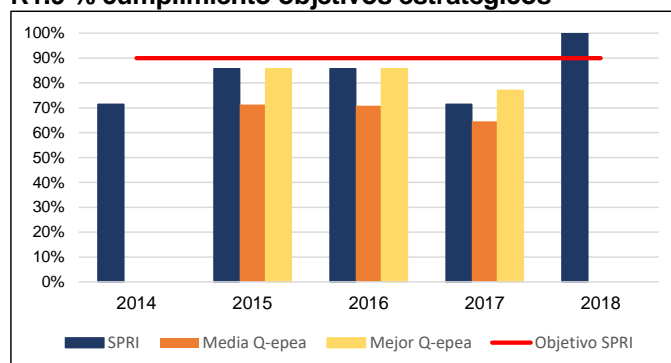
El considerable aumento en el nº de proyectos gestionados en 2018 viene derivado de una mejora de la coyuntura económica, mayor conocimiento del País Vasco como un lugar atractivo para la inversión industrial, estabilidad político /jurídica en nuestro entorno en contraste con incertidumbres en Europa (Brexit, etc.), además de un aumento en la actividad proactiva de este departamento (participación en numerosos eventos, ferias, misiones empresariales, o presentación de las oportunidades de negocio que brinda Euskadi en diferentes países).

R1.8 Asistentes a jornadas de Tecnología e Innovación



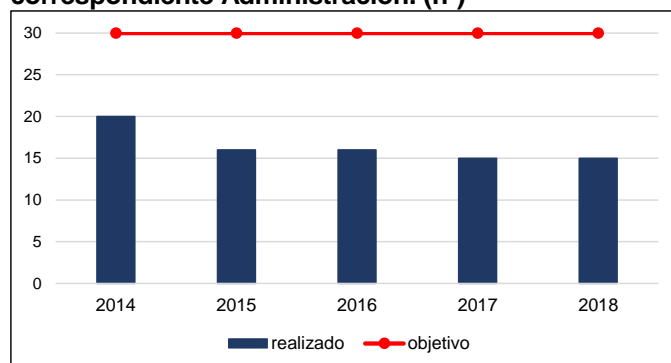
La actividad del año 2018 ha sido por encima de lo estimado y la valoración es muy satisfactoria.

R1.9 % cumplimiento objetivos estratégicos



Se considera cumplido el objetivo cuando el resultado supera el 90% de cumplimiento del objetivo previsto. Además de lo ya explicado sobre los cambios habidos respecto a los programas en años anteriores, la caída en 2017 en el cumplimiento se debe principalmente al menor nº de proyectos aprobados sobre todo en el programa de Financiación Gauzatu Implantaciones Exteriores (un 75% menor a lo previsto), lo que ha supuesto una reflexión sobre la idoneidad del programa tal y como estaba definido (en 2018 el cumplimiento ha sido del 60%).

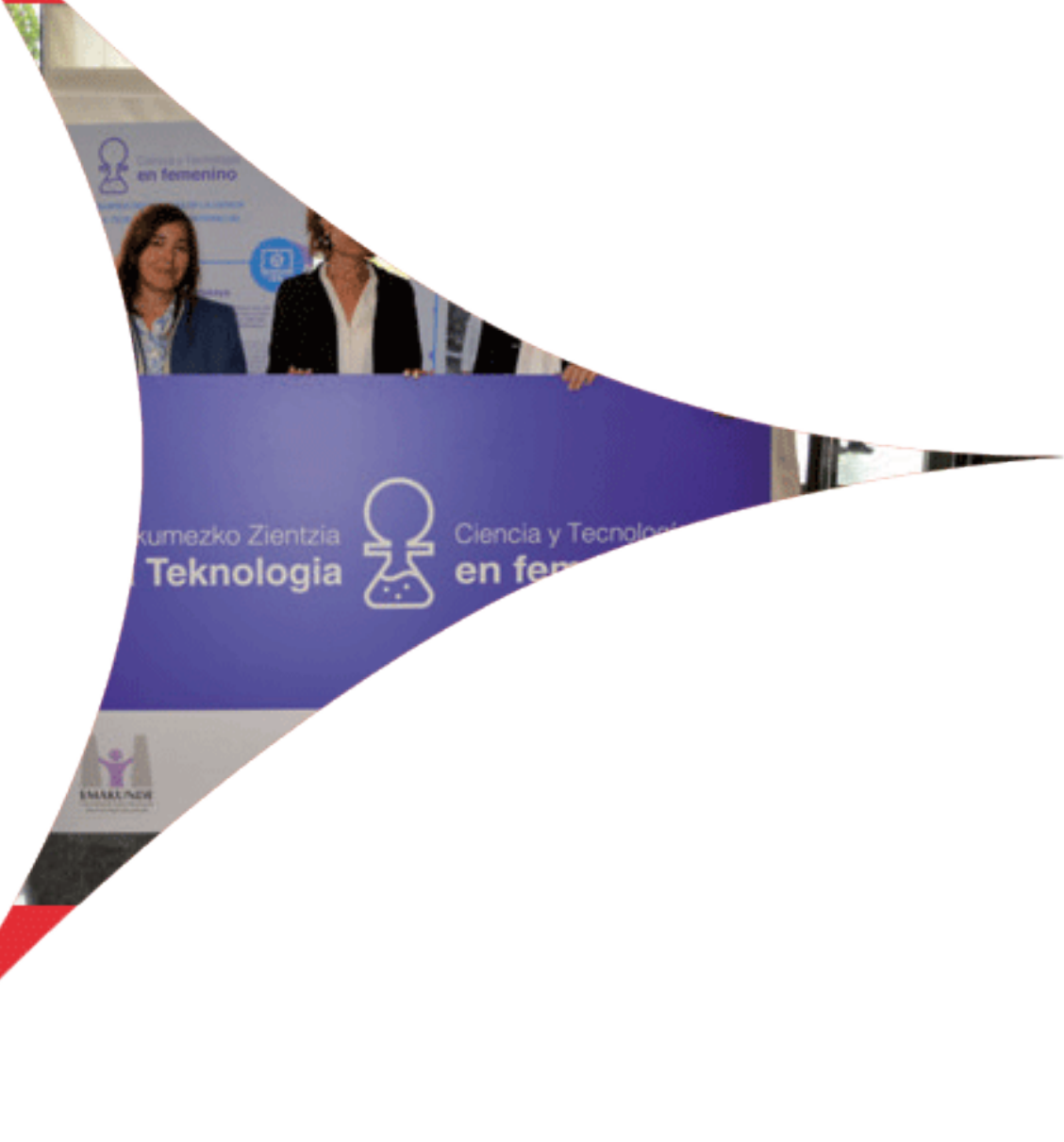
R1.10 Periodo medio de pago de subvenciones correspondiente Administración. (nº)



Este indicador es inverso, es decir, cuanto menos mejor. El objetivo de este indicador es que los pagos de subvenciones, una vez recibida la orden desde los programas de ayuda, se realicen en menos de 30 días. En 2017 y 2018 este plazo se ha situado en 15 días de media. Aunque se dispone de algún dato procedente de las ADR, éstos no son comparables entre sí ya que los plazos de pago de subvenciones se miden de diferente manera.

Cientes

Resultados en Clientes



ELEMENTO 2. CLIENTES

Entendemos como Cliente a aquella persona, organización empresarial o institución que solicita información y/o accede, o puede acceder, a los programas y servicios ofertados: Empresas vascas (micro, pyme, grande), Autónomos, Personas físicas, Asociaciones Sectoriales/Empresariales, Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación (RVCTI), Agencias de Desarrollo Local/Comarcal, etc.

Con carácter general, se puede decir que nuestro cliente es la PYME industrial, aunque en algunos momentos la actividad se ha dirigido a otros sectores como Comercio y Turismo o incluso a la ciudadanía en general, siempre en función de las estrategias y prioridades marcadas desde el Gobierno Vasco.

C1. CÓMO GESTIONAMOS LAS RELACIONES CON CLIENTES

Para conocer las necesidades y expectativas de los clientes contamos con diferentes herramientas a través de las cuales se gestiona la información relativa a clientes y se deriva hacia los procesos correspondientes. Diferenciamos entre información interna y externa.

Información interna: indicadores de rendimiento interno, desempeño de los procesos (programas y servicios), encuestas de satisfacción del cliente, encuestas específicas de necesidades y expectativas de los clientes, información del SAC, sugerencias y quejas de clientes, etc.

Información externa: reuniones con las distintas asociaciones empresariales, clusters, empresas, presencia en foros y redes, participación en proyectos, jornadas, etc.

Uno de los instrumentos importantes que utilizamos para conocer las necesidades de las empresas es la "Estrategia Cluster", un programa del DDEI impulsado desde SPRI a través de sus enlaces, que participan en las Juntas Directivas de cada uno de los Clusters, apoyándoles en la elaboración de sus Planes de Actuación anuales.

En 1998 se creó el Servicio de Atención al Cliente (SAC) a iniciativa de uno de los grupos de mejora puestos en marcha al inicio de todo el proceso de implantación del sistema de gestión (híbrido entre EFQM e ISO 9001). El SAC cumple, desde entonces, un doble papel: de coordinación interna y de información externa. La existencia de un servicio centralizado de atención al cliente ha permitido mejorar en la información disponible sobre los servicios de SPRI, en el direccionamiento de todas las demandas de servicio recibidas, en la atención a todas las consultas planteadas y en la rapidez y claridad en las solicitudes de información atendidas. La centralización de esta información sirve para orientar el diseño de nuevos productos o servicios, y la adaptación de los ya existentes a las necesidades de los clientes.

Tras 12 años de funcionamiento, en 2010 se decidió revisar profundamente el SAC con el objetivo de acercar SPRI a todo cliente potencial e incrementando el grado de satisfacción de nuestros clientes respecto a los servicios prestados. Además del rediseño del modelo de atención,

se redefinió el proceso de Atención al Cliente. Se simplificó el propio proceso y permitió gestionar indicadores y la implantación de una Carta de Servicios. Así, desde 2012, el SAC dispone de una Carta de Servicios certificada por AENOR y evaluada bienalmente por Q-epea.

Las principales mejoras obtenidas de este proyecto han sido disponer de un único número de teléfono y una única dirección de correo electrónico para la atención (se partía de tener 25 números distintos y más de 27 direcciones de email), o disponer de una ficha resumen de nuestros programas y servicios permanentemente actualizada en la Web. En 2018 se han recibido casi 17.000 consultas en el SAC, de las que el 53% se reciben por teléfono y el resto por correo electrónico.

Desde el año 2006, otro canal importante de relación con las empresas, es el Observatorio de Coyuntura Industrial (OCI) que se organiza anualmente desde SPRI con la participación de todos los Clusters. El OCI está presidido por la Consejera de Desarrollo Económico e Infraestructuras y se ha convertido en una referencia en el mundo empresarial de la CAE donde se realiza un análisis de la situación actual y perspectivas futuras de cada uno de los sectores clusterizados y previsiones de datos básicos de competitividad como costes energéticos, tipos de interés, etc. El **anexo C1.1**, incluye un extracto del último informe OCI.

Otros canales de comunicación son la Web, donde nuestros clientes pueden contactar con nosotros para solicitar información, solicitar nuestros servicios, aportar sugerencias, presentar quejas, etc., los procesos que gestionan los programas y servicios, y las distintas reuniones que se mantienen con los clientes.

El cliente de SPRI puede presentar sus sugerencias, reclamaciones y quejas a través de diferentes canales (carta, email, teléfono, verbal, presencial).

Las sugerencias también pueden recogerse en el proceso de gestión de los diferentes programas y servicios, siendo analizadas por los equipos gestores e incorporadas, en su caso, a los procesos de revisión de normativas de programas o de los propios procesos de los mismos.

Respecto a las quejas, se pueden recibir a través de los diferentes canales establecidos, tanto en el SAC, en los propios programas y servicios, Mejora Continua, e, incluso a través de Dirección General. Todas ellas se trasladan a Mejora Continua, donde se analizan junto con el Servicio de Atención al Cliente y el área afectada. SPRI actualmente tiene el compromiso de responder el 90% de las quejas recibidas en un plazo de 10 días laborables y el resto en 30 días laborables.

Mensualmente se realiza el seguimiento de los indicadores asociados y, semestralmente, se elabora un informe más completo. Esta información se incluye en la Revisión anual del Sistema.

Al mismo tiempo que la creación del SAC, se puso en marcha la encuesta de satisfacción del cliente, **anexo C1.2**, que en estos momentos es complementada con entrevistas personales. Cada año se encuesta a la totalidad de los

clientes que han participado en nuestros programas (aprobados y denegados) y servicios. La encuesta ha sido objeto de revisión a lo largo del tiempo, manteniéndose los factores generales para garantizar la trazabilidad.

En 2017 se ha realizado una medición en profundidad de expectativas y necesidades de los clientes que han acudido al SAC, al objeto de conocer su satisfacción con los compromisos recogidos en la carta de servicios y recibir información que ayude a mejorar y ajustar la encuesta al momento actual. Además, en la Web se ha incluido una pequeña encuesta de satisfacción con el servicio prestado, cuyos datos se recogen en Mejora Continua y se integran en el informe anual de medición de la satisfacción de los clientes y en el de Revisión del Sistema. Dadas las escasas respuestas obtenidas, en mayo de 2017 se decidió incorporar en el pie de firma de los correos salientes de info@ un enlace a esta encuesta. Como resultado, se ha pasado de 3 respuestas en 2017 a 36 en 2018, es decir, un incremento del 1.100% respecto a todo 2017.

Además, a primeros de 2019 se ha realizado por primera vez una encuesta sencilla a las personas que durante 2018 han contactado con nuestro SAC, obteniéndose un 8.57 de valoración media de su satisfacción.

En SPRI disponemos de un sistema de recogida de información que permite ver, a través de un registro histórico, el grado de acceso de nuestros clientes a nuestros servicios, el grado de repetición de los mismos y el acceso a nuevos productos y servicios. La BBDD Operaciones recoge información de los programas y servicios a los que han accedido nuestros clientes, por lo que es una buena fuente de información de cara a ofrecerles participar en las diferentes actividades que realizamos (actividades de difusión, diseño de nuevas actuaciones, etc.).

Como ejemplo de relación a largo plazo con nuestros clientes podemos mencionar la establecida a través del registro voluntario para recibir nuestros boletines (alertas de apertura de convocatorias de ayudas, licitaciones, jornadas, eventos, noticias, etc.), en la que en 2018 más de 62.000 clientes están suscritos a nuestros boletines.

Es de señalar que, en 2018, sobre el total de empresas de más de 10 personas trabajadoras de la CAE, casi un 60% ha participado en alguno de los programas y servicios de la SPRI.

C2. CÓMO DISEÑAMOS, DESARROLLAMOS Y COMERCIALIZAMOS PRODUCTOS Y SERVICIOS ORIENTADOS HACIA CLIENTES

Para una empresa pública que tiene un amplio mercado de empresas interesadas a acceder a sus servicios, principalmente financiación y subvenciones, la preocupación por el nivel de satisfacción de los clientes pudiera parecer innecesaria, ya que siempre va a existir demanda suficiente. Sin embargo, si se quiere conseguir que todos los productos y servicios ofrecidos sirvan para cumplir con los objetivos finales de la Sociedad, es imprescindible que los servicios estén claramente orientados al colectivo al que estos van dirigidos.

Los programas y servicios de SPRI están enmarcados dentro de los planes que derivan del PMERE 2017-2020 (Industrialización, PCTI, Agenda Digital, Internacionalización, Emprendimiento). Por definición estos planes tienen un carácter participativo. Asimismo, a la hora de diseñar nuestros productos y servicios, se cuenta con la participación de expertos externos (consultoras y miembros de la RVCTI), así como con la participación de agentes representativos de las empresas, destinatarias últimas de los programas y servicios ofrecidos por SPRI. Las tareas de benchmarking y aprendizaje de otros agentes también son un elemento clave a la hora de determinar las necesidades de los clientes y adaptar nuestros programas a los mismos. Un ejemplo de participación entre diferentes agentes es el programa Innobideak-KUDEABIDE, en el que, en su definición, han intervenido las tres DDFF vascas, el GoVa, Euskalit, SPRI, empresas y asociaciones.

A medida que el propio ciclo económico va evolucionando, las demandas también lo hacen y, por consiguiente, evoluciona la oferta. En el caso de SPRI, este periodo está identificado con cada legislatura, por lo que cada cuatro años (periodo suficientemente amplio para que las necesidades de la economía en general cambien), se elabora un Plan Marco de promoción económica, acorde a las directrices europeas y nacionales y que, a su vez, se despliega en planes estratégicos más específicos: industrial, ciencia, tecnología e innovación, emprendimiento, etc.

Estos planes más específicos son los que determinan en última instancia la actividad de SPRI. Por tanto, nuestros programas y servicios se van adaptando, se incorporan nuevos y/o se eliminan los obsoletos, de forma que la cartera de programas y servicios se encuentre siempre alineada con los objetivos operativos y estratégicos establecidos. Adicionalmente, en el corto plazo y en un plano más operativo e interno, y con la información recogida de su desempeño, los programas se van revisando anualmente incorporando mejoras tanto en las normativas reguladoras que los sustentan como en los procesos y procedimientos de los mismos.

Como ejemplo de adaptación de nuestros programas, indicar que si en 2014 tenían como objetivo que las PYMEs vascas iniciaran el camino de la innovación, con programas tales como "Itinerarios de Innovación", en 2017 con la Estrategia INNOBIDEAK se pretende favorecer su mejora competitiva a través del apoyo a la innovación no tecnológica, la participación de las personas y la incorporación de la gestión avanzada.

En septiembre de 2017, SPRI ha puesto en marcha el Basque Cybersecurity Centre, que se relaciona con los clientes específicos de su servicio recibiendo solicitudes a través de sus teléfonos y correos electrónicos de atención. Igualmente, el BCSC disemina información y ofrece vías de comunicación a través de diferentes canales digitales, como son Twitter, LinkedIn, YouTube o su página Web.

Para cada uno de los programas y servicios, el área de Comunicación de SPRI, en colaboración con los responsables de los mismos, establece cuál es el tipo de comunicación más conveniente (correo electrónico, publicación en la Web corporativa, BOPV, presentaciones

a colectivos específicos, boletines, notas de prensa y en las redes sociales tales como Twitter, YouTube, LinkedIn etc.).

Especial relevancia tienen la realización de jornadas específicas de presentación de los productos y servicios. Estas jornadas se realizan bien directamente por SPRI o en colaboración con agentes intermedios (Agencias de Desarrollo comarcales/locales, Patronales, PPTT, BICs, etc.) y están dirigidas bien al cliente final (empresas, etc.), bien a los prescriptores (asesores, consultores, agencias de desarrollo, centros de formación profesional, etc.). Además, cada persona de la organización trata de dar a conocer los productos y servicios ofrecidos a aquellos clientes con los que mantenga una relación de manera más informal y directa.

Ligado a la elaboración del PG 2019, se ha realizado una reflexión sobre la aportación de SPRI a sus clientes. En la misma, se han definido y consensado sus tres elementos clave de la Misión, apoyar, impulsar y contribuir. Esta definición se ha integrado en el mapa estratégico visual, **anexo E4.1**.

Revisamos la efectividad de nuestras estrategias para la puesta en valor de nuestros servicios a través de la encuesta de satisfacción a los clientes, que sirve para tener una valoración de la comunicación, y el análisis que se realiza desde el Área de Comunicación. Se han establecido indicadores para conocer en qué situación está la marca SPRI en la Web y en las redes sociales. La **fig.C2.1** representa el medio por el que los clientes conocen los servicios SPRI. Por otro lado, señalar que el grado de satisfacción de los clientes con la comunicación ha evolucionado de un 6,83 del 2011 a un 7,71 sobre 10 en 2018.

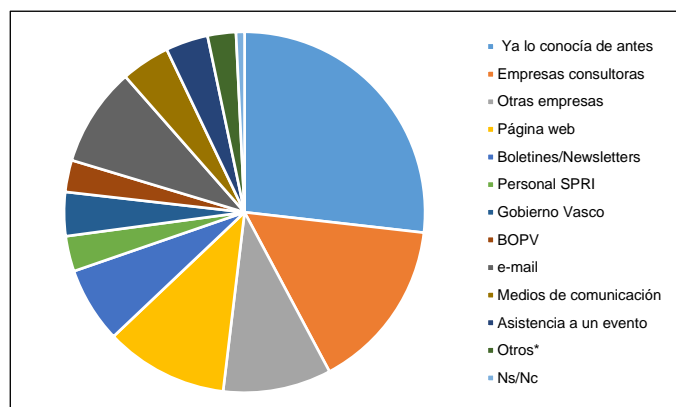


Fig.C2.1 Medio de conocimiento de los programas/servicios 2017

C3. CÓMO PRODUCIMOS Y DISTRIBUIMOS LOS PRODUCTOS Y PRESTAMOS LOS SERVICIOS

El Plan Marco y sus Planes específicos mencionados anteriormente, cuyo horizonte temporal es cuatrienal, se despliega en SPRI a través de los Planes de Gestión anuales donde se establecen las acciones concretas para su cumplimiento y la definición de los programas de ayuda y servicios.

Desde 2002 se encuentra definido un procedimiento para el diseño de programas y servicios (PR.14) que abarca todas las actividades, documentos y procedimientos de gestión, que es necesario realizar y poner a punto antes de ofertar nuestros programas y servicios. En la práctica,

determina todo lo que hay que hacer antes de la fecha de apertura del plazo de solicitudes. Fruto de la revisión profunda realizada en 2010 del proceso de diseño, se ha elaborado como instrumento de apoyo un Manual de Diseño, **anexo C3.1**, de programas de ayuda que incorpora un modelo de Plan de Diseño. El proceso de diseño finaliza cuando el programa/servicio es ofertado. A partir de este momento, la gestión de los programas de ayuda y/o servicios se establece en la ficha de proceso correspondiente (Gestión de Programas de Ayuda y Servicios para la Transformación Competitiva).

En el caso de los programas de ayuda, habitualmente la planificación comienza con la revisión de la normativa de los programas, su publicación y realización de acciones de comunicación. A partir de este momento se inicia la recepción de solicitudes, que no sigue una distribución normal a lo largo del tiempo, concentrándose la mayor parte de ellas a la finalización del plazo de presentación. Esta incidencia está controlada y gestionada para conseguir la optimización de la distribución de los recursos tanto técnicos como económicos a través de diferentes plazos de ejecución de los proyectos, recogidos en la normativa, y la capacidad de asignar recursos técnicos en los momentos punta.

En el caso de las actividades de formación/sensibilización, la planificación comienza con la definición de la programación de actividades, su publicación y realización de acciones de comunicación previamente calendarizadas. A partir de este momento se inicia la impartición de las actividades, siguiendo una distribución normal a lo largo del tiempo.

En las incidencias sobrevenidas (consultas interpretativas, incidencias en la evaluación, reclamaciones por agotamiento presupuestario, etc.) se actúa de forma inmediata si están relacionadas con aspectos normativos realizando las modificaciones oportunas y, si están relacionadas con los Planes específicos, en el momento de revisión anual del mismo.

Tanto para los programas de ayuda o las actividades de formación, para la mejora y/o resolución de incidencias, participan las personas responsables de los programas y servicios afectados, así como los agentes colaboradores o subcontratados.

Toda la información procedente de los clientes de SPRI, **subelemento C.1**, y el tratamiento que se hace de ella en el diseño y la planificación de la actividad es clave para la innovación de los servicios. La **fig.C3.1** recoge las principales mejoras e innovaciones relacionadas con clientes desde 2013.

En relación al mantenimiento de materiales, equipamiento e instalaciones, es de señalar que el principal medio de trabajo de SPRI es el equipamiento informático (software y hardware). Desde 2002, la Gestión de recursos informáticos se encuentra procedimentada. El PR.11 define la sistemática seguida en SPRI para asegurar, el correcto funcionamiento y mantenimiento de los equipos informáticos y aplicaciones. Igualmente, incluye las actividades dirigidas a garantizar la seguridad de los sistemas de información.

Respecto al mantenimiento de las instalaciones, SPRI se encuentra ubicada en un edificio propiedad del Gobierno Vasco y en él recae la responsabilidad de su mantenimiento.

Desde 2001 SPRI cuenta con un Documento de Seguridad (revisado periódicamente) y de un sistema de gestión para dar respuesta a la Ley de Protección de Datos de carácter personal, ampliado al ámbito de la información confidencial que SPRI maneja. La forma de gestionar la protección de datos se revisa y audita externamente de forma periódica. Durante 2018 se ha trabajado para adaptar los procedimientos de protección de datos a la nueva legislación, concluyen a principios de 2019 con la aprobación del Manual de Privacidad y Registro de Tratamientos.

Por la tipología de sus productos y servicios con carácter general, SPRI no cuenta con un servicio post-venta al uso, lo que sí se hace es apoyar al cliente durante su participación en los programas y servicios tanto al inicio (solicitud de ayuda o inscripción a un evento, por ejemplo) como al final (solicitud de liquidación o de certificado de asistencia siguiendo con el ejemplo).

Sin embargo, en el ámbito de Invest in the Basque Country, si se realiza un servicio de postventa: la actividad de Aftercare con la que pretende mantener y, en la medida de lo posible, extender las actividades de las empresas de capital extranjero ya ubicadas en Euskadi e incrementar su valor. Para ello, el equipo de personas de Invest in the Basque Country elabora anualmente un plan de actuación con la base de datos actualizada "Aftercare Euskadi" de elaboración propia, que contempla una serie de visitas planificadas a esas empresas y el encuentro anual Aftercare.

Año	Medición Aprendizaje	Innovación Introducida
2013	Reflexión estratégica	Creación de un Fondo de Capital Riesgo para emprendedores.
	Reflexión estratégica	Nuevos Programas: Business Angels, Validación y demostración de tecnologías.
	Reflexión estratégica	Desarrollo de la estructura de dinamización en Fabricación Avanzada – "Agencia ManuBasque"
	Reflexión estratégica	Protocolo de uso compartido de infraestructuras científico-tecnológicas existentes en la RVCTI
	Reflexión interna	Puesta en marcha nueva Web de SPRI, más interactiva.
	Benchmarking EITB	Elaboración y publicación del Manual del proveedor.
2014	Reflexión estratégica	Análisis sectorial de la Inversión Extranjera Directa en el sector Energía y en otros sectores estratégicos.
	Reflexión interna	Puesta en marcha de redes sociales Twitter, Youtube y LinkedIn
	Reflexión estratégica	Iniciativa INNOBIDEAK (Prestakuntza, Lehiabide, Kudeabide)
	Reflexión estratégica	Iniciativa para impulsar las TEICs en la cadena de valor entre las empresas tractoras y sus proveedores.
2015	Reflexión estratégica	Generación de instrumentos y materiales de apoyo del proceso de captación de IED.
	Reflexión interna	Puesta en marcha del subdominio UpEuskadi de Emprendimiento dentro de la Web de SPRI
	Reflexión interna	Boletín ADI de difusión de eventos del Grupo SPRI y Newsletter SPRI de difusión de contenidos
	Reflexión estratégica	Reordenación de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación (RVCTI)
	Reflexión estratégica	INNOBIDEAK-Pertsonak
	Reflexión interna	Rediseño Barnetegi Teknologiko
2016	Reflexión interna	Creación del subdominio Invest dentro de la Web de SPRI
	Reflexión interna	Boletines Expanding de Internacionalización e Invest de captación de inversiones
	Reflexión estratégica	Programa Basque Industry 4.0
2017	Reflexión interna	Plan de agentes multiplicadores para la captación de IED.
	Reflexión interna	Creación del subdominio BasqueIndustry dentro de la Web de SPRI y publicación boletín.
	Reflexión estratégica	IBC: Lead Generation: Diseño e impulso de estrategias proactivas. Impulso de los servicios de aftercare
	Reflexión estratégica	Creación del Basque Cybersecurity Centre (BSCS)
	Auditoria Interna	Estrategia de comunicación proactiva de nuestra oferta (programas, servicios, eventos, noticias, etc.).
2018	Reflexión estratégica	Creación de la Agencia Vasca de Internacionalización-Basque Trade & Investment,
	Reflexión interna	Tramitación electrónica de los programas gestionados junto con GV (Emaitek, Gauzatu...).
	Reflexión interna	Nuevos soportes de comunicación para Invest in the Basque Country,
	Reflexión interna	Nuevo programa Ciberseguridad Industrial
2019	Evaluación externa	Reflexión y definición de los 3 conceptos fundamentales de la Misión relacionados con clientes.
	Reflexión interna	Creación www.brexit.eus para informar sobre situación la negociación, escenarios, consecuencias, etc.
	Reflexión interna	Mejora de la estrategia de marketing digital para llegar a los potenciales clientes.

Fig.C3.1 Innovaciones en Clientes

C4. CÓMO GESTIONAMOS LAS RELACIONES CON LAS ORGANIZACIONES PROVEEDORAS

Desde 1996, SPRI tiene definido el proceso de Compras y Subcontrataciones (PR.19) para el cumplimiento de la Ley de Contratos del Sector Público y de las directrices que establezca la Dirección General vigentes en cada momento. Por ello, no es posible establecer de forma sistemática relaciones a largo plazo con los proveedores.

Un proveedor es clave para SPRI en tanto en cuanto sea

adjudicatario de una licitación y durante el periodo de vigencia de la misma.

La evaluación de proveedores se realiza para cada producto y/o servicio comprado desde 1996 y es obligatoria su realización una vez prestado el servicio y/o entregado el producto comprado.

En 2014 se definió una instrucción para la gestión de proveedores (IN.04), donde se establece la sistemática desde su alta en el registro, selección, homologación, evaluación y medición de su satisfacción. Y en ese año se

realizó la primera medición de la satisfacción de los proveedores.

Con carácter general se han externalizado aquellas actividades que pueden ser estandarizadas (como, por ejemplo, la atención al cliente –recepción y atención telefónica y correo electrónico, secretaría administrativa de los programas y servicios), y en algunos casos el análisis y evaluación técnica de los proyectos solicitantes de ayuda que, por su complejidad, requieren la contratación de expertos (por ejemplo, proyectos de I+D+i), o en el caso de la formación/sensibilización (Barnetegi Teknologiko, Enpresa Digitala, entre otros).

Derivado del benchmarking realizado con EITB, en 2013 se elaboró un Manual del proveedor para dar a conocer a los proveedores (actuales y potenciales) los requisitos que han de cumplir en sus relaciones con SPRI.

Fruto del aprendizaje derivado de la evaluación externa de 2018, se ha incorporado al Manual la Estrategia y Líneas

básicas de actuación, la Misión, Visión y Valores, y la Política de Excelencia, como un primer paso para la alineación de los proveedores con los objetivos de SPRI. Este Manual, **anexo C4.1**, se encuentra accesible en el Perfil del Contratante de la Web de SPRI, donde también se publican las licitaciones.

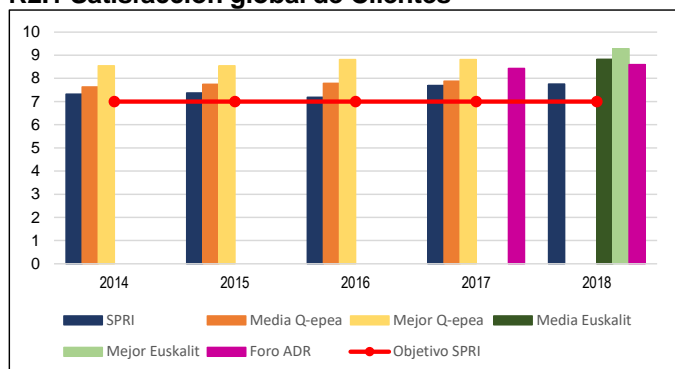
Y por otro lado, en el momento de resultar adjudicatarios de una licitación, a partir de 2019, se les enviará una comunicación personalizada en la que se informará de la línea estratégica a la que corresponde el trabajo adjudicado así como su contribución a la Misión y Visión de SPRI.

Proveedores como empresas consultoras, miembros de la RVCTI, participan en el diseño de los programas y en su seguimiento, y otros colaboran en el desarrollo de los programas y servicios.

R2. RESULTADOS EN CLIENTES

Periodicidad	Disponemos de una amplia batería de indicadores para realizar el seguimiento de nuestra actividad con clientes, en la presente guía incluimos los más significativos, el resto se encontrará disponible para el equipo evaluador durante la visita. Indicadores de percepción que los recogemos a través de encuestas e indicadores que proceden del desarrollo de nuestros servicios. Las encuestas las realizamos con periodicidad anual, y los indicadores de rendimiento de los servicios se recogen mensualmente con carácter general.
Segmentación	En los casos en que se considere necesario, tenemos indicadores segmentados por programa, servicio, etc.
Objetivos	Con carácter general, la determinación de objetivos de los indicadores se realiza en base a los siguientes criterios, entre otros: -Los planes del Gobierno Vasco que determinen la actividad de SPRI. -La evolución histórica del indicador. -La situación actual y el futuro previsible de clientes y entorno, y cómo afecta a la actividad. -El grado de sistematización y estabilidad del proceso. -La importancia estratégica del indicador.
Comparaciones	Por el tipo de actividad desarrollada por SPRI resulta difícil establecer comparaciones, aun así, siempre que ha sido posible, se presentan comparaciones con la Batería Q-epea (media y mejor entre las sociedades públicas), Batería de Empresas de Euskalit (media y mejor) y el Foro ADR. A fecha de la elaboración de esta Guía no ha sido posible disponer de los datos de 2018 de Qeepa, previstos para primeros de julio.
Tendencias	Para la mayoría de los indicadores se dispone de datos desde el año 2000, e incluso antes. Sin embargo, para la elaboración de esta Guía se ha decidido mostrar los resultados desde el año 2014.

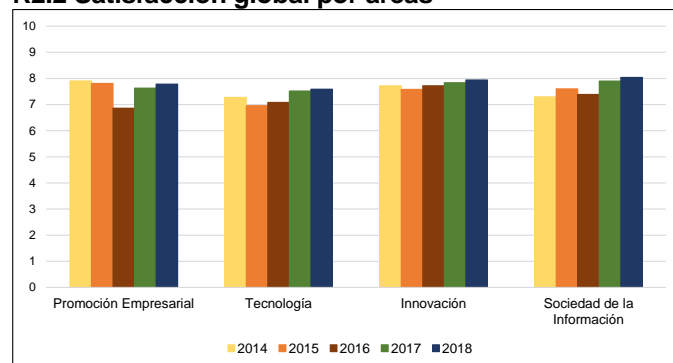
R2.1 Satisfacción global de Clientes



La satisfacción global de los clientes de SPRI se mantiene prácticamente estable en el tiempo. El incremento observado en 2017, se ha confirmado en 2018, por lo que para 2019 se ha acordado establecer como nuevo objetivo un valor de 7,5.

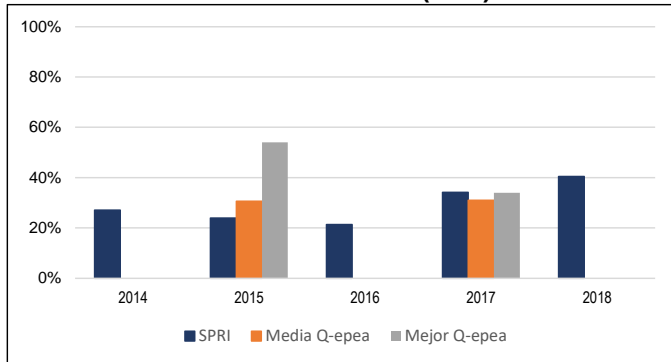
Por factores, el mejor valorado es la “atención recibida” (8) y el menor valorado con un 7 es la “información y comunicación”, factor al que se están dedicando grandes esfuerzos.

R2.2 Satisfacción global por áreas



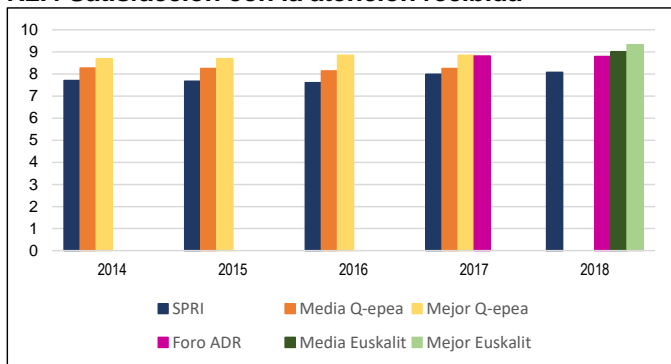
Por áreas, se observa igualmente un crecimiento en la satisfacción de los clientes, aunque Tecnología suele estar penalizada por los largos plazos de resolución de las ayudas, en el que SPRI no tiene capacidad de actuación, ya que la resolución de estos programas corresponde al GoVa. Entre los años 2014 y 2016 se observan diferencias de comportamiento entre las distintas áreas debido al diferente impacto que la crisis tuvo en los programas y servicios ofertados.

R2.3 Índice Recomendación Neta (NPS)



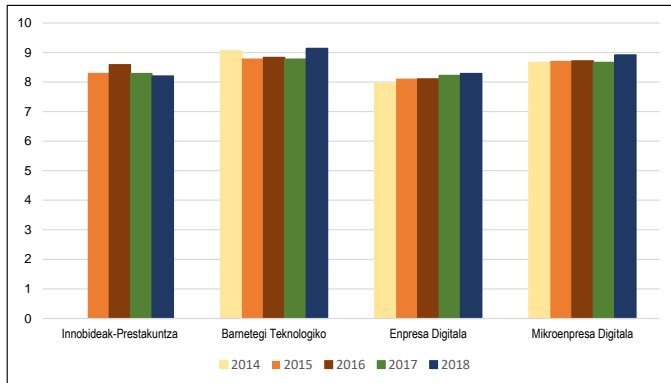
Basado en una sola pregunta “¿Recomendaría nuestro producto o servicio a un familiar o amigo?”, se obtiene de restar los detractores (0-6) a los promotores (9-10), siendo este valor una manera de medir la calidad del servicio. Desde 2016 se observa una tendencia positiva en este indicador.

R2.4 Satisfacción con la atención recibida



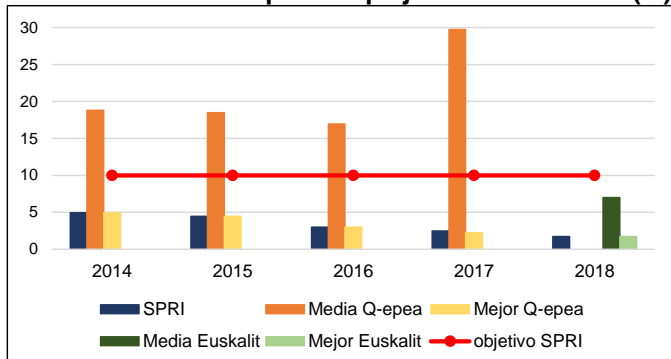
En la encuesta realizada a los clientes del SAC este ítem muestra incluso un valor medio punto más alto.

R2.5 Satisfacción Jornadas Sensibilización/Formación

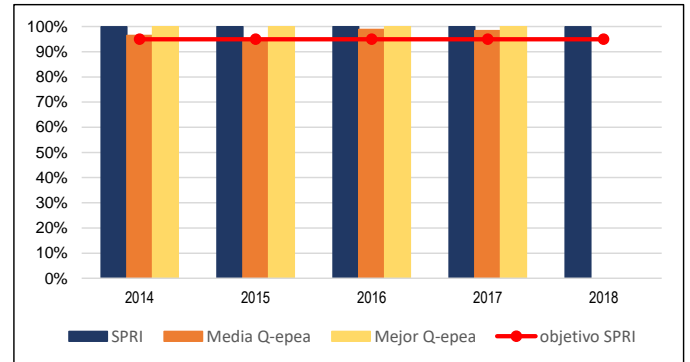


Este indicador se mantiene en niveles altos de satisfacción.

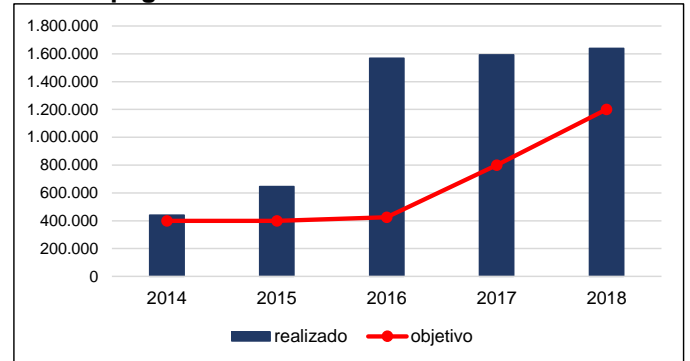
R2.6 Plazo medio respuesta quejas/reclamaciones (dl)



R2.7 % llamadas atendidas

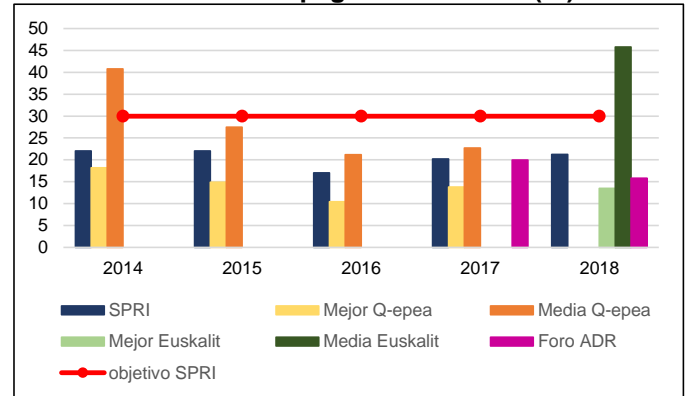


R2.8 Nº páginas vistas en la Web de SPRI



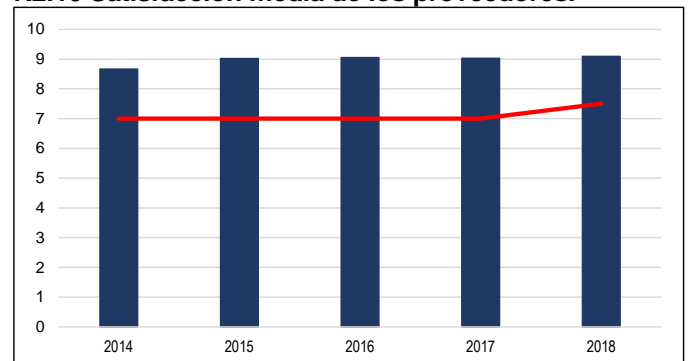
El incremento dado entre 2015 y 2016 se debe a la consolidación de todas las plataformas on line bajo spri.eus y, concretamente, a acciones tales como, la puesta en marcha de basqueindustry.eus, IBC, o la incorporación de la gestión de inscripciones de eventos entre otros, lo que ha supuesto la consolidación de spri.eus.

R2.9 Período medio de pago Proveedores (nº)



Este indicador es inverso, es decir, cuanto menos mejor.

R2.10 Satisfacción media de los proveedores.



Desde 2014 la satisfacción de los proveedores se muestra estable con un ligero crecimiento.

Personas
Resultados en
Personas



ELEMENTO 3. PERSONAS

Las Personas de SPRI son el elemento clave para el desarrollo de las estrategias y la consecución de los objetivos de la organización. Asimismo, resulta un elemento fundamental para alcanzar la satisfacción de nuestros clientes a través de la detección de sus necesidades y expectativas, y el diseño y gestión de productos y servicios adecuados a sus necesidades.

P1. CÓMO ATRAEMOS, SELECCIONAMOS, RETRIBUIMOS Y ATENDEMOS A LAS PERSONAS

SPRI es un organismo de titularidad pública por lo que la contratación de personas está sujeta a los principios de publicidad, igualdad y transparencia exigidos en la Administración Pública Vasca. No obstante, SPRI cuenta con un convenio colectivo propio desde el año 2016. Este convenio recoge las condiciones laborales, así como un análisis de puestos que, una vez aprobado en 2017, incluye el mapa, inventario y requisitos de cada puesto de trabajo. El **anexo P1.1** recoge, como ejemplo, el perfil de uno de los puestos de trabajo del SPRI.

La cobertura de nuevos puestos de trabajo se lleva a cabo desde el subproceso Selección y Acogida, del proceso de Gestión de Recursos Humanos. Dicho proceso sistematiza las acciones a realizar para la cobertura de un nuevo puesto de trabajo, así como la acogida de las personas al mismo.

Cuando se necesita cubrir un nuevo puesto de trabajo, se comunica previamente a los representantes de los trabajadores y trabajadoras, sin perjuicio de que, a efectos de una mayor difusión, se publiquen las convocatorias en SPRI. Inicialmente, las plazas se ofertan, salvo excepciones debidamente justificadas, al personal de SPRI donde se indican los requisitos exigibles para la plaza convocada. En el supuesto de que las plazas no se cubrieran por este procedimiento, se sacará la plaza a convocatoria pública. Los procesos de selección externos, se realizan con el apoyo de una consultora especializada en selección de personal.

En el año 2017, como consecuencia de una sesión de mejores prácticas con ASLE, se revisa el manual de acogida para las personas de nueva incorporación, **anexo P1.2**, dónde se recoge la información a facilitar y la persona responsable de hacer la tutorización. Asimismo, contempla la realización de una valoración de la acogida, con el fin de revisar y mejorar el proceso de acogida.

La igualdad de oportunidades es un elemento presente en la gestión de Personas de SPRI. En 2012 se iniciaron acciones en este sentido, si bien es en 2014 cuando se aprobó el primer Plan de Igualdad del Grupo SPRI, con una vigencia de tres años. Para su elaboración, se creó un grupo de trabajo en el que participaron personas de todas las sociedades del Grupo SPRI, que realizaron un diagnóstico de situación. En la actualidad, se está elaborando el segundo diagnóstico y Plan de Igualdad.

Las políticas de conciliación de la vida laboral y personal se han ido desarrollando a lo largo del tiempo y plasmando en las distintas Normas Laborales y en el actual Convenio

Colectivo (vigente desde 2016). Este último, contempla un amplio catálogo de beneficios y atenciones sociales que van más allá de los requisitos legales mínimos, tales como: flexibilidad de jornada, permisos para acompañamientos a familiares a consultas médicas, dos semanas más de las previstas legalmente en caso de maternidad, etc.

SPRI tiene implantado desde el año 1998, un sistema de gestión de riesgos laborales, en la modalidad de servicio de prevención ajeno, con una persona nombrada como Coordinadora de Prevención. Actualmente, contamos con un Comité de Seguridad y Salud Laboral en el que participan dos Delegados de Prevención designados por y entre los representantes del personal, y dos representantes de la organización.

En 2014 se integró el sistema de prevención de riesgos laborales y de mejora ambiental en el sistema de gestión, realizándose la primera revisión integrada del Sistema, hecho que fue señalado como punto fuerte por el equipo auditor externo. Ese mismo año, se realizó la primera medición de riesgos psicosociales, con una participación del 56% de las personas. En 2015 se repitió la medición, con una formación previa, lográndose una participación en la encuesta del 80%. Fruto de la experiencia vista en un contraste externo realizado en 2017, durante 2018 se ha llevado a cabo el programa “Empresa saludable”, cuyo objetivo ha sido ofrecer recursos a las personas de SPRI, para que ayudarles a mejorar su bienestar físico y emocional. El programa ha contado con tres ámbitos de actuación: “Gestión del estrés: cuida tu mente”, “Comer sano: cuida tu alimentación”, y “Moverse más: cuida tu cuerpo”. Este programa ha tenido una buena valoración por parte de los participantes (por encima del 8 sobre 10).

La medición específica de la satisfacción de las Personas, **anexo P1.3**, mediante encuestas de satisfacción se viene realizando desde el año 1997, siendo SPRI uno de los organismos dependientes de la Administración Pública Vasca pionero en este ámbito. Compaginando encuestas de satisfacción de las personas, con las encuestas de riesgo psicosocial, que incluyen numerosos factores de la encuesta de personas, se consigue contar con resultados de percepción de las mismas, con una periodicidad bienal.

P2. CÓMO PRESERVAMOS Y DESARROLLAMOS EL CONOCIMIENTO, LAS COMPETENCIAS Y EL TALENTO DE LAS PERSONAS

La gestión de la formación de las Personas de SPRI busca garantizar los siguientes aspectos:

- ✓ La actualización profesional de las personas de la organización en el desarrollo de sus tareas y responsabilidades, así como en el mejor conocimiento y uso de las herramientas propias de su puesto de trabajo;
- ✓ La orientación de la formación hacia los objetivos estratégicos de la empresa, alineando planes de formación y líneas estratégicas; y
- ✓ El crecimiento profesional de las personas atendiendo, en la medida que proceda, a las inquietudes personales.

Para ello, desde el subproceso de Formación se realiza un análisis previo de necesidades en base a aspectos tales como la estrategia y los proyectos de mejora del Plan de

Gestión, el desarrollo de proyectos específicos, las mejoras y adaptaciones para el correcto funcionamiento del departamento o el desempeño de las funciones de los puestos, la adecuación a cambios en las funciones del puesto o su orientación, cambios de puesto, nuevos requerimientos organizativos o de gestión y otros aspectos que puedan resultar de interés.

Con toda la información recogida se elabora el Plan de Formación anual, **anexo P2.1**, que integra todas las acciones formativas y/o de sensibilización necesarias. Si una vez aprobado el Plan surgen nuevas necesidades, es posible la solicitud de otras acciones formativas no incluidas que serán estudiadas y analizadas en función de la necesidad y prioridad de la misma, disponibilidad presupuestaria, compatibilidad con el Plan y la carga de trabajo, etc. Una vez aprobada la nueva acción se incluirá en el Plan vigente, estando sujeta a las obligaciones de seguimiento e información.

La revisión de la efectividad de la formación se realiza por parte de cada asistente mediante la elaboración de un informe de evaluación, valorando aspectos tales como adecuación de los contenidos, organización, duración y horario, utilidad inmediata, ponente y cumplimiento de expectativas, entre otras. Una vez finalizado el Plan anual de Formación, se elabora el Informe de Evaluación de la Formación.

El conocimiento en SPRI se encuentra sustentado en sus ejes de actividad: diseño de programas y servicios, gestión de programas de ayuda y servicios, y la gestión de los servicios corporativos de apoyo. En este sentido, la optimización de los recursos informáticos ha favorecido la gestión del conocimiento a través de la comunicación interna, el intercambio de información entre departamentos, y la propia gestión interna. De esta forma, actualmente los canales a través de los cuales se realiza la transferencia de conocimiento son: Intranet, página Web, correo electrónico, aplicaciones informáticas de gestión de programas y servicios, sistemas de información, además de las diferentes jornadas, foros y reuniones presenciales existentes.

El principal banco de información existente es la Intranet, en la que se encuentran: las aplicaciones de gestión de programas de ayuda y servicios, y la información interna tanto la relativa al sistema de gestión, como la de carácter general (Consejo de Administración, Plan de Gestión y su seguimiento, equipos de mejora, Servicios Generales, Recursos humanos, protección de datos, imagen corporativa, etc.). Por otro lado, al trabajar en red, el propio sistema informático sirve igualmente de banco de información, así como la propia página Web.

Fruto de la gestión del conocimiento, hemos ido incorporando cambios en nuestros programas de ayuda y servicios a consecuencia de la evolución de las actividades y negocios de nuestros clientes, coyuntura económica, etc. Estos cambios, se han desarrollado prácticamente de forma autónoma por las propias personas de SPRI, gracias a su polivalencia. Han desaparecido actividades más tradicionales como los préstamos SPRI, y aparecido actuaciones en Innovación. Además, se han producido cambios en las adscripciones departamentales y/o

funcionales de muchas de las personas de SPRI a lo largo del tiempo.

SPRI facilita el espíritu crítico, de observación, creativo, innovador y emprendedor de sus personas a través de la potenciación y facilidad para la presentación de sugerencias y propuestas de mejora y, el trabajo en equipo como, por ejemplo, los actuales grupos de Comunicación Interna, creado consecuencia del análisis de la encuesta de personas de 2017 y el equipo “Innovación” generado para la sistematización y homogeneización del proceso de innovación tras la evaluación externa de 2018 o el denominado “Incidencias en los programas de ayuda” que ha estado funcionando entre 2015 y 2018.

Además, desde 2018 se han sistematizado, las reuniones trimestrales de área con el objetivo de cubrir diferentes aspectos tales como reserva de tiempo para reflexionar sobre la marcha del área en el que se encuentran trabajando, compartir conocimiento, intercambiar opiniones sobre la gestión de las diferentes actividades realizadas, proponer otras formas de hacer, ideas innovadoras o mejoras. La idea subyacente a esta sistematización es la reserva de un espacio y de un tiempo de reflexión conjunta.

P3. CÓMO FAVORECEMOS EL COMPROMISO Y LA MOTIVACIÓN DE LAS PERSONAS

En SPRI se utilizan diferentes medios para transmitir la información necesaria tanto estratégica como operativa, con el objetivo de comprometer a las personas con el proyecto SPRI:

- ✓ Dos reuniones anuales de la Dirección General con toda la plantilla.
- ✓ Intranet como principal banco de información y de comunicación donde se encuentran las aplicaciones de gestión de programas de ayuda y servicios, y la información interna tanto del sistema de gestión, como la de carácter general.
- ✓ Reuniones periódicas de área y/o departamento.
- ✓ Reuniones entre Dirección General y el Comité de Empresa.
- ✓ Comunicación directa entre cada responsable y su equipo.
- ✓ Newsletter a través del correo electrónico.
- ✓ Página Web.

A raíz de los resultados derivados en el apartado de comunicación en la encuesta de Personas de 2017, se ha creado un grupo de trabajo cuyo objetivo es mejorar la calidad de la comunicación interna y su fluidez en todos los niveles de la organización, tratando de satisfacer y canalizar las inquietudes de la organización en relación a tener una comunicación interna adecuada y pertinente a todos los niveles.

Para ello, se ha elaborado un Plan de Comunicación Interna, **anexo P3.1**, que recoge tanto los emisores como los receptores de la comunicación, los elementos a comunicar, los canales a utilizar y la periodicidad de las comunicaciones. Paralelamente, se ha desarrollado una acción formativa dirigida a las personas con responsabilidad en la gestión de equipos, “Gestión profesional y emocional de equipos”, con el objetivo de mejorar las herramientas que Directores/as y

Responsables tienen para la gestión de la comunicación interna dentro de sus equipos. Además, también se ha sistematizado la celebración de las reuniones trimestrales de área.

En el ámbito del reconocimiento, motivación e implicación de las personas, a lo largo del tiempo se han ido realizando diversas acciones. Desde el año 2015, y dentro de las actuaciones contempladas en el Plan de Euskera se reconoce también anualmente a aquella persona o personas que han realizado un esfuerzo personal en favor del euskera en SPRI.

En 2018 se ha puesto en marcha una iniciativa para favorecer el compromiso y la motivación a través del deporte, apoyando la participación de personas de SPRI en competiciones deportivas. Así, han participado 2 equipos

mixtos, de 4 personas cada uno, en la 1ª Carrera de Empresas celebrado en Bilbao. Esta iniciativa ha tenido su continuación en 2019: hasta la fecha de esa Guía, además de los equipos de running para participar en la citada carrera, 12 personas han formado un equipo ciclista que ha participado en la Bilbao-Bilbao. De esta forma también se fomenta el trabajo en equipo.

En mayo de 2019, a modo de experiencia piloto, se ha realizado en el área de Servicios de Apoyo una evaluación de desempeño que se desplegará en 2020 a la totalidad de la organización. En la misma, se ha realizado una evaluación de competencias de 15 personas de área, **anexo P3.2**. Se han mantenido reuniones individuales con cada persona del área, estableciendo planes de mejora individuales y generales.

Año	Medición Aprendizaje	Innovación Introducida
2013	Reflexión interna	Actualización del Curricula Vitarum de la plantilla.
2014	Reflexión interna	1ª evaluación de Riesgos psicosociales.
	Reflexión interna	Diagnóstico de situación y 1º Plan de Igualdad
2015	Reflexión interna	Requisitos puestos de trabajo
	Reflexión interna	Estudio para nuevo aplicativo de RR.HH. Unificación sistema información RR.HH.
	Reflexión interna	2ª evaluación riesgos psicosociales incluyendo la evaluación cualitativa.
	Evaluación R.Psicococ.	Protocolo de conflictividad interpersonal
	Revisión del Sistema	Mejora del proceso de formación interna a través de un grupo de trabajo.
	Sugerencia interna	Puesta en marcha del grupo de trabajo "Incidencias en los programas de ayuda".
	Negociación colectiva	1º Convenio colectivo
2016	Plan Igualdad 2014-16	Manual de Buenas Prácticas para la comunicación igualitaria.
	Benchmarking con ASLE	Manual de acogida
	Reflexión interna	Definición de los perfiles profesionales
2017	Reflexión interna	5ª medición satisfacción clima laboral
	Auditoria Interna	Segregar el subproceso "Comunicación interna", e incorporarlo al proceso de RR.HH.
	Autoevaluación	Definición de liderazgo y de sus competencias
	Resultados encuesta.	Grupo de mejora de Comunicación Interna. Plan de Comunicación.
2018	Resultados encuesta.	Formación Directores/as y Rbles. sobre "Gestión profesional y emocional de equipos".
	Revisión del sistema	Elaboración del 2º Plan de Igualdad
	Contraste externo 2017	Evaluación del liderazgo
	Aprendizaje externo	Programa "Empresa Saludable" para mejorar el bienestar físico y emocional de las personas.
2019	Aprendizaje externo	Experiencia piloto "Evaluación del desempeño" en el área de Servicios de Apoyo.
	Aprendizaje externo	Evaluación del liderazgo.

Fig.P4.1 Innovaciones en personas desde 2013

P4. CÓMO AMPLIAMOS LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO DE LAS PERSONAS.

La gestión del liderazgo en SPRI está encaminada a que las personas líderes actúen como facilitadoras de las personas del resto de la organización, con una doble finalidad: conseguir el desarrollo de la Misión y la consecución de la Visión, y apoyar a las personas en su desarrollo profesional.

Hasta el año 2017, la gestión del liderazgo se desarrollaba de una manera no sistemática. Consecuencia de la reflexión realizada en una serie de sesiones realizadas con apoyo externo, el equipo directivo procedió a formalizar la gestión del liderazgo. Para ello, se consensuó el concepto de líder en SPRI: "se considera líder a aquella persona de la organización que tiene responsabilidad sobre personas, desde la gestión de procesos, proyectos o servicios.". Es decir, cualquier persona de SPRI puede ser líder en un momento determinado, desde el momento de su asunción de alguna de estas responsabilidades.

Asimismo, se identificaron los espacios en los que se ejerce el liderazgo en el seno de la organización:

- ✓ Comité de Dirección,
- ✓ Responsables de departamento,
- ✓ Responsables de proyectos o grupos de trabajo o mejora.

En estos momentos, son 18 (7 pertenecientes al Comité de Dirección y 11 responsables de departamento) las personas que ejercen el liderazgo en el seno de la organización.

De igual manera se procedió a determinar cuáles eran las competencias requeridas para el ejercicio del Liderazgo: Capacidad de ejemplo, Profesionalidad, Crear equipo, Generar confianza, Eficacia, Compartir conocimientos, Motivar, Reconocer a las personas, y Transparencia

Como consecuencia de ello, con el fin de potenciar el ejercicio del liderazgo y la comunicación, en 2018 se ha impartido formación a las personas líderes en Gestión emocional de los equipos.

La revisión de la efectividad de la gestión del Liderazgo se lleva a cabo a través de la encuesta de satisfacción de personas.

En mayo de 2019 se ha realizado una primera evaluación de liderazgo, más allá de la evaluación general incluida en las encuestas de personas. En esta primera evaluación, mediante un cuestionario, se han evaluado las 9 competencias definidas para el liderazgo del director general y del resto de directores de área, por parte de sus

equipos. Respecto a la valoración media, 7,5, los aspectos mejor valorados han sido la *Capacidad de ejemplo* (8,2) y *Acomete su trabajo con profesionalidad* (8,1), mientras que los peor valorados y sobre los que se centrará el plan de mejora son *Realiza sus actuaciones con transparencia* (7,1) y *Comparte sus conocimientos* (6,6).

La **fig.P4.1** las innovaciones más significativas incorporadas por SPRI en la gestión de Personas a lo largo del tiempo.

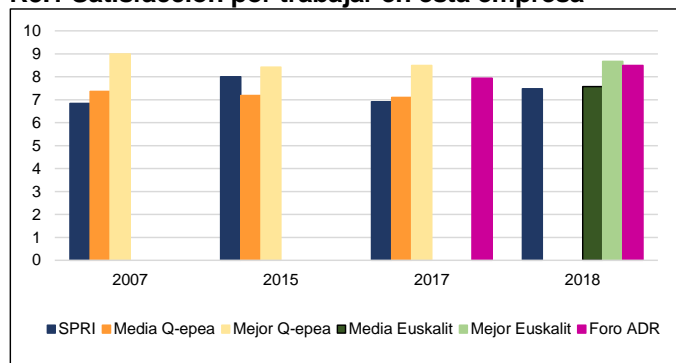
R3. RESULTADOS EN PERSONAS

Periodicidad	Disponemos de una amplia batería de indicadores para realizar el seguimiento de nuestra actividad con clientes, en la presente guía incluimos los más significativos, el resto se encontrará disponible para el equipo evaluador durante la visita. Indicadores de percepción que los recogemos a través de encuestas e indicadores que proceden del desarrollo de nuestros servicios. Las encuestas las realizamos con periodicidad anual, y los indicadores de rendimiento de los servicios se recogen mensualmente con carácter general.
Segmentación	En los casos en que se considere necesario, tenemos indicadores segmentados por programa, servicio, etc. En el caso de la encuesta de personas, desde 2017, la segmentación se realiza por área, edad, sexo y antigüedad, aunque nunca se cruzan dichos filtros para preservar el anonimato de las respuestas. Además, dado que algunas de las áreas horizontales no tienen suficiente nº de personas para garantizar el anonimato, se ha decidido unirlas en un único Área Corporativa.
Objetivos	Con carácter general, la determinación de objetivos de los indicadores se realiza en base a los siguientes criterios, entre otros: -Los planes del Gobierno Vasco que determinen la actividad de SPRI. -La evolución histórica del indicador. -La situación actual y el futuro previsible de clientes y entorno, y cómo afecta a la actividad. -El grado de sistematización y estabilidad del proceso. -La importancia estratégica del indicador.
Comparaciones	Por el tipo de actividad desarrollada por SPRI resulta difícil establecer comparaciones, aun así, siempre que ha sido posible, se presentan comparaciones con la Batería Q-epea (media y mejor entre las sociedades públicas), Batería de Empresas de Euskalit (media y mejor) y el Foro ADR. A fecha de la elaboración de esta Guía no ha sido posible disponer de los datos de 2018 de Qepea, previstos para primeros de julio.
Tendencias	Para la mayoría de los indicadores se dispone de datos desde el año 2000, e incluso antes. Sin embargo, para la elaboración de esta Guía se ha decidido mostrar los resultados desde el año 2014.

Los datos de percepción de 2015 corresponden a la evaluación de Riesgos Psicosociales realizada que contempla una medición cualitativa y cuantitativa, y dada la forma en que se realizó han dado unos valores por encima de lo que se ha obtenido con las encuestas tradicionales de medición de la satisfacción y/o clima laboral.

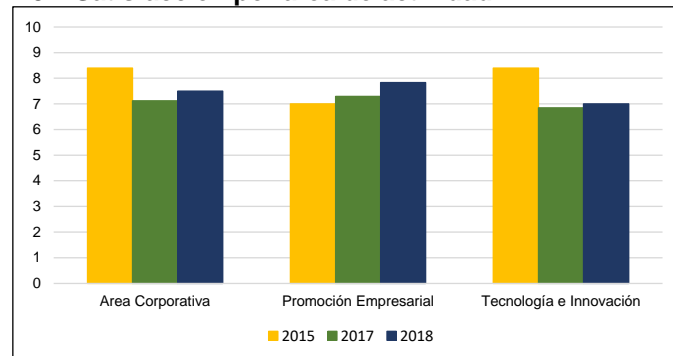
Con carácter general, todos los ítems de la encuesta de personas han mejorado sus valores en 2018 con respecto a 2017, lo que indica que las acciones puestas en marcha han ido en la dirección adecuada.

R3.1 Satisfacción por trabajar en esta empresa



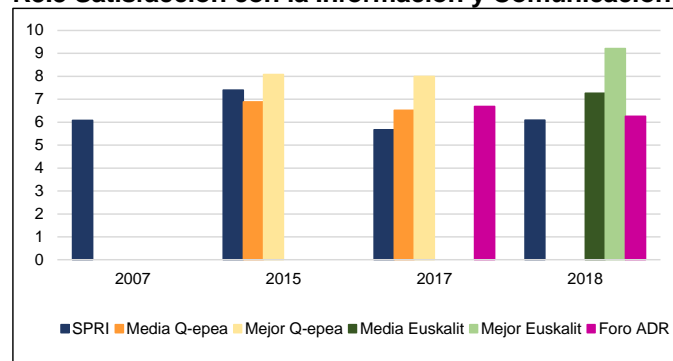
La satisfacción de trabajar en SPRI ha mejorado, pasando de 6,91 en 2017 al 7,48 en 2018. Es un incremento significativo de más de medio punto que hay que considerar como un éxito relativo.

R3.2 Satisfacción por área de actividad



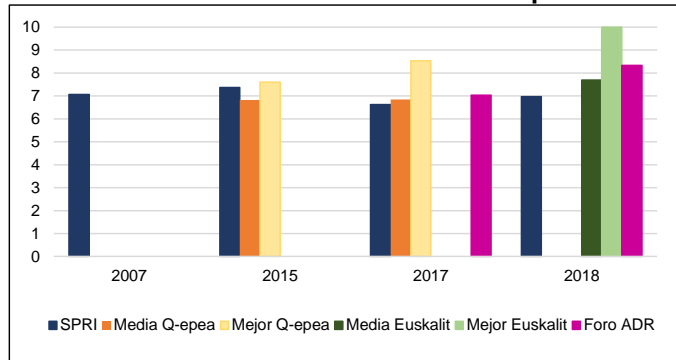
Al segmentar por áreas, también se observa el incremento en la satisfacción de las personas.

R3.3 Satisfacción con la Información y Comunicación



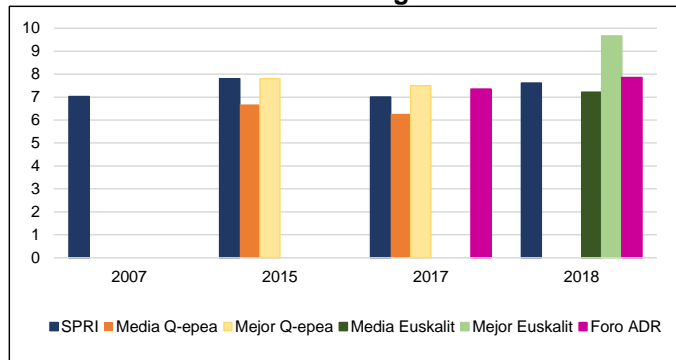
Tras la puesta en marcha del grupo de trabajo "Comunicación Interna", los resultados en este aspecto han mejorado en 2018 respecto al año anterior, pasando de un 5,97 a un 6,09. Este grupo ha quedado constituido como grupo estable en la organización, con el objetivo de gestionar, dinamizar y mejorar la comunicación interna de SPRI.

R3.4 Satisfacción con las relaciones entre personas



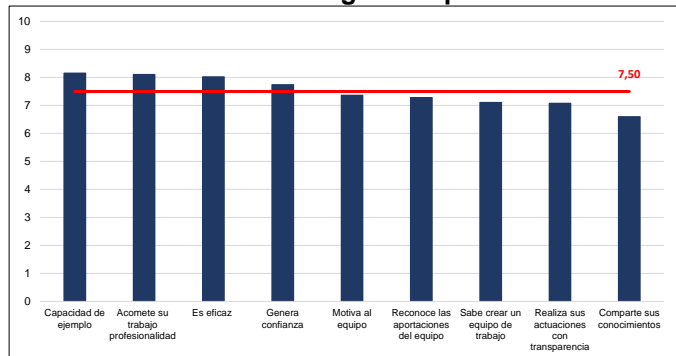
También en este indicador se ha notado el efecto de la puesta en marcha, por un lado, del grupo "Comunicación interna" con la sistematización de las distintas reuniones y, por otro, la mayor participación de las personas en grupos de trabajo lo que permite una mayor interacción y conocimiento interpersonal.

R3.5 Satisfacción con el liderazgo



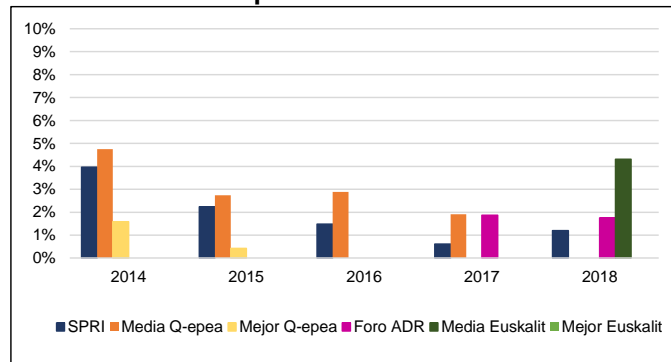
En este caso, la implantación del MGA y de la sistematización de las reuniones a distintos niveles ha propiciado un incremento en la satisfacción con el liderazgo.

R3.6 Evaluación del liderazgo 2019 por ítem

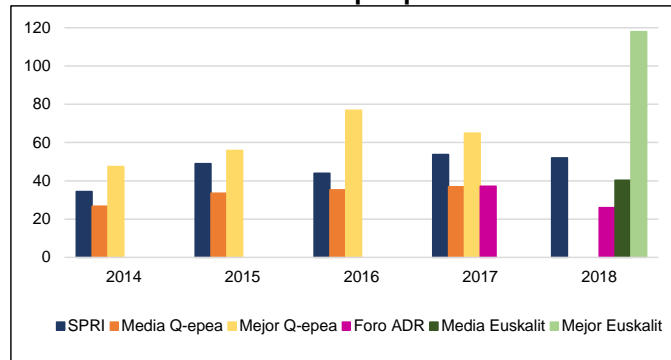


En mayo de 2019 se ha realizado la experiencia piloto de evaluar el liderazgo de los miembros del CODI, cuyos resultados son coherentes con los datos que arroja el ítem correspondiente de la encuesta de satisfacción de personas.

R3.7 % absentismo por enfermedad común

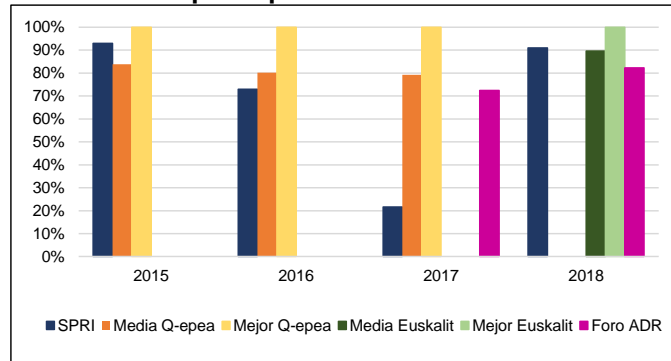


R3.8 Nº horas de formación por persona



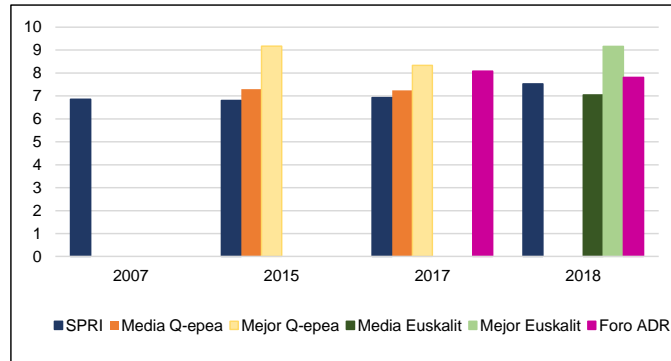
SPRI tiene una plantilla muy formada por lo que, la formación suele estar muy ligada a los cambios en procesos, programas y servicios, legislativos, etc

R3.9 Índice de participación en el Plan de Formación



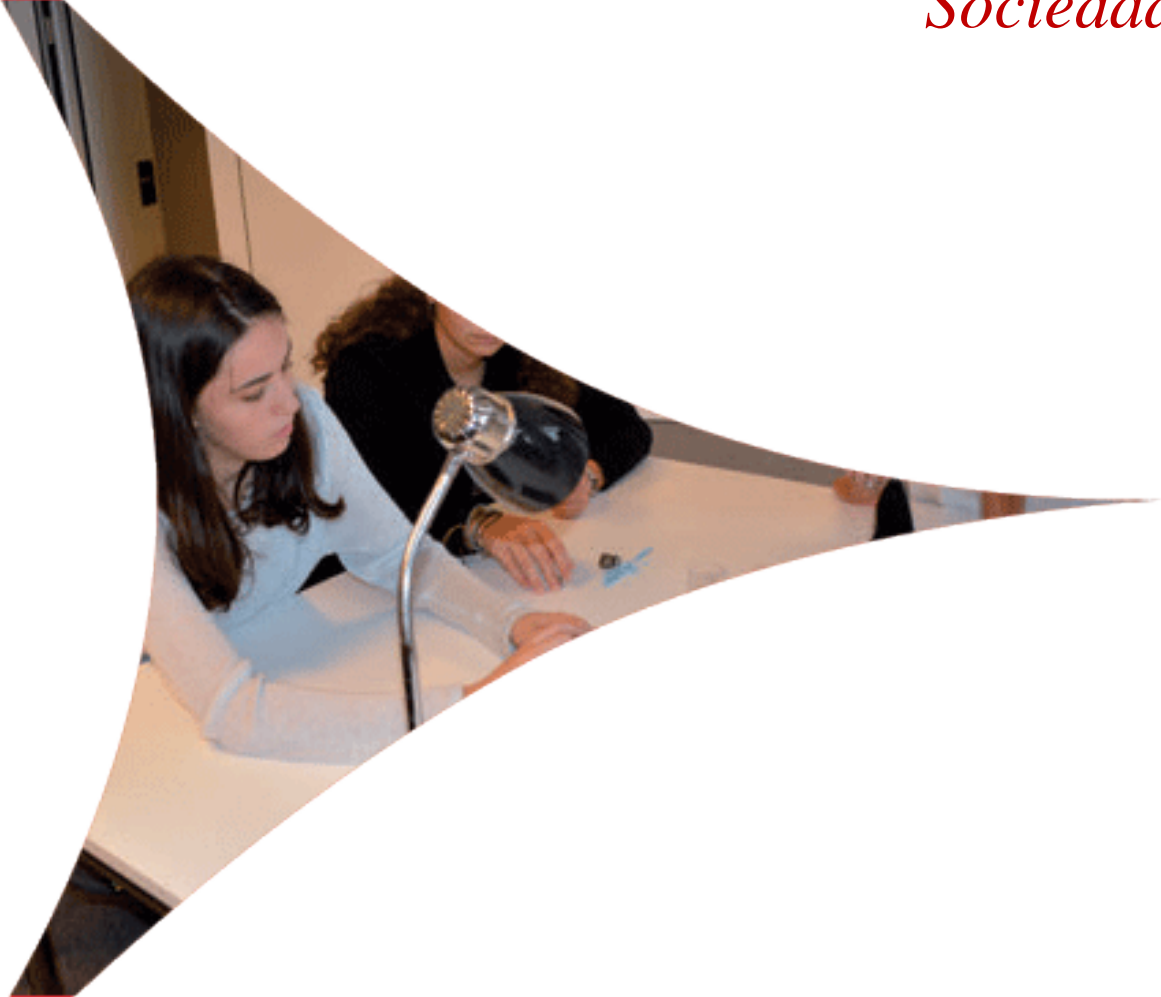
La bajada en el dato de 2017 se debe a que en ese año no hubo ninguna acción formativa de interés general. A partir de 2019 se ha establecido que anualmente haya al menos una acción formativa obligatoria para todas las personas

R3.10 Satisfacción con la formación



El esfuerzo realizado por realizar acciones formativas de interés general y transversal a la organización ha supuesto un incremento en el nivel de satisfacción.

Sociedad
Resultados en
Sociedad



ELEMENTO 4. SOCIEDAD

El compromiso con la Sociedad, forma parte de la esencia de cualquier administración pública. SPRI tiene 2 principios básicos: la **transparencia** y el **buen gobierno** que se traduce en instrumentos (normas y códigos éticos, mecanismos de participación y control) que garanticen comportamientos íntegros. Además, más allá de la propia razón de ser, se desarrollan y se participa en proyectos e iniciativas que también tienen un claro carácter social.

S1. CÓMO GESTIONAMOS NUESTRO COMPROMISO CON EL ENTORNO

El principio de transparencia exige publicar de forma periódica y actualizada, la información cuyo conocimiento resulte relevante para garantizar la transparencia de su actividad, relacionada con el funcionamiento, el control y la colaboración de la ciudadanía en su actuación pública. Además, dicha información debe estar accesible en las correspondientes sedes electrónicas o páginas web de las entidades públicas. Para ello, en febrero de 2015, SPRI abrió su Portal de la Transparencia en la Web. En marzo de 2015 se puso en marcha dentro de Qepea, un grupo de trabajo liderado por SPRI, con el objetivo de facilitar y aclarar qué información hay que publicar, periodicidad, etc. De este trabajo, surgió un Check-List que incorpora todos los ítems de las normativas, estatal, foral y municipal, vigentes en cada momento. Teniendo en cuenta esta referencia, en 2018, SPRI cumple más de lo que estrictamente le corresponde por Ley, llegando al 181% del Check-List completo citado.

Asimismo, SPRI, tiene implantado un sistema de gestión avalado por terceros desde 1996, un Código de Ética y Buen Gobierno (2011), y un modelo de gestión de riesgos y control interno (2014), entre otros. Derivado de la revisión realizada en 2016, se aprobó una instrucción que sistematiza y objetiva, en la medida de lo posible, la forma de valorar la exposición al riesgo.

En 2019, teniendo en cuenta la evaluación externa y la *Agenda Euskadi Basque Country 2030*, SPRI ha

realizado una profunda revisión sobre su compromiso social, ordenándolo en los siguientes 5 factores:

1. Gestionar de forma responsable los recursos públicos, aplicando criterios de eficacia, eficiencia y gobierno responsable, **ODS 16**.
2. Garantizar la transparencia en nuestras actuaciones, **ODS 16**.
3. Incrementar la presencia y uso del euskera en el ámbito de la industria, **ODS 11**.
4. Apoyar la igualdad de oportunidades en nuestro ámbito de actuación, **ODS 5**.
5. Seguir mejorando nuestro comportamiento medioambiental, reduciendo nuestra generación de residuos, y emisiones, optimizando el uso de recursos, **ODS 12**.

Para visualizar mejor esta alineación, se ha creado un nuevo documento, **anexo S1.1**, donde se refleja la alineación de la actividad de SPRI, así como las acciones a desarrollar en 2019 en sociedad, con los ODS, las Metas de la *Agenda Euskadi Basque Country 2030*, y los compromisos del Programa del GV.

Para lograr un mayor impacto, se decide focalizar el esfuerzo de SPRI en el ámbito social únicamente en dos áreas anualmente. En 2019, los ámbitos elegidos han sido la Igualdad de oportunidades y el impulso al uso del Euskera. En la **figura S1.1**, se incluye las acciones a llevar a cabo.

Respecto al **ODS 5 igualdad**, cabe destacar en 2018 la convocatoria del *Primer concurso de fotografía* cuyo fin fue dirigir la atención al día a día de nuestro entorno profesional y así visualizar los pasos dados en la sociedad hacia la igualdad. Las doce fotografías mejor clasificadas han compuesto el calendario 2019 Grupo SPRI 2019. Además, se ha incorporado un módulo sobre "igualdad" dentro del servicio Innobideak-Prestakuntza para 2019, y se va a realizar un estudio sobre la participación de la mujer en los consejos de administración de empresas industriales de más de 100 personas en plantilla.

	Meta	Compromiso	Compromiso	Acciones SPRI 2019
	30. Impulsar la igualdad de mujeres y hombres en el ámbito laboral, combatiendo la discriminación salarial y promoviendo la conciliación de la vida personal, familiar y laboral	146. Impulsar la igualdad de mujeres y hombres en el ámbito laboral	4. Apoyar la igualdad de oportunidades en nuestro ámbito de actuación	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio para la cuantificación de la participación de mujeres en consejos de administración de empresas industriales de la CAE de más de 100 trabajadores. - Módulo "Igualdad" dentro del servicio Innobideak-Prestakuntza. - Diagnóstico y Plan de Igualdad interno.
	66. Promover el uso de la lengua vasca: el euskera	116. Afianzar el crecimiento social del euskera, aumentando el número de vascohablantes y mejorando su competencia lingüística. 117. Extender el uso del euskera en el ocio y los ámbitos funcionales no formales.	3. Incrementar la presencia y uso del euskera en el ámbito de la industria.	<ul style="list-style-type: none"> - Inclusión de criterios de valoración de los proyectos en euskera presentados a los programas de ayudas de SPRI. - Iniciativa INDEUS: iniciativa para incrementar la presencia y uso del euskera en el campo de Industria.

Fig. S1.1

Dentro del **ODS 11**, para favorecer el uso del **euskera** en el ámbito empresarial, son de destacar, por un lado, que desde 2018 se ha incorporado en los programas Basque Industry 4.0 e Innobideak, una bonificación de 5 puntos en la evaluación técnica de los proyectos en los que la empresa beneficiaria aporta la certificación BIKAIN. En 2018 han sido 5 los proyectos que han recibido esta bonificación. Por otro lado, SPRI ha impulsado la puesta en marcha de una iniciativa para promocionar el euskera en la industria, en colaboración con la Viceconsejería de Política Lingüística del Gobierno Vasco y el Ente Vasco de la Energía, en la que participan BATZ, CIKAUTXO, COPRECI, DANOBAT, EIKA, ELAY, GOIZPER, MAIER, ORKLI, ULMA CONSTRUCCIÓN. Se han puesto en marcha tres grupos de trabajo para identificar las necesidades de las empresas para desarrollar su gestión en euskera, **anexo S1.2**.

Por otro lado, consecuencia del análisis de necesidades del entorno, desde siempre, SPRI desarrolla y participa en proyectos e iniciativas que también tienen un claro carácter social, como son la *Euskal Encounter*, *IT Txartela*, *Metaposta*, *Iniciativa Pc Lagun*, o patrocinando a la *Asociación de Empresarias del País Vasco* y la iniciativa *Stop Violencia de Género Digital*, entre otros.

Al igual que con el resto de actividades, para cada caso concreto se establece cuál es el tipo de comunicación más conveniente. La revisión de la eficacia de las acciones desarrolladas, se realiza a través del análisis del grado de consecución de los objetivos establecidos, reuniones de contraste con entidades colaboradoras o encuestas específicas para las diferentes actividades. En esta línea, en 2018, fruto del contraste externo realizado a finales de 2017, se puso en marcha la 1ª encuesta a la sociedad, **anexo S1.3**, en la que la satisfacción global con el compromiso social de SPRI fue de 7,2. En 2019 este valor ha sido de 7,1. En la **fig. S2.2** se incluyen las principales mejoras e innovaciones relacionadas con el Elemento Sociedad desde 2015.

S2. CÓMO IMPULSAMOS LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL

La Política de Excelencia de SPRI recoge el compromiso con el medio ambiente. Por ello, en 2011, se decidió implantar un Sistema de Gestión Medioambiental. Dado que SPRI se encuentra ubicada en un edificio del Gobierno Vasco y que su actividad es de oficina, tras analizar alternativas y consultar con expertos, se consideró que lo más conveniente era definirlo de acuerdo a la norma EKOSCAN. Este sistema fue certificado en 2012 y, desde 2014, se mantiene la certificación EKOSCAN PLUS. Su implantación ha llevado a analizar y evaluar los aspectos ambientales, revisar los requisitos legales y generar indicadores y, por tanto, establecer planes de acción que promueven la mejora continua del compromiso con el medio ambiente de SPRI, **anexo S2.1**.

Sin embargo, la preocupación por el medioambiente es anterior a esta decisión. Así, se habían puesto en marcha mejoras ambientales tales como la sustitución de la memoria anual de actividad en papel por su difusión a través de la Web en 2009, las tradicionales felicitaciones

navideñas en papel por digitales, los CD por pen-drives, o la colocación de letreros en todos los interruptores de la luz, indicando que se apaguen cuando no sea necesario mantenerlas encendidas, entre otras.

Las oficinas de SPRI se ubican en el Edificio Plaza Bizkaia (en Bilbao) diseñado para conseguir un alto nivel de eficiencia energética. El revestimiento especial de la fachada permite regular la entrada de luz solar en invierno y verano. Dispone a su vez de placas fotovoltaicas en el tejado y en la zona sur de la fachada. En general, cuenta con los últimos adelantos técnicos en eficiencia energética. Además, tiene implantado un sistema de gestión ambiental certificado de acuerdo a las normas ISO 14001 y Ekoscan. Los datos cuantificados relacionados con el consumo de agua, energía y los residuos (peligrosos y no peligrosos) generados por SPRI y por el resto de organizaciones ubicadas en el Edificio, son gestionados conjuntamente. Por tanto, SPRI no dispone de datos desagregados para la identificación anual de aspectos ambientales.

Dentro del sistema de gestión de PRL, se realizan mediciones de ruido interno que evidencian el cumplimiento con los valores límites marcados por la normativa de seguridad y salud laboral existente. Asimismo, se deduce que el ruido que puede emitir al exterior SPRI no superaría los límites establecidos en la Ordenanza Municipal aplicable.

El sistema de gestión ambiental de SPRI, dadas las limitaciones de su ubicación y actividad, está en línea con la Regla de las **3R**, popularizada por Greenpeace:

REDUCIR. Si reducimos el problema, disminuimos el impacto en el medio ambiente. Implica utilizar menos materias primas, menos agua y menos energía y procurar reducir el volumen de productos que consumimos. Por ejemplo, entre 2010 y 2018, el consumo acumulado de papel por persona se ha reducido en un 49,5%. Los únicos focos de emisión de CO2 a la atmósfera de SPRI provienen de los desplazamientos del personal y por el consumo de electricidad. En este sentido, se potencia la celebración de reuniones por videoconferencia, para minimizar desplazamientos además de ganar en eficiencia. Asimismo, en 2017, SPRI se ha adherido al programa promovido por el EVE para la utilización de bicicletas eléctricas en los desplazamientos en el ámbito laboral. Desde el año 2012, el GV ha puesto a disposición de las empresas del Edificio Plaza Bizkaia un sistema centralizado de envíos diarios a sus distintas sedes, mediante el cual, hemos conseguido reducir las emisiones de CO2, en la última medición auditada, en 2,16 Tn CO2. Con el fin de reducir el consumo de plástico, concretamente de los vasos de las máquinas de vending, en las navidades de 2018, se ha regalado a todas las personas de SPRI una taza personalizada y con el lema "Sostenibles y Responsables". Hasta abril, el 36% de la plantilla ha dejado de utilizar los vasos de plástico, es decir se ha reducido poco más del 20% de utilización.

REUTILIZAR. Volver a utilizar los bienes y productos. Reutilizar un objeto para darle una segunda vida útil. Por ejemplo, desde 2012, las hojas con logos obsoletos se

utilizan para componer cuadernos de uso interno, evitando así generar residuos, o también desde ese año, se reutilizan las cajas de archivo del GV de forma que no se han vuelto a utilizar cajas nuevas.

RECICLAR. Es la transformación de los residuos para que vuelvan a utilizarse con su fin inicial o para otros fines, para lo que es necesaria una separación de los residuos. En 2011 se colocaron contenedores para residuos plásticos además de los contenedores de papel ya existentes. Desde 2017 SPRI está adherida a un programa de reciclaje de instrumentos de escritura con fines solidarios. Por cada instrumento de escritura recolectado, se donan 2 céntimos a una asociación u organización benéfica. En 2018 se ha renovado el equipamiento informático consiguiendo por un lado un menor consumo energético (un 73,5% menos) y por otro, los equipos sustituidos se han entregado en 2019 a la iniciativa PC Lagun para su reacondicionamiento y reutilización.

Entre las acciones planteadas cada año, tiene importancia la sensibilización realizada mediante la inclusión de buenas prácticas e informes en la Intranet, o la colocación de carteles informativos en zonas comunes.

Para revisar la eficacia de las acciones desarrolladas, semestralmente se realiza el seguimiento de los indicadores de comportamiento ambiental y de la mejora medioambiental, además de auditoria externa anual.

Por otra parte, dada la actividad de SPRI, no se dispone de seguro de responsabilidad medioambiental, aunque en el de Responsabilidad Civil de Consejeros y Directivos, se incluye este concepto.

A nivel interno, en la Intranet está accesible el compromiso medioambiental recogido en la Política de Excelencia de SPRI, el Plan de Mejora ambiental anual, la evolución de los indicadores medioambientales y los resultados de mejora ambiental anual, que también se encuentran disponibles en el tablón de anuncios de la Recepción.

Además, a nivel externo, en el Portal de la Transparencia queda a disposición de todos los grupos de interés, el compromiso ambiental y los resultados de mejora ambiental.

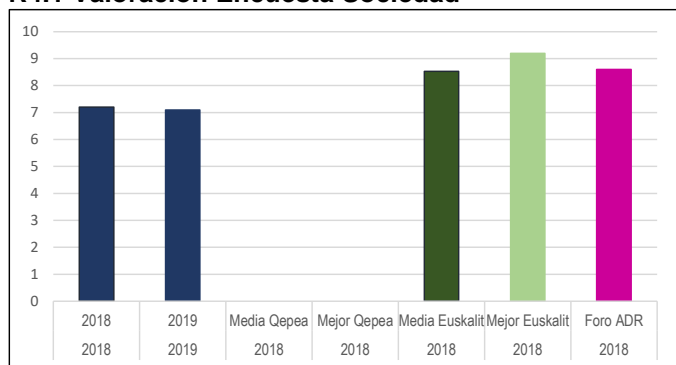
Año	Medición Aprendizaje	Innovación Introducida
2015	Reflexión interna	1º Euskara Plana
2015	Reflexión interna	Obtención del Oinarrizko BIKAIN Ziurtagiria
2015	Reflexión interna	Tramitación on-line de las solicitudes internas de compras.
2015	Reflexión interna	Extensión del uso de las videoconferencias para las reuniones multisede.
2015	Reflexión interna	Adhesión al servicio eco-taxi.
2015	PI 2014-2016	Elaboración del Manual de Buenas Prácticas para la comunicación igualitaria
2016	Reflexión interna	Implantación prueba piloto contratación becarios
2016	Reflexión interna	Consolidación plataforma 2.0 Grupo SPRI
2016	Reflexión interna	Puesta en marcha comunicación integral redes sociales
2016	Reflexión interna	Edición del catálogo de ayudas y servicios en formato digital.
2016	Revisión sistema	Revisión y mejora del Portal de la Transparencia
2017	Reflexión interna	Renovación Certificación según ISO 9001:2015
2017	Reflexión interna	Adhesión al programa promovido por el EVE para la utilización de bicicletas eléctricas en los desplazamientos de ámbito laboral.
2017	Reflexión interna	Adhesión al programa de reciclaje solidario de instrumentos de escritura
2018	Reflexión interna	Basque Cybersecurity Day, evento destinado a concienciar a la sociedad vasca sobre los riesgos y las oportunidades que acompañan a una progresiva digitalización.
2019	Reflexión interna	Tabla de relación entre los ODS-Agenda Euskadi Basque Country 2030-Programa GV-SPRI

Fig.S2.2 Principales innovaciones en Sociedad

R4. RESULTADOS EN SOCIEDAD

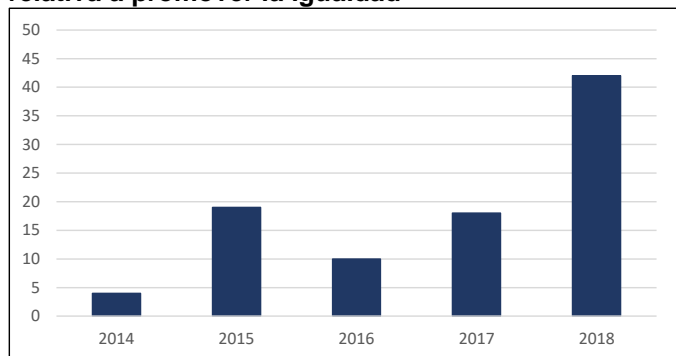
Periodicidad	SPRI dispone de una amplia batería de indicadores para realizar el seguimiento de sus actividades. Mensualmente, en el Comité de dirección se realiza el seguimiento del panel de indicadores; trimestralmente se revisan los indicadores en las áreas y el Consejo de Administración y anualmente se evalúa y ajusta el plan de gestión. Los resultados relevantes son los que dan respuesta a la Misión y líneas estratégicas.
Segmentación	En los casos en que se considera que aporta información para el análisis y el establecimiento de mejoras, tenemos indicadores segmentados por programa, servicio, etc.
Objetivos	Con carácter general, la determinación de objetivos se realiza en base a los siguientes criterios: -Los planes del Gobierno Vasco que determinen la actividad de SPRI. -La evolución histórica del indicador. -La situación actual y el futuro previsible de clientes y entorno, y cómo afecta a la actividad. -El grado de sistematización y estabilidad del proceso. -La importancia estratégica del indicador.
Comparaciones	Por el tipo de actividad desarrollada resulta difícil establecer comparaciones, aun así, siempre que ha sido posible, se presentan comparaciones con la Batería Q-epea (media y mejor entre las sociedades públicas), Batería de Empresas de Euskalit (media y mejor) y el Foro ADR. A fecha de la elaboración de esta Guía no ha sido posible disponer de los datos de 2018 de Qepea, previstos para primeros de julio.
Tendencias	Para la mayoría de los indicadores se dispone de datos desde el año 2000, e incluso antes. Sin embargo, para la elaboración de esta Guía se ha decidido mostrar los resultados desde el año 2014.

R4.1 Valoración Encuesta Sociedad



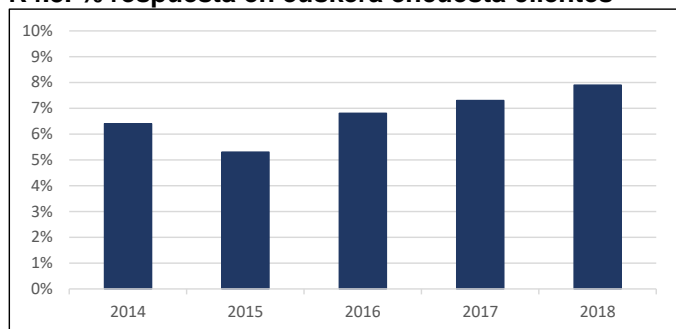
En mayo de 2018 se ha lanzado la 1ª encuesta de percepción de la sociedad, cuyos resultados se presentan aquí, junto con las comparaciones que ha sido posible obtener. En la 2ª encuesta, lanzada en mayo de 2019, se han añadido los ítems segmentados relativos a los dos aspectos priorizados en este año: Igualdad y Euskera.

R4.2 Difusión de noticias/información relevante relativa a promover la igualdad



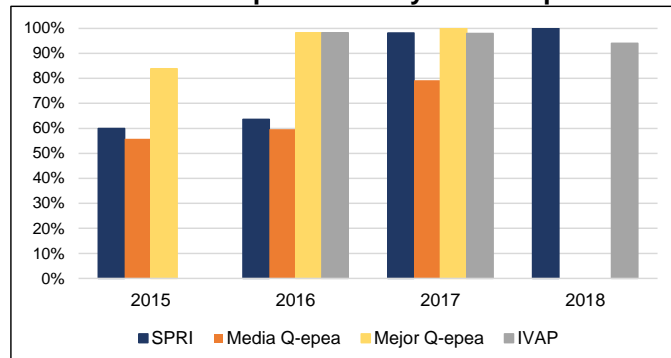
Mide las noticias y/o información relativa a promover la igualdad y la imagen de la mujer, publicadas y distribuidas a través de los boletines de SPRI y de la web corporativa. El objetivo es mejorar el resultado del año anterior.

R4.3. % respuesta en euskera encuesta clientes



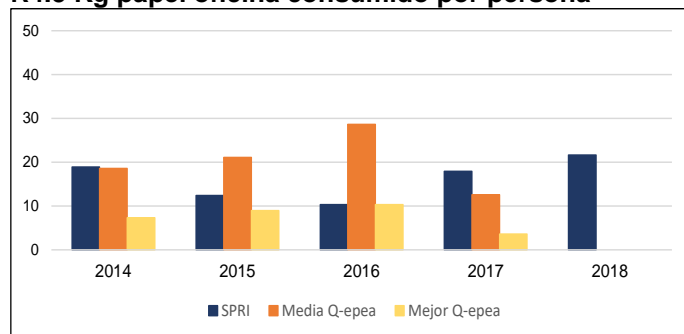
En marzo de 2016 se envió una carta a clientes de SPRI dando a conocer el Plan de Euskera iniciado animándoles relacionarse con SPRI en euskera. Esta iniciativa ha tenido éxito dado el incremento en el porcentaje de encuestas de satisfacción de clientes recibidas en euskera a partir de esa fecha.

R4.4 Grado de cumplimiento Ley de Transparencia



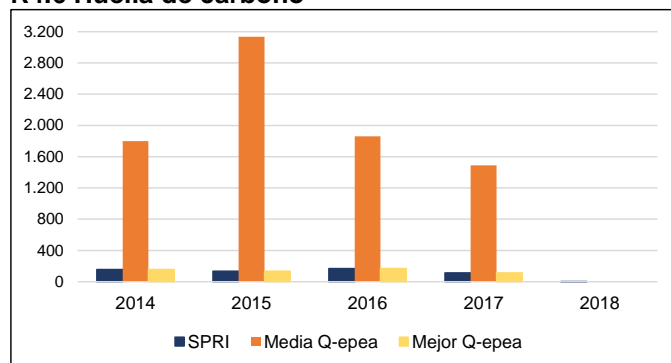
SPRI supera los requisitos legales que estrictamente le aplican (Ley estatal de Transparencia) alcanzando el 181%. En 2018, se ha llegado al 100% del cumplimiento legal aplicable.

R4.5 Kg papel oficina consumido por persona



Las medidas incorporadas a lo largo del tiempo, y la sensibilización realizada, han permitido reducir mucho el consumo de papel, sin embargo, la creación en 2018 de la empresa AVI-BTI ha provocado un incremento en el papel consumido en 2017 y 2018 derivado de los numerosos informes realizados para tal fin, a los que se han añadido en este último año, los emitidos para la conversión a Ente de la sociedad SPRI. Con el fin de revertir esta situación, en mayo de 2019, el Director General ha enviado una comunicación a la organización manifestando su preocupación.

R4.6 Huella de carbono



La constitución de la sociedad Basque Trade & Investment que ha absorbido la actividad de internacionalización de SPRI en 2018 ha originado la brusca caída en el dato de este indicador ya que es muy sensible al volumen de viajes profesionales que se realicen, sobre todo en lo relativo a los viajes internacionales.

Innovación

Resultados en Innovación



ELEMENTO 5. INNOVACION

En SPRI entendemos por INNOVACIÓN aquella actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos o procesos, o mejoras sustancialmente significativas de los ya existentes.

Consecuencia de la evaluación externa de 2018, en 2019 se ha puesto en marcha un grupo de mejora con el objetivo de revisar el concepto de Innovación en SPRI, estableciendo criterios y sistematizando su gestión. El trabajo desarrollado por este equipo se incluirá en el subelemento correspondiente.

11. CÓMO DEFINIMOS NUESTROS OBJETIVOS Y ESTRATEGIA PARA INNOVAR

Una de las inquietudes de SPRI es ayudar a las empresas vascas a la mejora de la competitividad, donde la innovación juega un papel capital. Para ello, a lo largo del tiempo SPRI, ha ido desarrollando nuevos productos y servicios que se adapten a las necesidades de las empresas. En este sentido, ha colaborado con diferentes agentes externos para el desarrollo de actividades innovadoras, tanto a nivel interno como dirigidas a las empresas.

La estrategia de SPRI se define por el Comité de Dirección en el marco del Plan Estratégico de Industrialización del Gobierno Vasco vigente en cada momento. En dicho proceso se revisan la Misión, Visión, Valores y se analizan las fuentes de información relevantes de cada uno de los GI identificados. Una vez definidos los objetivos estratégicos, se despliegan a lo largo de la organización a través de los planes de gestión anuales, por tanto, implícitamente la estrategia y objetivos de innovación se definen en este proceso global y se despliegan de la misma forma. Fruto de la reflexión tras la evaluación externa de 2018 se ha definido un nuevo indicador “% proyectos de innovación incluidos en el PG anual”, estableciendo como objetivo a partir de ahora que al menos el 40% de los proyectos incluidos en el PG anual sean de innovación.

En los planes de gestión anuales se contemplan proyectos que mejoran de forma incremental nuestros servicios, como por ejemplo la implantación de la tramitación electrónica de los programas de ayuda desde 2007, la puesta en marcha de un modelo de continuidad de negocio (virtualización) para el sistema de información en 2009 o, más recientemente, la implantación del Servicio de Interoperatividad para la consulta de información de Seguridad Social y Diputaciones Forales en la gestión de los programas de ayuda en 2013, el sistema de “Vigilancia competitiva-RADAR”, con el objetivo de captar lo que se está haciendo fuera y utilizar esta información para desarrollar mejor la misión de SPRI en 2014, o el desarrollo informático que permita el uso de la plataforma Platea del Gobierno Vasco para la tramitación electrónica de expedientes en el año 2017.

Algunos de los proyectos de innovación más significativos de los últimos años dirigidos a las empresas son la Estrategia Innobideak (Kudeabide, Lehiabide y Pertsonak), o los proyectos CLUSTER3-Leveraging

Cluster Policies for Successful Implementation of RIS3, para el intercambio de experiencias entre las regiones participantes en lo referente a las políticas de apoyo y promoción de Clústers, el Proyecto SUSTEEN-Sustainable SMES by means of Enterprise Europe Network, para aumentar el rendimiento medioambiental y la sostenibilidad de las PYMEs en un conjunto de sectores sensibles de la industria, o el Proyecto ALERTA-Vigilancia Competitiva para ADRs destinado a desarrollar e implantar un sistema colaborativo de vigilancia competitiva entre las agencias de desarrollo (ADRs) participantes. SPRI también gestiona los Programas del Gobierno Vasco orientados a la innovación en producto.

Anualmente se revisa todo el sistema de gestión teniendo en cuenta la situación del momento y los retos futuros que vayan surgiendo. La revisión de la efectividad de todas las actividades de innovación se lleva a cabo a través del grado de cumplimiento de los objetivos marcados, el seguimiento de indicadores, encuestas y auditorías, evaluaciones y contrastes externos. Así, el proceso de autoevaluación y posterior contraste externo realizado en 2017 nos hizo reflexionar sobre el concepto de innovación y su planteamiento en SPRI, ya que, hasta ese momento, “innovación” estaba más cerca de ideas como “I+D+i”, “creatividad” o “invención”.

12. CÓMO CREAMOS EL CONTEXTO INTERNO PARA INNOVAR

Para facilitar la aportación de ideas de las personas, SPRI intenta generar el mejor entorno posible a través de:

- ✓ la puesta a disposición de un buzón/dirección de correo electrónico para la recogida de todas las ideas/propuestas. No tienen por qué estar desarrolladas ni valoradas. Estas ideas y/o propuestas pueden surgir de forma espontánea, en la gestión de programas y servicios, en la gestión de los procesos de apoyo, grupos de trabajo, etc.;
- ✓ admitir todas las consideraciones sobre los proyectos tanto mientras se encuentran bajo análisis, durante su desarrollo y en el momento de su evaluación;
- ✓ permitir que las personas de SPRI puedan, cuando se considere necesario, dedicar tiempo a reflexionar sobre sus procesos o las tareas que desarrollan buscando enfoques alternativos; y
- ✓ facilitar que se comparta el conocimiento.

SPRI facilita el espíritu creativo e innovador de sus personas a través de la potenciación y facilidad para la presentación de sugerencias y propuestas de mejora y el trabajo en equipo como, por ejemplo, el actual grupo de Comunicación Interna, creado como consecuencia del análisis de la última encuesta de personas, o el denominado “Incidencias en los programas de ayuda” que funcionó entre 2015 y 2018, o el actual grupo para la mejora de la innovación. En este último equipo de trabajo, constatando que el concepto de innovación está muy interiorizado, se ha explicitado este concepto dentro del conjunto de los Valores de SPRI (**Presentación**, pág. 1).

Además, en 2018 se han puesto en marcha de manera

sistematizada, las reuniones trimestrales de área con el objetivo de cubrir diferentes aspectos tales como reserva de tiempo para reflexionar, sobre la marcha del área en el que se encuentran trabajando las personas, compartir conocimiento, intercambiar opiniones sobre la gestión de las diferentes actividades realizadas, proponer otras formas de hacer, ideas innovadoras o mejoras. La idea subyacente a esta sistematización es la reserva de un espacio y de un tiempo de reflexión conjunta.

Por otro lado, SPRI cuenta con salas de reuniones dotadas de pizarras, pantallas, ordenadores y, desde 2013, videoconferencia donde realizar todas estas actividades. Desde 2001 se cuenta con una aplicación informática sencilla para su reserva accesible desde la Intranet, **anexo I2.1**. Y, de la misma forma, desde 2009, se puede acceder a la aplicación de reserva de salas del Edificio donde se ubica SPRI.

La sistemática para la presentación de sugerencias de mejora ha ido cambiando a lo largo del tiempo, desde que se implantó en 1996 con formatos en papel, pasando por la implantación de una aplicación informática en 2005 a modo de buzón, y desde 2012, es suficiente con enviar un correo electrónico a la Responsable de Gestión y Mejora Continua. La reflexión detrás de estos cambios ha sido siempre facilitar la propuesta de ideas, al mismo tiempo que se pretendía preservar la confidencialidad de la persona proponente. Además, se registran también las ideas que surgen de los procesos de auditoría y evaluación (internos y externos) que se realicen, así como los proyectos incluidos en los diferentes planes de gestión anuales.

En 2017, derivado de la adaptación del sistema de gestión a la nueva norma ISO 9001:2015, se elaboró una instrucción para la gestión del conocimiento (IN.13), **anexo I2.2**. El conocimiento en SPRI se encuentra sustentado en sus ejes de actividad: Diseño de programas y servicios, Gestión de programas de ayuda, Prestación de servicios para la transformación competitiva, y los Servicios transversales de apoyo a la organización. Los canales a través de los cuales se realiza la transferencia de conocimiento son: Intranet, página Web, correo electrónico, aplicaciones informáticas de gestión de programas y servicios, sistemas de información, reuniones, jornadas, etc. El grupo de trabajo de Comunicación Interna puesto en marcha, tiene como objetivo mejorar y desarrollar todos estos canales para compartir conocimiento.

Revisamos la efectividad de nuestro enfoque para el desarrollo de la creatividad y la innovación entre las personas de SPRI, con el grado de consecución de los objetivos relacionados con el número de ideas aportadas, el número de equipos de mejora y el porcentaje de participación de las personas en los mismos, y el número de ideas desarrolladas.

13. COMO APROVECHAMOS EL POTENCIAL DE NUESTRO ENTORNO

Dado que SPRI es una organización relativamente pequeña, se considera que su entorno tiene parte de las claves que le ayuden a enfrentarse a los retos presentes

y futuros. Para ello, SPRI dispone de una serie de herramientas/iniciativas que permiten conocer nuevas formas de hacer, nuevos enfoques, etc.: Sistema de Vigilancia tecnológica (RADAR), eventos como Basque Cluster Day, Basque Industry 4.0, o Basque Cybersecurity Day, además de las sugerencias, quejas o reclamaciones provenientes de clientes, proveedores, u otros grupos de interés, las encuestas realizadas a clientes y proveedores, o las ideas surgidas en la participación de SPRI en redes y proyectos en colaboración con otros organismos, presencia en foros, etc. Por ejemplo, Foro ADRs (Asociación Española de Agencias de Desarrollo), EURADA (European Association of Development Agencies), EUROPEAN ENTERPRISE NETWORK (EEN), TCI-Network, Q-epea (Euskal Erakunde Publikoak Bikaintasunerantz-Entidades Públicas Vascas por la Excelencia), o EUSKALIT.

Una de las principales formas de aprovechar el potencial del entorno es a través de las relaciones con los proveedores, fundamentalmente empresas de servicios, ya que éstos presentan continuamente sus avances y logros con la intención de llevar un proyecto adelante, representado una fuente importante de oportunidades y buenas prácticas. Además, para apoyar la mejora de la competitividad del tejido empresarial vasco, SPRI participa en el Grupo asesor de la Comisión europea, el Comité de Atracción de Inversiones de Invest in Spain, el Grupo de trabajo de Administraciones Públicas de la Estrategia Industria conectada 4.0., el Grupo de Pilotaje de Basque Industry 4.0, los Centros de Fabricación Avanzada (CFA), las Mesas de Inteligencia Competitiva, el Consejo Estatal de la PYME, Qepea (Entidades Públicas Vascas por la gestión avanzada), y Euskalit,

Sin olvidar que la Plataforma de Comunicación ubicada en sprri.eus y sus consiguientes herramientas, boletines, redes sociales, etc. se han convertido en un foro de intercambio de conocimiento con nuestros principales clientes, que permanentemente solicitan incorporar sus avances en Innovación a la misma, y de la que reciben las iniciativas que SPRI lleva a cabo en el mismo sentido.

Con el fin de ordenar y gestionar adecuadamente todos estos mecanismos, el grupo de mejora de innovación ha elaborado una herramienta, denominada SPRIDEA, en la que se identifican los diversos canales de aprendizaje externo, responsables, etc., **anexo I3.1**.

Se han incorporado innovaciones y mejoras a procesos y productos. A modo de ejemplo, se pueden citar la incorporación de la encuesta de satisfacción de proveedores o el check-list de Transparencia de la participación en Q-epea, el diseño de la tabla de ideas de mejora e innovación como aprendizaje derivado de la pertenencia al Club de Evaluación y la participación en una evaluación externa con Euskalit.

14. CÓMO GESTIONAMOS LAS IDEAS Y PROYECTOS INNOVADORES

La innovación para SPRI es algo muy interiorizado en el día a día, por lo que está implícito dentro del propio sistema de gestión. Así, el sistema de gestión de SPRI

integra la Innovación, así como otras actividades desarrolladas: la gestión medioambiental, de seguridad y salud laboral, protección de datos, etc., y establece las responsabilidades y grupos de trabajo en cada ámbito.

Consecuencia de una posibilidad de mejora detectada en la autoevaluación realizada en 2017, se ha iniciado un proceso para sistematizar las actividades de innovación y revisar qué es innovación. Para ello, a finales de 2017,

la Responsable de Gestión y Mejora Continua ha participado en una formación Knowinn de Euskalit sobre gestión de la innovación como paso previo a su sistematización en SPRI.

En este sentido, uno de las tareas del grupo de mejora de innovación ha sido representar gráficamente dicho proceso, fig. I4.1.

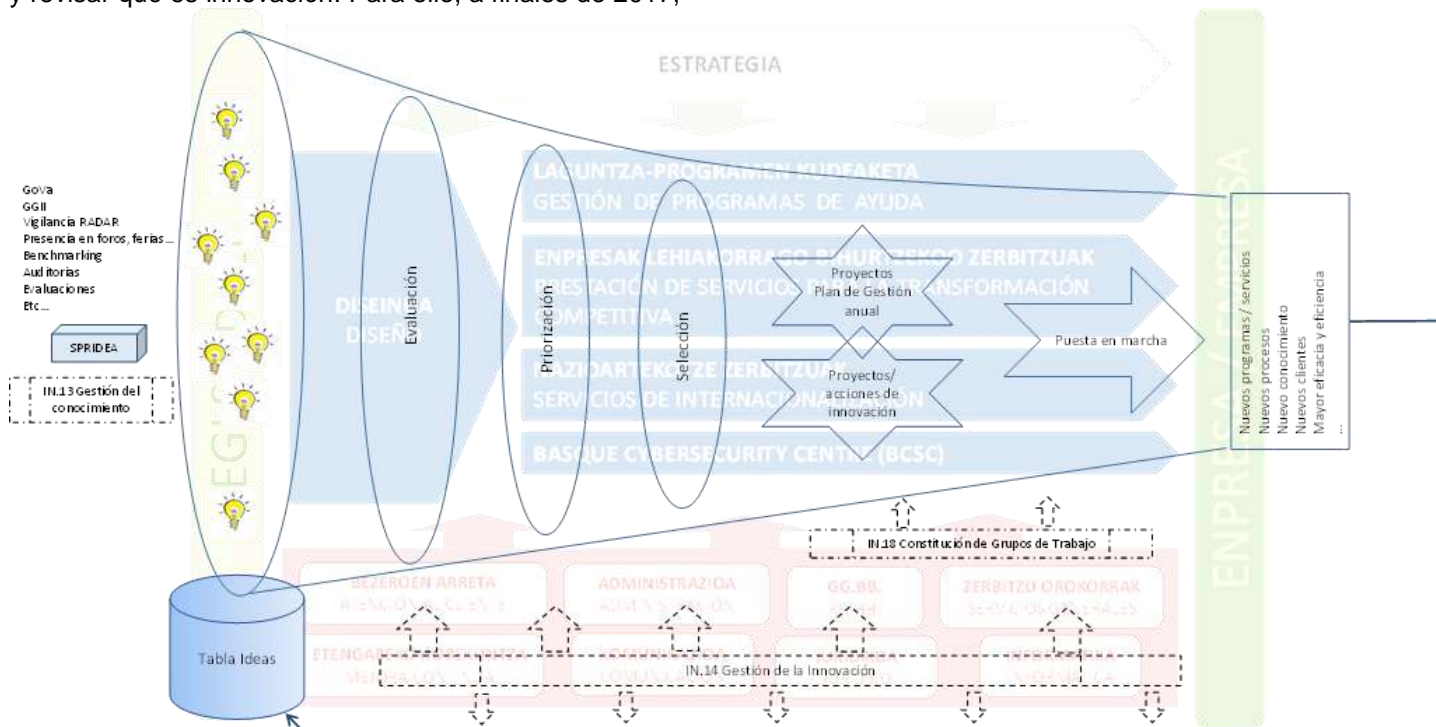


Fig. I4.1: Proceso de gestión de la innovación en SPRI

Además se han establecido los criterios para la evaluación, priorización y selección de ideas, así como los responsables para ello. Derivado de este proceso, se ha modificado la instrucción de gestión de la innovación, elaborada en 2018 tras el proceso de aprendizaje a través del módulo de Innovación de la iniciativa Konwin de Euskalit, anexo I4.1. Finalmente se ha sistematizado la comunicación y socialización de la mejora y la innovación, reservando en las distintas reuniones un espacio para ello, anexo P3.1.

También, como aprendizaje derivado de la pertenencia al Club de Evaluación y la participación en una evaluación externa, se ha diseñado la Tabla de IDEAS, anexo I4.2, que recoge todas las ideas propuestas, tanto a través de los planes de gestión, procesos de auditorías y evaluaciones internos y externos, sugerencias de mejora de las personas y/o grupos, etc. La fig. I4.2, resume las innovaciones más significativas desarrolladas en SPRI desde el ejercicio 2012.

Una de las últimas innovaciones puestas en marcha es el Basque Cybersecurity Centre en 2017, para aglutinar y articular toda la actividad que tiene lugar en Euskadi alrededor de la Ciberseguridad. Son elementos clave de la actividad del BCSC tanto el desarrollo de proyectos colaborativos para investigar o escalar proyectos tecnológicos dentro del marco del Basque Digital

Innovation Hub, como fomentar la innovación que dé lugar a tecnologías de Ciberseguridad “made in Basque Country” como promover la excelencia en las iniciativas de investigación aplicada. No es casual que cuatro agentes de la Red Vasca de Ciencia y Tecnología (Tecnalia, Ikerlan, Vicomtech y el BCAM) formen parte del Comité Permanente del BCSC.

La actividad del BCSC en este campo se articula a través de las Mesas de Inteligencia Competitiva, de los proyectos promovidos dentro del marco del Digital Innovation Hub, y mediante la promoción del ecosistema vasco para captar potenciales socios en la formación de consorcios, para proyectos inter-regionales europeos. Igualmente, se trabaja con el Departamento de Educación para promover la innovación en el desarrollo de competencias personales y profesionales, a través de la utilización de medios de vanguardia como puede ser la utilización de escenarios de ciberentrenamiento.

Además, en 2018, se ha puesto en marcha un nuevo programa para impulsar la Ciberseguridad Industrial, apoyando especialmente aquellos proyectos que aborden la convergencia e integración de los sistemas de protección ante ciberataques para entornos IT/OT (Information Technology / Operational Technology), principalmente en empresas industriales manufactureras, así como en otros subsectores prioritarios.

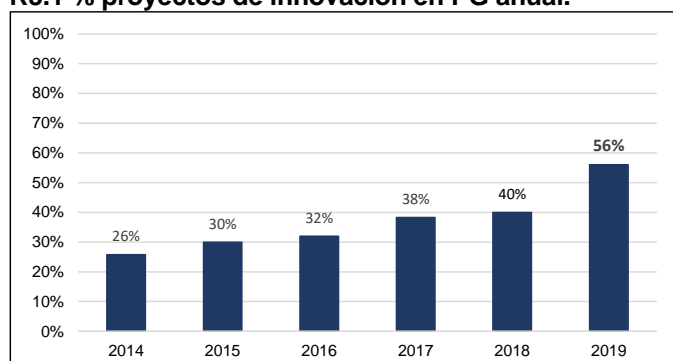
Año	Medición Aprendizaje	Innovación Introducida
2013	Reflexión estratégica	Fondo de C-R emprendedores: Realizar las gestiones para crear y dotar un Fondo
	Reflexión estratégica	Definición programa: Programa de Business Angels
	Reflexión interna	Implantación sistema de videoconferencia en salas reunión.
2014	Reflexión interna	Implantación Servicio Interoperatividad SPRI-GV-Hacienda General-DDFF.
	Reflexión estratégica	Centros de Fabricación Avanzada.
	Reflexión estratégica	Diseño de la Estrategia de Especialización Inteligente RIS3 del GV e instrumentos DDEI
	Reflexión interna	Metodología de monitorización, evaluación y análisis de impacto de programas de I+D+i
	Reflexión estratégica	Apoyo a la innovación no tecnológica: Iniciativa INNOBIDEAK
	Reflexión estratégica	Programa Industria Digitala.
	Reflexión estratégica	Programa Basque Industry 4.0.
	Reflexión interna	Participación en la Junta Directiva de Qepea por elección en sesión plenaria.
2015	Reflexión estratégica	Participación en la red de regiones europeas VanguardInitiative
	Reflexión interna	Generación, desarrollo y actualización de instrumentos para la captación de IED.
	Reflexión interna	Migración sistema ERP, una nueva sistema de compras y validación digital de facturas
	Reflexión estratégica	Reordenación de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación (RVCTI).
	Reflexión estratégica	Nuevo formato BarnetegiTeknologiko
	Reflexión interna	Liderazgo del grupo de trabajo Transparencia de Qepea
2016	Reflexión interna	Aplicación Gestión Banda Ancha Polígonos
2017	Reflexión estratégica	Lead Generation: Diseño e impulso de estrategias proactivas
	Reflexión interna	Informe ENS
	Reflexión estratégica	Certificación BAIT (IT TxartelaBerria, apoyo al proyecto Ikanos).
	Reflexión interna	Creación del Basque Cybersecurity Centre (BCSC)
2018	Contraste externo	Definición del concepto de innovación en SPRI
	Aprendizaje externo	Creación de la tabla Ideas
	Reflexión interna	Nuevo programa Ciberseguridad Industrial
	Evaluación externa	Revisión gestión de la Innovación, Herramienta SPRIdea, IN18 Grupos de Trabajo, etc.
2019	Reflexión interna	Proyecto Mejora comunicación digital con clientes (actuales y potenciales).
	Reflexión interna	Análisis de la aplicación de Data analytics en SPRI.

Fig.I4.2 Innovaciones en SPRI en los últimos años.

R5. RESULTADOS EN INNOVACION

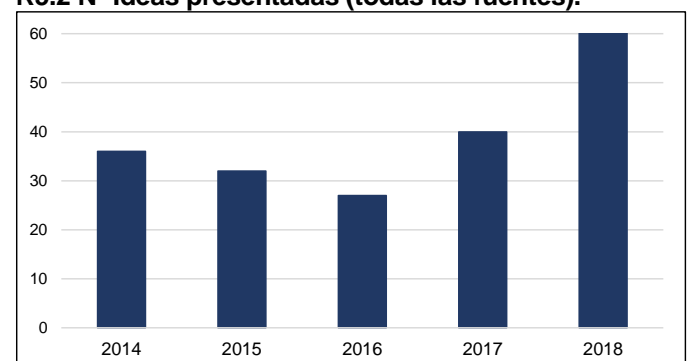
Periodicidad	SPRI dispone de una amplia batería de indicadores para realizar el seguimiento de sus actividades. Mensualmente, en el Comité de dirección se realiza el seguimiento del panel de indicadores; trimestralmente se revisan los indicadores en las áreas y el Consejo de Administración y anualmente se evalúa y ajusta el plan de gestión. Los resultados relevantes son los que dan respuesta a la Misión y líneas estratégicas.
Segmentación	En los casos en que se considera que aporta información para el análisis y el establecimiento de mejoras, tenemos indicadores segmentados por programa, servicio, etc.
Objetivos	Con carácter general, la determinación de objetivos se realiza en base a los siguientes criterios: <ul style="list-style-type: none"> • Los planes del Gobierno Vasco que determinen la actividad de SPRI. • La evolución histórica del indicador. • La situación actual y el futuro previsible de clientes y entorno, y cómo afecta a la actividad. • El grado de sistematización y estabilidad del proceso. • La importancia estratégica del indicador.
Comparaciones	Por el tipo de actividad desarrollada resulta difícil establecer comparaciones, aun así, siempre que ha sido posible, se presentan comparaciones con la Batería Q-epea (media y mejor entre las sociedades públicas), Batería de Empresas de Euskalit (media y mejor) y el Foro ADR. A fecha de la elaboración de esta Guía no ha sido posible disponer de los datos de 2018 de Qepea, previstos para primeros de julio.
Tendencias	Para la mayoría de los indicadores se dispone de datos desde el año 2000, e incluso antes. Sin embargo, para la elaboración de esta Guía se ha decidido mostrar los resultados desde el año 2014.

R5.1 % proyectos de innovación en PG anual.



A partir de 2019 el objetivo de este indicador es que al menos el 40% de los proyectos incluidos en el PG anual sean de innovación.

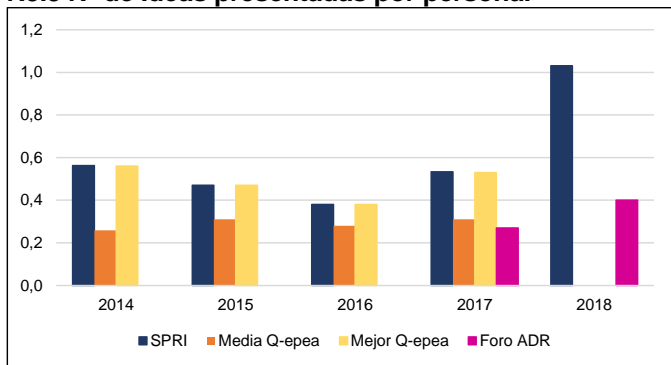
R5.2 Nº Ideas presentadas (todas las fuentes).



La tendencia positiva desde 2016 del número de ideas recogidas, es consecuencia directa de la apuesta por la innovación y la creatividad de SPRI. Se mantiene

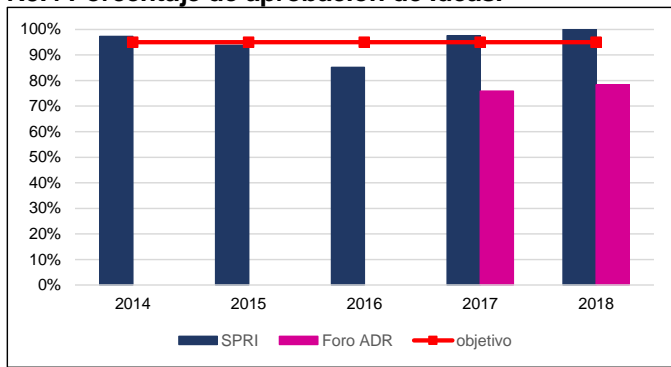
además el alto grado de aprobación e implantación de las mismas, así como en el nº de ideas por persona.

R5.3 Nº de Ideas presentadas por persona.

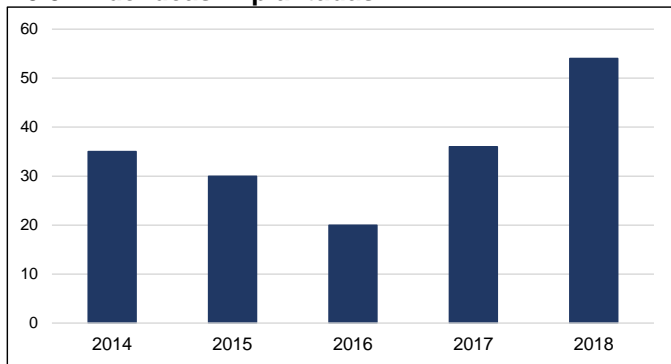


Este indicador es también señal de la mayor implicación y participación de las personas a raíz de la implantación del MGA.

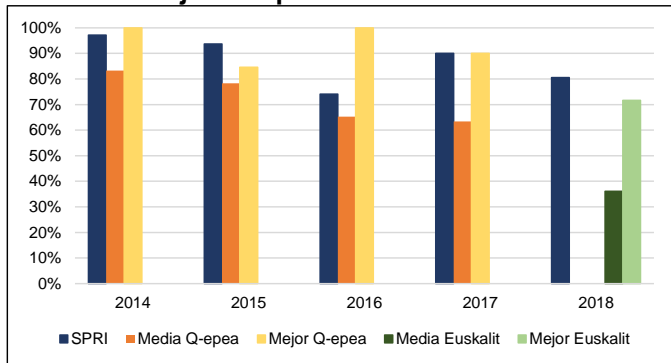
R5.4 Porcentaje de aprobación de Ideas.



R5.5 Nº de ideas implantadas

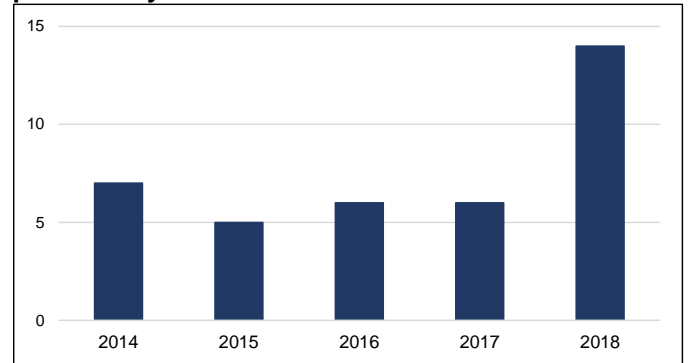


R5.6 Porcentaje de implantación de Ideas.



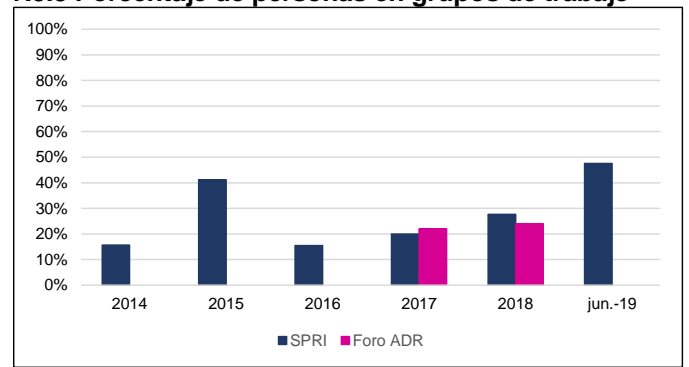
En 2018 el número de ideas implantadas ha crecido respecto al año anterior, sin embargo al haberse dado un incremento mayor en el nº de ideas presentadas, ha provocado que el porcentaje de implantación baje en 2018.

R5.7 Nº ideas convertidas en nuevos o mejores productos y servicios



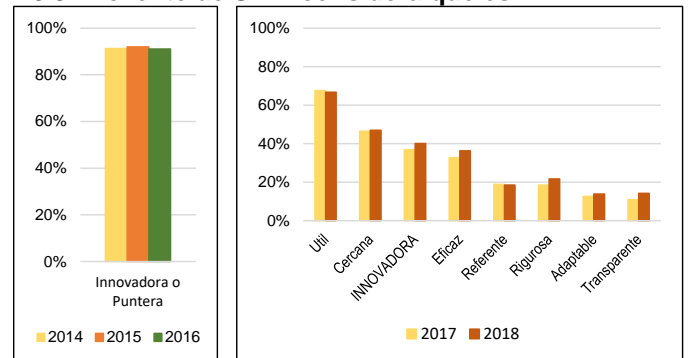
En SPRI, entendemos como nuevos productos, los programas de ayuda, servicios y/o procesos internos nuevos puestos en marcha, así como las revisiones y/o mejoras sustanciales de las mismas, consecuencia de las ideas gestionadas.

R5.8 Porcentaje de personas en grupos de trabajo



Se mantiene una tendencia al alza en el porcentaje de personas de SPRI que participa en grupos de trabajo desde 2016. En 2018, el porcentaje de participación alcanza el 28% de la plantilla, y a junio de 2019 es del 48%.

R5.9 El cliente de SPRI considera que es:



Los clientes consideran a SPRI una organización "Innovadora o puntera", con unos resultados superiores al 90% ante la pregunta directa en las encuestas de satisfacción. En la encuesta de 2017 se produjo un cambio en la forma de preguntar cómo el cliente percibe a SPRI, se pide que elijan 3 atributos de 8, por lo que hay más dispersión entre las respuestas. "Útil" es el atributo más citado, "Cercana" el segundo, e "Innovadora" es el atributo seleccionado en tercer lugar del ranking y que en 2018 se mantiene este 3º puesto aunque se incrementa el porcentaje de clientes que considera a SPRI como innovadora.



GLOSARIO

ACRONIMO	DEFINICION
ADR	Agencias de Desarrollo Regional
AVI-BTI	Agencia Vasca de Internacionalización-Basque Trade and Investment
BBDD	Base de datos
BBPP	Buenas Prácticas
BCSC	Basque Cybersecurity Centre
BI	Business Intelligence
BIC	Business Incubation Centre (Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial)
CAE	Comunidad Autónoma de Euskadi
CODI	Comité de Dirección
DDEI	Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras del Gobierno Vasco
DDFF	Diputaciones Forales
DG	Dirección General
EFQM	European Foundation for Quality Management
FCE	Factores Críticos de Éxito
GI	Grupos de Interés
GV	Gobierno Vasco
I+D+i	Investigación, Desarrollo e Innovación
IBC	Invest in the Basque Country
IED	Inversión Extranjera Directa
LCSP	Ley de Contratos del Sector Público
MGA	Modelo de Gestión Avanzada
OCI	Observatorio de Coyuntura Industrial
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PCTI	Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación
PE	Plan Estratégico
PG	Plan de Gestión
PMERE	Programa Marco para el Empleo y la Reactivación Económica
PPTT	Parques Tecnológicos
PRL	Prevención de Riesgos Laborales
PYME	Pequeña y mediana empresa
RGPD	Reglamento General de Protección de Datos
RIS3	Estrategias Nacionales y Regionales para la Especialización Inteligente (RIS3), aprobadas por el Consejo de la Unión Europea.
RR.HH	Recursos Humanos
RRSS	Redes Sociales
RVCTI	Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación
SAC	Servicio de Atención al Cliente
TICs	Tecnologías de la Información y la Comunicación

Anexos

Guía de Gestión Avanzada 2019





Indice de anexos

E – ESTRATEGIA

E1.1 – Hitos desarrollados en el camino a la excelencia	1
E1.2 – Matriz Grupos de Interés	2
E2.1 – Extracto PG 2019-EPMERE-Planes Estratégicos 2017-2020	5
E2.2 – Extracto PG 2019-Trazabilidad PMERE	6
E2.3 – Extracto Plan de Gestión 2019.....	9
E3.1 – Mapa de Procesos.....	13
E3.2 – Cuadro Alianzas	14
E4.1 – Mapa Estratégico Visual.....	15
E4.2 – Pantallazo aplicación QlikView e Indicadores SPRI	16
E4.3 –IN.19 Elaboración y seguimiento de actuaciones del Plan de Gestión.....	18

C – CLIENTES

C1.1 – Extracto de Informe OCI	19
C1.2 – Encuesta de Satisfacción del Cliente.....	20
C3.1 – Extracto Manual de Diseño de Programas	24
C4.1 – Extracto Manual del Proveedor	25

P – PERSONAS

P1.1 – Extracto Descripción Puestos. Ejemplo	26
P1.2 – Manual de Acogida.....	29
P1.3 – Encuesta de Satisfacción de Personas.....	31
P2.1 – Extracto Plan de Formación 2018	32
P3.1 – Extracto Plan de Comunicación Interna	34
P3.2 – Extracto Evaluación Competencias. Piloto 2019	36

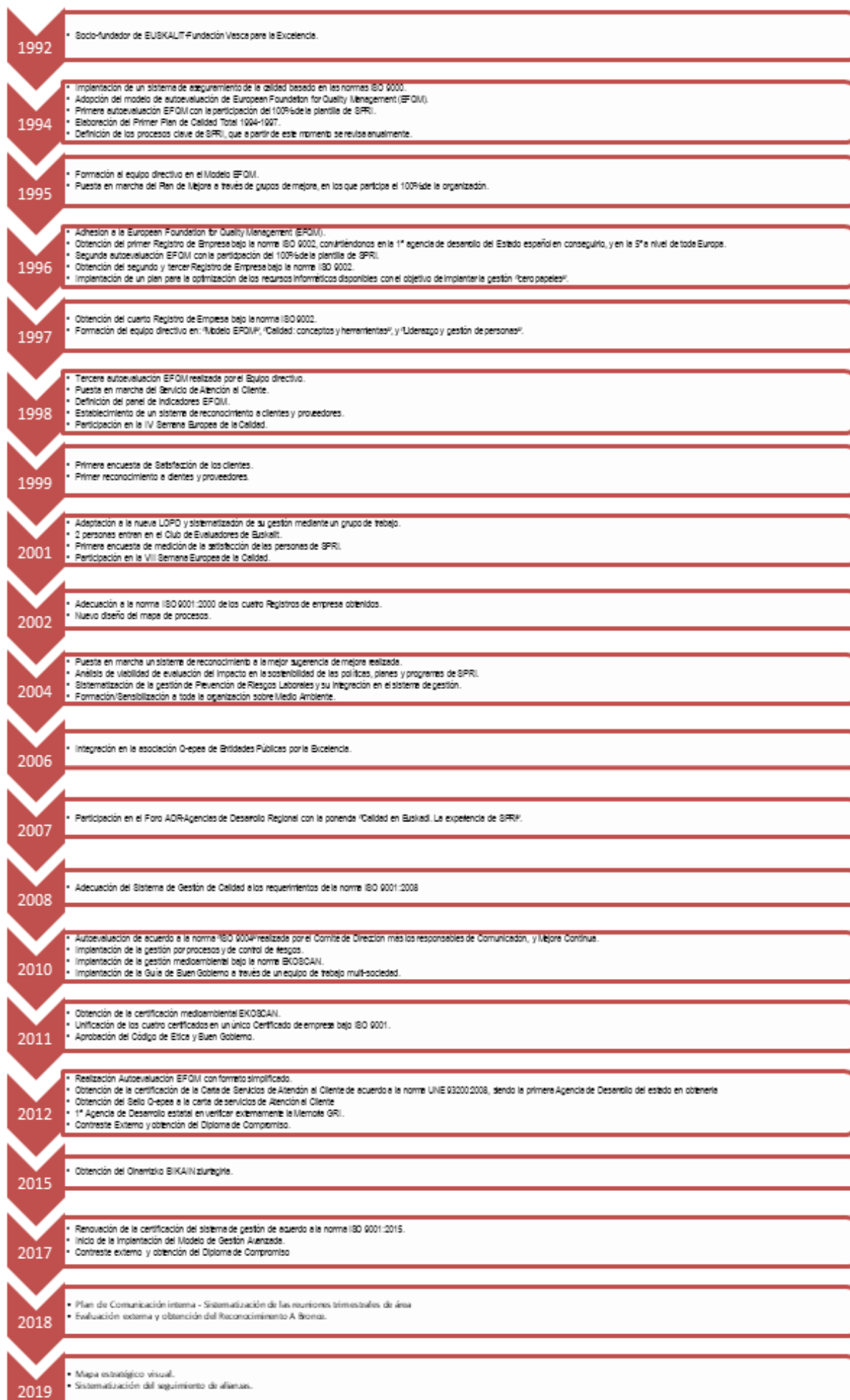
S – SOCIEDAD

S1.1 –Alineación ODS-Agenda Euskadi Basque Country 2030-GV-SPRI	38
S1.2 – Acciones Igualdad y Euskera. Algunos Ejemplos	40
S1.3 – Encuesta Sociedad.....	42
S2.1 – Plan de Mejora Ambiental 2018	43

I – INNOVACION

I2.1 – Extracto aplicación Reserva Salas de Reunión.....	44
I2.2 – IN.13 Gestión del Conocimiento	45
I3.1 –SPRIdea, Canales de aprendizaje externo	46
I4.1 – IN.14 Gestión de la Innovación.....	47
I4.2 – Extracto Tabla Ideas	49

Anexo E1.1 HITOS DEL CAMINO HACIA LA GESTIÓN AVANZADA DE SPRI



Anexo E1.2 MATRIZ GRUPOS DE INTERES

(1 de 3)

GRUPOS DE INTERÉS	DEFINICIÓN	Relación
GOBIERNO VASCO	DDEI- al que SPRI está adscrito. Aporta las directrices estratégicas. Dpto. Gobernanza Pública y Autogobierno aporta directrices estratégicas de actuación en RR.HH., y es propietaria del Edificio Plaza Bizkaia. Dpto. Hacienda y Economía que marca las directrices económico-financieras.	Consejo de Administración de SPRI Reuniones periódicas, planificadas o no, a distintos niveles
PERSONAS	Las personas trabajadoras de SPRI.	Reuniones periódicas, planificadas o no, a distintos niveles Comité de empresa Protocolo de conflictividad interpersonal Comunicación / Información en la Intranet Relación individual
SOCIEDADES GRUPO SPRI	Sociedades pertenecientes al Grupo SPRI.	Comité de Dirección SPRI Participación en los Consejos de Administración de las sociedades
OTRAS ADMINISTRACIONES	Otras administraciones públicas	Contactos. Reuniones
CLIENTES	Aquella persona (física o jurídica), organización empresarial, o institución que solicita información y/o accede, o puede acceder, a los programas y servicios ofertados.	Servicio de Atención al Cliente Encuesta de Satisfacción Comunicación: Web, Newsletters, Alertas, redes sociales, ... Procesos operativos (Gestión Programas de Ayuda, Servicios para la Transformación Competitiva, Internacionalización, BCSC)
ALIADOS	Aquella organización, empresa y/o institución con la que tenemos un acuerdo de colaboración, basado en la confianza, más allá de una transacción económica, que aporte valor añadido a las dos partes.	Convenios de colaboración Reuniones periódicas Procesos operativos (Gestión Programas de Ayuda, Servicios para la Transformación Competitiva, Internacionalización, BCSC)
PROVEEDORES	Empresas que han resultado adjudicatarias de los procesos de contratación realizados.	Perfil del contratante Comunicación directa Encuesta de Satisfacción
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Medios de comunicación en general.	Relación directa con Departamento de Comunicación
SOCIEDAD	Resto de colectivos a los que los servicios ofertados por SPRI generan una mejora en su bienestar.	Portal de la Transparencia - solicitudes de información Legislación

Rev.16/07/2018

Anexo E1.2 MATRIZ GRUPOS DE INTERES

(3 de 3)

GRUPOS DE INTERÉS	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	RIESGOS IDENTIFICADOS
GOBIERNO VASCO	<p>Desplegar y cumplir con los planes de competitividad definidos.</p> <p>Apoyar la difusión de su estrategia de manera positiva y clara.</p> <p>Apoyo a sectores estratégicos del tejido empresarial vasco</p> <p>Apoyo del tejido empresarial vasco en todos los aspectos (empleo, crecimiento, internacionalización, I+D+i, fomento de la cooperación...)</p> <p>Aumentar la cooperación y colaboración entre el Departamento, el Grupo SPRI y otros organismos.</p> <p>Cumplir las directrices establecidas desde EJ-GV.</p> <p>Rentabilidad económica y social</p> <p>Transparencia en la información y las actuaciones.</p> <p>Impulso a la plataforma spri.eus como herramienta de comunicación y marketing con unos contenidos que difundan la actividad de las áreas operativas.</p> <p>Control periódico de posibles desviaciones.</p>	<p>1.1.1 Estructura y efectividad del Consejo u órgano de gobierno y de la dirección.</p> <p>1.1.2 Liderazgo, responsabilidad y estructura organizativa.</p> <p>1.1.3 Responsabilidad corporativa y sostenibilidad.</p> <p>1.1.4 Reputación-relaciones con terceros.</p> <p>1.1.5 Gestión del riesgo.</p> <p>2.2.4 Entorno geopolítico.</p> <p>4.1.2 Políticas y procedimientos.</p> <p>5.1.1 Reportes de gestión.</p> <p>5.1.2 Reportes regulatorios y de otra naturaleza al exterior.</p>
PERSONAS Otros procesos	<p>Disponer de una definición de su puesto de trabajo (funciones a desarrollar).</p> <p>Recibir formación profesional adecuada al puesto de trabajo</p> <p>Justa retribución</p> <p>Reconocimiento</p> <p>Conocer la política de RRHH de la organización</p> <p>Compartir Información sobre las empresas</p> <p>Atención a sus solicitudes y reclamaciones, analizándolas para aportar soluciones.</p> <p>Apoyo especializado e información y documentación, general y específica.</p> <p>Servicio eficiente, orientado y fluido. Es decir, recibir los servicios y productos de manera rápida, precisa, eficaz, de acuerdo a la legalidad vigente, especificaciones y plazos requeridos para poder ejecutar el proceso de forma adecuada y mediante un trato amable.</p> <p>Claridad y eficacia en el desarrollo y divulgación de la documentación, necesaria para el desarrollo del trabajo diario.</p> <p>Generación de acciones de difusión de las actividades para el cumplimiento de sus objetivos.</p> <p>Colaboración para favorecer la comunicación interna.</p>	<p>3.3.1 Cultura corporativa.</p> <p>3.3.2 Beneficios sociales.</p> <p>3.3.3 Estructura de la organización.</p> <p>3.3.4 Gestión del desempeño y compensación.</p> <p>3.3.5 Programas de abandono y retiro.</p> <p>3.3.6 Programas de formación y desarrollo del personal.</p> <p>3.3.7 Seguridad y salud.</p>
SOCIEDADES GRUPO SPRI	<p>Disponer de referencia y apoyo en el diseño y despliegue de sus políticas.</p> <p>Actuar de "filtro" sobre la información solicitada.</p> <p>Apoyo en la difusión de sus actividades.</p> <p>Dar un servicio eficiente, orientado, fluido y actualizado.</p> <p>Disponer de la información/documentación necesaria para gestionar las solicitudes y evaluar los proyectos.</p>	<p>1.1.4 Reputación. Relaciones con terceros.</p> <p>2.2.4 Entorno geopolítico.</p> <p>3.6.1 Diseño, producción y calidad del producto.</p>
CLIENTES Empresas/Autónomos/Empleadores/Inversor Potencial Extranjero Otras administraciones	<p>Resolución de quejas y consultas.</p> <p>Apoyo del tejido empresarial vasco en todos los aspectos (empleo, crecimiento, internacionalización, I+D+i, fomento de la cooperación...)</p> <p>Conocer las políticas y herramientas disponibles en la Administración.</p> <p>Disponer de un socio de carácter temporal</p> <p>Existencia de un canal adecuado de comunicación, de forma que se disponga de la información necesaria para acceder a las iniciativas propias y de otros relacionadas con nuestra actividad, ayudas y servicios disponibles.</p> <p>Información actualizada sobre los programas de ayuda y servicios propios y de otros.</p> <p>Prestar servicios de información relevante sobre la CAPV para la toma de decisiones y de Softlanding.</p> <p>Servicio eficiente, orientado, fluido. Es decir, recibir los servicios y productos del Grupo SPRI de manera rápida, precisa y eficaz, y mediante un trato amable, así como el cumplimiento de la normativa vigente.</p>	<p>1.1.4 Reputación. Relaciones con terceros.</p> <p>2.2.4 Entorno geopolítico.</p> <p>2.2.6 Requerimientos de terceros y socios (aliados).</p> <p>2.4.1 Alianzas.</p> <p>2.2.3 Fraude externo.</p> <p>2.4.2 Concentración del negocio.</p> <p>2.4.3 Clientes.</p> <p>2.4.4 Externalización de servicios (Subcontratación).</p> <p>3.5.1 Gestión de contratos.</p> <p>3.6.1 Diseño, producción y calidad del producto.</p>
ALIADOS Agentes Económicos (Asociaciones empresariales, Clusters, Agentes intermedios, etc...) Red Exterior Agencia EASME-Red EEN	<p>Acercar clientes potenciales de sus servicios y facilitar un canal de comunicación y presencia con las empresas vascas.</p> <p>Atención directa, fluida y preferente de los servicios solicitados. Colaborar estrechamente.</p> <p>Ayuda a las Pymes a tener más acceso a la información europea.</p> <p>Conocer las políticas y herramientas disponibles en la Administración. Información actualizada sobre los programas de ayuda y servicios.</p> <p>Disponer de la información/documentación necesaria para llevar a cabo la tarea encomendada.</p> <p>Facilitar las relaciones entre el tejido empresarial y de conocimiento vasco y los inversores potenciales.</p>	<p>1.1.4 Reputación. Relaciones con terceros.</p> <p>2.2.6 Requerimientos de terceros y socios (Aliados).</p> <p>2.4.1 Alianzas.</p> <p>2.4.2 Concentración del negocio.</p> <p>2.4.4 Externalización de servicios (Subcontratación).</p> <p>3.5.1 Gestión de contratos.</p> <p>3.5.3 Protección de datos y gestión de la información.</p>
PROVEEDORES	<p>Agilidad en los trámites relacionados con las compras.</p> <p>Clarificación en las especificaciones de los servicios a realizar.</p> <p>Comunicación fluida.</p> <p>Conocer detalladamente las especificaciones de las compras.</p> <p>Conocer las condiciones y requisitos de contratación.</p> <p>Conocer los criterios de selección que garanticen la concurrencia competitiva.</p> <p>Cumplimiento de las condiciones de servicio y cobro pactadas (certificados de ejecución, plazos).</p> <p>Disponer de tiempo de reacción suficiente.</p>	<p>1.1.4 Reputación. Relaciones con terceros.</p> <p>2.2.4 Entorno geopolítico.</p> <p>5.1.1 Reportes de gestión.</p> <p>5.1.2 Reportes regulatorios y de otra naturaleza al exterior.</p>
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	<p>Generar contenidos de puesta en valor del cliente de SPRI, la empresa vasca, en las temáticas relacionadas con la actividad de SPRI que además ayuden a reforzar la imagen de Basque Country en el exterior.</p> <p>Contenidos para poner en valor a la empresa vasca.</p> <p>Recibir información de manera rápida, veraz y actualizada.</p>	<p>1.1.4 Reputación. Relaciones con terceros.</p> <p>2.2.4 Entorno geopolítico.</p> <p>5.1.1 Reportes de gestión.</p> <p>5.1.2 Reportes regulatorios y de otra naturaleza al exterior.</p>
SOCIEDAD	<p>Reconocer al Grupo SPRI como interlocutores para cualquier iniciativa empresarial vasca.</p> <p>Conocer las actuaciones derivadas de las políticas del Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras.</p> <p>Transparencia en la información y las actuaciones.</p> <p>Uso eficiente de los recursos.</p>	<p>1.1.1 Estructura y efectividad del Consejo u órgano de gobierno y de la dirección.</p> <p>1.1.2 Liderazgo, responsabilidad y estructura organizativa.</p> <p>1.1.3 Responsabilidad corporativa y sostenibilidad.</p> <p>1.1.4 Reputación-relaciones con terceros.</p> <p>1.1.5 Gestión del riesgo.</p> <p>1.2.1 Cultura ética</p> <p>2.3.3 Gestión del desempeño</p> <p>3.5.3 Protección de datos y gestión de la información</p> <p>3.7.1 Marcas y reputación de la organización</p> <p>5.1.1 Reportes de gestión.</p> <p>5.1.2 Reportes regulatorios y de otra naturaleza al exterior.</p>

Anexo E2.1 EXTRACTO PG2019-PMERE 2017-2020

1.- INTRODUCCION

SPRI inicia el ejercicio 2019 con el cambio significativo de su naturaleza jurídica, pasando de ser una Sociedad Anónima en 2018 a iniciar su actividad como Ente Público de Derecho Privado en 2019.

Este proceso de conversión se inicia en el año 2017, cuando la Ley 5/2017 de 22 de diciembre, por la que se aprueban los Presupuestos Generales de la Comunidad Autónoma de Euskadi para el ejercicio 2018, recoge en su Disposición Adicional Décimotercera, la constitución de SPRI – Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial, como ente Público de Derecho Privado.

Esta misma Ley, a través de su Disposición Derogatoria Única, propone la derogación de la Ley 5/1981 de 10 de junio sobre la creación de la Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial, S.A., anterior denominación de Sociedad para la Transformación Competitiva – Eraldaketa Lehiakorretako Sozietatea, S.A., una vez entre en funcionamiento SPRI – Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial.

Asimismo, durante el año 2018, a través de los Decretos 160/2018 y 161/2018 de 13 de noviembre, se aprueban los Estatutos de SPRI – Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial y se regula la adscripción de los medios necesarios para el desarrollo de sus funciones, fijando su entrada en vigor e inicio de sus actividades el día 1 de enero de 2019.

Este **PLAN DE GESTIÓN** recoge las líneas estratégicas, objetivos, actuaciones, indicadores y previsiones económicas de las distintas Áreas, Departamentos y Unidades de SPRI para el año 2019, planteándose finalmente las previsiones de evolución económico-financiera de las cuentas, en sus vertientes de capital y de explotación.

El **PLAN DE GESTIÓN** se elabora tomando como base la Revisión del Sistema de 2018, donde se analizan las actividades llevadas a cabo en el ejercicio precedente, en el que, también, se detallan las dificultades encontradas, así como los principales proyectos previstos para el año siguiente.

Asimismo, este ejercicio 2019, parte con la premisa de la prórroga presupuestaria del ejercicio 2018, que condiciona la potencial puesta en marcha de programas y actuaciones que puedan considerarse novedosas, al no encontrarse recogidas las mismas en la Ley de Presupuestos de 2018.

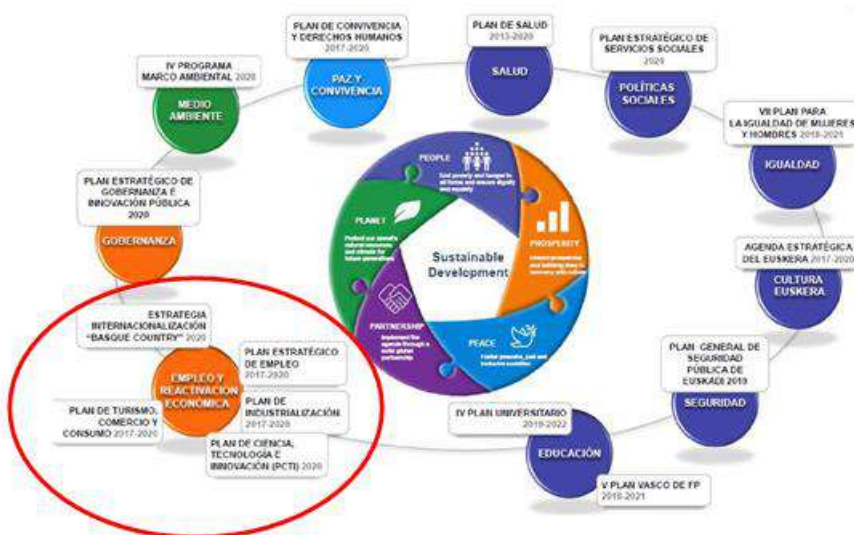
2.- MISIÓN Y LÍNEAS BÁSICAS DE ACTUACIÓN

MISIÓN

“Apoyar, impulsar y contribuir a la mejora competitiva de las empresas vascas, colaborando con ello a la generación de riqueza en Euskadi y a la mejora del bienestar de su ciudadanía, mediante un desarrollo humano sostenible, en el ámbito de la Política de Promoción Económica del Gobierno Vasco”

LÍNEAS BÁSICAS DE ACTUACIÓN

El Plan de Gestión 2019 de SPRI tiene como marco general el Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica 2017-2020,



Este Programa Marco se concreta para SPRI en los siguientes planes estratégicos:

- Plan de Industrialización 2017-2020.
- Plan Ciencia, Tecnología e Innovación 2020.
- Plan de Internacionalización 2017-2020.
- Plan de Empleo → Plan de Emprendimiento 2017-2020.

Además de la Estrategia transversal:

- Agenda Digital de Euskadi 2020

Anexo E2.2 EXTRACTO PG2019-TRAZABILIDAD PMERE 2017-2020

(1 de 3)

PROGRAMA MARCO POR EL EMPLEO Y LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA 2017-2020

OBJETIVO: CREAR MÁS Y MEJOR EMPLEO (REDUCIR EL PARO POR DEBAJO DEL 10% & 20.000 JÓVENES CON UNA OPORTUNIDAD LABORAL)

PLAN DE EMPLEO: 9 ámbitos:

- E1 PYMES, ECONOMÍA SOCIAL Y DESARROLLO LOCAL
- E2 FOMENTO DEL EMPRENDIMIENTO**
- E3 FOMENTO DEL EMPLEO JUVENIL**
- E4 FORMACIÓN PARA EL EMPLEO
- E5 INCENTIVOS A LA INSERCIÓN LABORAL
- E6 PROGRAMAS RENOVE REHABILITACIÓN
- E7 EMPLEO PÚBLICO
- E8 MEJORA DE LA CALIDAD DEL EMPLEO**
- E9 MEJORA DEL SISTEMA VASCO DE EMPLEO

ESTRATEGIA DE REACTIVACIÓN ECONÓMICA: 4 planes operativos:

- R1 INVERSIÓN
- R2 INNOVACIÓN**
- R3 INTERNACIONALIZACIÓN**
- R4 INDUSTRIALIZACIÓN**

* SPRI-PROGRAMAS Y SERVICIOS

AREAS /DEPARTAMENTOS SPRI		PROGRAMA MARCO POR EL EMPLEO Y LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA 2017-2020					
		PLAN DE EMPLEO			ESTRATEGIA DE REACTIVACIÓN ECONÓMICA		
		E2 FOMENTO DEL EMPRENDIMIENTO	E3 FOMENTO DEL EMPLEO JUVENIL	E8 MEJORA DE LA CALIDAD DEL EMPLEO	R2 INNOVACIÓN	R3 INTERNACIONALIZACIÓN	R4 INDUSTRIALIZACIÓN
PROMOCIÓN EMPRESARIAL	EMPRENDIMIENTO	EKINTZAILE BARNEKINTZAILE BIND 4.0 Préstamos LUZARO BASQUE FONDO	EKINTZAILE BARNEKINTZAILE BIND 4.0 Préstamos LUZARO BASQUE FONDO	INNOBIDEAK-PERTSONAK			EKINTZAILE BARNEKINTZAILE BIND 4.0
	DESARROLLO EMPRESARIAL	GAUZATU INDUSTRIA	GAUZATU INDUSTRIA		GAUZATU IMPLANTACIONES EXTERIORES		GAUZATU INDUSTRIA RENOVE MAQUINARIA AVALES 60-40
	INVESTI IN BASQUE COUNTRY				PROYECTOS IED AFTERCARE		PROYECTOS IED AFTERCARE ORDENACI INDUSTRIAL
	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS				GRUPOS PILOTAJE (RIS3) FABRICACIÓN AVANZADA B01H		FABRICACIÓN AVANZADA BASQUE INDUSTRY 4.0
	ESTUDIOS Y CLUSTER				Vigilancia Competitiva Redes y proyectos coop.		COORDINACIÓN CLUSTER
TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN	TECNOLOGÍA				EMAITEK + ELKARTEK HAZITEK Red EEN INFORMES FISCALES		
	INNOVACIÓN				KUDEABIDE LEHIABI DE PERTSONAK PRESTAKUNTZA		
	SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN		ENPRESA DIGITALA BARNETEGI TEKNOLOGIKO MIKROENPRESA DIGITALA IT TXARTELA		BASQUE INDUSTRY 4.0 INDUSTRIA DIGITALA CIBERSEGURIDAD DIGITAL ENPRESA DIGITALA BARNETEGI TEKNOLOGIKO PEBA EUSKADI MIKROENPRESA DIGITALA IT TXARTELA PC LAGUN METAPOSTA O bv.V.B.A.Ultarrápida		
CIBERSEGURIDAD					BBPP CIBERSEGURIDAD		
INTERNACIONALIZACIÓN						FINANCIACION	

4.- PLAN DE GESTION POR AREAS

4.1 AREA DE PROMOCION EMPRESARIAL

El ÁREA DE PROMOCIÓN EMPRESARIAL tiene como misión principal el impulso de proyectos empresariales generadores de nuevas oportunidades de empleo y la mejora de la competitividad de las empresas vascas y captar proyectos de inversión directa extranjera y alianzas estratégicas que refuercen el tejido empresarial vasco.

Las actuaciones del Área de Promoción Empresarial están relacionadas con los Ejes de Empleo y Reactivación Económica del Programa Marco por el Empleo y la reactivación Económica 2017-2020 (PMERE) del Gobierno Vasco.

4.1.1 EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO ECONÓMICO

El DEPARTAMENTO DE EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO ECONÓMICO tiene como misión principal el impulso de proyectos empresariales generadores de nuevas oportunidades de empleo de las empresas vascas, centrándose, principalmente, en la industria.

PLAN DE ACTUACIÓN 2019

EMPRENDIMIENTO:

Plan Estratégico de referencia: Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica 2017-2020 (PMERE) del Gobierno Vasco

Acciones Plan Estratégico: Eje de Empleo del PMERE en el Ambito operativo E.2 de Fomento del Emprendimiento, línea de actuación E.2.1. Apoyo al Emprendimiento Innovador y al Intraemprendimiento

Actuaciones:

- Fomento del Emprendizaje, junto con la actividad desarrollada por los BICs, en los que se continuará trabajando conjuntamente entre el Gobierno Vasco y Diputaciones Forales en la reorganización y coordinación del sistema de emprendizaje avanzado.
- Desarrollo de actuaciones para la coordinación de actividades entre los Parques Tecnológicos, CCTT, Universidades, etc. y los BICs existentes, con el objetivo de aumentar el ritmo de la creación de empresas y asegurar el proceso integral de emprendizaje y desarrollo empresarial, mediante la organización de jornadas divulgativas, así como realizar una importante labor de formación en colaboración con el Instituto Vasco de Competitividad, mediante la creación de un Programa de Formación Integral de Emprendedores.

Programas:

- Programas Ekinzaile: incide en aquellos proyectos de creación de empresas de carácter innovador y/o tecnológico, tanto promovidos por particulares, como por empresas preexistentes, y que la nueva actividad suponga un salto cualitativo en la diversificación de la misma.
- BIND 4.0: continuar en la labor de apoyar a la Start-up, en la aceleración de su proyecto y a conseguir su primer cliente referencial.
- BASQUEFONDO: colaboración con Gestión de Capital Riesgo del País Vasco, como instrumento de canalización de financiación a proyectos de crecimiento de empresas, especialmente en el ámbito de nuevas empresas de carácter tecnológico y global.
- AURRERA: convenio de financiación entre SPRI-Elkargi-IVF, para apoyar en la financiación de inversiones y circulante a las PYMES de menos de 3 años.

DESARROLLO ECONÓMICO:

Plan Estratégico de referencia: Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica 2017-2020 (PMERE) del Gobierno Vasco

Acciones Plan Estratégico: Eje de Empleo del PMERE, iniciativa E.2.1.3. Impulso a la creación y desarrollo de PYMES de base tecnológica y/o innovadora (Gauzatu Industria). Eje de Reactivación Económica, Ambito operativo R.4 de Industrialización, Línea de Actuación R.4.2. Apoyo a la inversión, Iniciativa R.4.2.1 Financiación de la Inversión en PYMES (Programa Gauzatu) del PMERE 2017-2020

4.2 AREA DE TECNOLOGIA E INNOVACION

La misión del ÁREA DE TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN es facilitar un proceso de transformación y un cambio cultural de las pymes vascas, mediante acciones que impulsen y apoyen tanto la mejora de la competitividad de la base económica actual como la diversificación hacia sectores emergentes, el desarrollo directivo, una cultura sistemática de la innovación y de la I+D y, en todo el proceso de transformación de las organizaciones, utilizando las TEICs como palanca de cambio.

La innovación debe ser asumida por la Pyme como un reto diferenciador, debe estar dirigida a todo tipo de empresa, debe aplicarse a todos los ámbitos de gestión de la Pyme y debe tener un impacto en resultados económicos y sociales.

4.2.1 DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA

El DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA basa su campo de actuación en conseguir un país innovador, científica y tecnológicamente avanzado.

Las prioridades estratégicas a las que responden las actuaciones del Departamento de Tecnología son:

- **Investigación y Desarrollo Empresarial:** Apoyo a los procesos de I+D+i enfocados a la mejora de la competitividad de la base empresarial actual y al lanzamiento de Nuevas Empresas de Base Tecnológica.
Programas **Hazitek** e Informes Técnicos de calificación a efectos fiscales.
- **Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación:** Apoyo a la investigación fundamental e industrial que desarrollan, esencialmente en colaboración, los agentes de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación, que contribuya a desarrollar y desplegar la Estrategia de Ciencia y Tecnología definida en el PCTI 2020, lograr los objetivos definidos y afianzar el Sistema Vasco de Innovación.
Programas **Emaitek** + y **Elkartek**.
- **Difundir la Ciencia y la Tecnología** como ventaja competitiva y promover la Transferencia de Tecnología entre los diferentes protagonistas del Sistema de Innovación Vasco.
Proyecto Red EEN (Enterprise Europe Network).

PLAN DE ACTUACIÓN 2019

Plan Estratégico de referencia: Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación Euskadi 2020; Agenda Digital de Euskadi 2020

Acciones Plan Estratégico: Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación Euskadi 2020

- Capacitación tecnológica e impulso de la I+D empresarial: **Hakitek**, Informes Técnicos de calificación a efectos fiscales.
- Convergencia de capacidades y fomento de la I+D en cooperación: **Elkartek**.
- Generación de capacidades científico-tecnológicas: **Emaitek** +.
- Apertura e internacionalización del sistema de I+D+i: **Europe Enterprise Network (EEN)**.

Acciones Plan Estratégico: Agenda Digital de Euskadi 2020

- Reto 1. Poner a disposición de los sectores estratégicos industriales TEIC avanzadas y accesibles, desde la fase de I+D hasta el desarrollo de tecnologías y soluciones de aplicación a la industria: **Hazitek**, Informes Técnicos de calificación a efectos fiscales, **Elkartek**, **Emaitek** +.

Actuaciones:

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL.

- Programa **Hazitek**.
 - ✓ I+D de carácter competitivo:

4.- PLAN DE GESTIÓN POR ÁREAS

4.1 ÁREA DE PROMOCIÓN EMPRESARIAL

4.1.1 EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO ECONÓMICO

ACTUACIÓN	PROGRAMA/SERVICIO	INDICADOR	OBJETIVO
Apoyar íntegramente el proceso de empresariado	Actividad de los CIBEs	ROW EKINTZALE Presentados	85
		ROW EKINTZALE Aprobados	80
		ROW BARNEKINTZALE Presentados	65
		ROW BARNEKINTZALE Aprobados	60
		Empresas Constituidas CIBe	5
		Préstamos Leasas	10
		ROW Agroalquiler Fondo Bakarrakada	25
		Préstamos Aurera	25
		Impulso Subvención aprobada	2.100.000
	BIND 4 II	Empresas colaboradoras	27
		Resolución de solicitudes	250
		Selección Sup - ets	25
Reforzar los mecanismos e instrumentos de financiación para apoyar los proyectos de crecimiento	Programa GAUZATU INDUSTRIA	Nº Proyectos presentados	60
		Nº ROW Opinión favorable	50
		Volumen de inversión (M€ €)	100
		Empiezo Creado	500
		Impulso Subvención Aprobada	28.000.000
	Seguimiento GAUZATU	Propuestas de pago	75
		Promogras e incidencias Informe Final	10
	Programa INDUSTRIA 4.0	Proyectos Presentados	25
		Proyectos Aprobados	100
	FINANCIACIÓN 60-40	Impulso Subvención aprobada	80
		Proyectos tramitados	3.000.000
Apoyo a la iniciación y/o consolidación de la función internacional en la empresa vasca	GAUZATU Implantaciones Externas	Propuestas de pago	3
		Promogras e incidencias Informe Final	1
			2

4.1.2 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

ACTUACIÓN	PROGRAMA/SERVICIO	INDICADOR	OBJETIVO
Coordinación	GAAs , Clusters , Buzoak Foodstep Center, BDH	Nº de reuniones que dan lugar a iniciativas de despliegue de las estrategias	60
Asociación	Seguimiento RIS3	Nº de informes	26
Entorno	Harmoner Abasas	Eventos internacionales	1
Instrumentos de apoyo		% proyectos de investigación estratégica RIS3 por parte de la consorcio HAUTER	95%
Cooperación suparregional	VANGUARD INITIATIVE , paradigma Smart&SIP , proyectos aleoag , grupos de trabajo DH , REDDI	Participación iniciativas internacionales	20
Seguimiento	Contribución CVCTI en Fabricación Avanzada - Baioque Industry 4.0 y en Energía - Bioenergo	Informes de revisión de la estrategia	4

4.1.3 INVEST IN THE BASQUE COUNTRY

ACTUACIÓN	PROGRAMA/SERVICIO	INDICADOR	OBJETIVO
Gestionar proyectos IED		Nº de proyectos gestionados	116
		Nº proyectos áreas gestionadas	66
		Nº cobros en el dato IED (€)	35
Concretar nuevos proyectos de inversión		Nº proyectos terminados	35
		Volumen de inversión (Millones €)	15
		Empresas generados nuevos	400
Consolidación de inversión existente		Empresas generados mantenidos	350
		Nº de encargos con empresas extranjeras existentes	35
		Nº Nuevas prescripciones	50

4.1.4 ORDENACIÓN INDUSTRIAL

ACTUACIÓN	PROGRAMA/SERVICIO	INDICADOR	OBJETIVO
Consolidación de empleo y de la actividad de pymes industriales vascas en dificultades, a través de financiación, para restablecer la viabilidad a medio y largo plazo	Bideraketa Bazaketa	Nº de empresas apoyadas	3
		Recursos propios aportados por las empresas (millones €)	1,5
		Plazas de trabajo consolidadas	125
		Nº de empresas apoyadas inversión inducida (millones €)	50
Impulsar inversiones de empresas en zonas desfavorecidas para reactivar la economía y promover la cohesión territorial		Empiezos	150

4.1.5 ESTUDIOS Y COORDINACIÓN CLUSTERS

ACTUACIÓN	PROGRAMA/SERVICIO	INDICADOR	OBJETIVO
Estudios	Vigilancia Competitiva de SIFRI	Nº Usuarios Web	45
		Nº Artículos publicados	70
		Nº Boletines	10
		Nº Unidades de vigilancia	5
Redes y Cooperación	Participar en Redes y Proyectos de ACRE y Clusters	Nº reuniones de vigilancia	100
		Nº artículos publicados	3
		Nº Reales con participación activa	10
		Nº proyectos informacionales	2
Ayuda a Clusters	Financiación Planes de Acción	Nº Clusters apoyados	17
		Nº Asociaciones dinamizadoras	23
		Nº Actuaciones apoyadas	500
		Subvención aprobada (€)	2.965.000
Ayuda a Clusters	Asistencia Técnica	Nº Evaluaciones	1.500
		Nº reuniones Comisión Ejecutiva y Coord	4
		Nº reuniones con Juntas Directivas	70
		Nº Jornadas (OC, Cluster Day, Grupos) N actividades de Clusters	6
			190

4.2.2 DEPARTAMENTO DE INNOVACIÓN

ACTUACION	PROGRAMA / SERVICIO	INDICADOR	OBJETIVO
Estrategia 000000000 : Refuerzo de la competitividad del tejido empresarial a través de la innovación.	INNOBIDEAK - PRESISTENCIA Formación Básica en Gestión Avanzada	Nº Asistentes Proyectos Apoyados	1.000 238
	INNOBIDEAK - KUDEABIDE Contratos externos de gestión avanzada en las organizaciones (Fase 1)	Nº Contratos Solicitados	165
	INNOBIDEAK - LEHABIDE Proyectos piloto en Gestión Avanzada	Nº Contratos Realizados	150
	INNOBIDEAK - PERTSOINAK Proyectos de Consolidación en Gestión Avanzada, Innovación y Competitividad (Fase 2B)	Nº Solicitudes Presentadas Proyectos Presentados Proyectos Aprobados	50 150 120
	INNOBIDEAK - LEHABIDE Proyectos de aceleración de la innovación	Proyectos Presentados	20
	INNOBIDEAK - PERTSOINAK Proyectos Presentados de los trabajadores.	Proyectos Presentados	80
		Proyectos Aprobados	65
		Proyectos Presentados	56
		Proyectos Aprobados	28
		Proyectos Aprobados	20

4.2.3 DEPARTAMENTO DE SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

ACTUACION / PROGRAMA	INDICADOR	OBJETIVO
Programas JE-S&T (Industrial 000000000 + 000000000)	Solicitudes presentadas Solicitudes aprobadas Importe Subvención Aprobada	250 205 5.366.430
Programa Industrial 000000000	Solicitudes presentadas Solicitudes aprobadas Importe Subvención Aprobada	155 140 2.263.557
Programa Basque Industry 4.0	Solicitudes presentadas Solicitudes aprobadas Importe Subvención Aprobada	35 25 2.552.873
Programa Ciberseguridad Industrial	Solicitudes presentadas Solicitudes aprobadas Importe Subvención Aprobada	60 40 550.000
PEBA - Euskadi	Importe Subvención Aprobada	2.100.000
Economía Digital TOTAL	Nº Jornadas, cursos y eventos singulares Nº de asistentes	250 9.000
ED - Araba	Nº Jornadas, cursos y eventos singulares Nº de asistentes	55 2.150
ED - Bizkaia	Nº Jornadas, cursos y eventos singulares Nº de asistentes	90 2.540
ED - 000000000	Nº Jornadas, cursos y eventos singulares Nº de asistentes	69 2.720
ED - 000000000	Nº Jornadas, cursos y eventos singulares Nº de asistentes	46 1.590
Microempresas Digitales (000000000)	Nº Implantaciones realizadas Nº Soluciones Te. Implantadas	800 8.000
Microempresas Digitales (000000000)	Nº Solicitudes recibidas	820
	Nº de cursos	520
	Nº de alumnos	3.100
IT 000000000 - BAIT	Nº usuarios registrados Nº de certificaciones	37.000 19.000
000000000 - 000000000	Nº de cursos Nº de alumnos	28 280
Realización de EISA	Equipos reciclados con software libre	1900
000000000	Nuevos usuarios Nuevos 000000000	25.000 70

4.2 AREA DE TECNOLOGIA E INNOVACION

4.2.1 DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA

ACTUACION	PROGRAMA/SERVICIO	INDICADOR	OBJETIVO
INVESTIGACION Y DESARROLLO EMPRESARIAL	HAZITEK / COMPETITIVOS	Proyectos Presentados y Evaluados Nº Empresas Presentadas Proyectos Aprobados Nº Empresas Apoyadas Importe Subvención Aprobada	1.000 950 710 675 38.500.000
	HAZITEK / ESTRATEGICOS	Proyectos Presentados y Evaluados Nº Empresas Presentadas Proyectos Aprobados Nº Empresas Apoyadas Importe Subvención Aprobada	45 240 30 180 39.000.000
	informes técnicos de relación con los FISCALDES	Emisión de informes relacionados con los Programas de ayuda Proyectos Presentados y Evaluados para su calificación 0000 Informes relativos a proyectos Presentados	2.000 330 225
Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación (RVCTI)	ELKARTEK / Investigación Fundamental Colaborativa	Proyectos Presentados y Evaluados Nº Agentes RVCTI Presentados Proyectos Aprobados Nº Agentes RVCTI Apoyados Importe Subvención aprobada	70 60 25 55 35.000.000
	ELKARTEK / Investigación con alto potencial industrial	Proyectos Presentados y Evaluados Nº Agentes RVCTI Presentados Proyectos Aprobados Nº Agentes RVCTI Apoyados Importe Subvención Aprobada	40 55 30 50 Incluido 0000 anterior
	Acreditación agentes RVCTI	Nº de informes de acreditación	10
	EMATEK*	Planes de actuación Presentados, Evaluados y Aprobados Nº de acciones evaluadas Importe Subvención Aprobada	14 60 58.000.000
OPUSION Y ASESORAMIENTO	ROBTEEN	Nº de reuniones realizadas y enviados Jornadas, seminarios y workshops (eventos / asistentes) Nº de empresas asesoradas	12 10 / 600 250

4.5 SECRETARÍA GENERAL

ACTIVIDAD	OBJETIVO
Secretaría de Consejos de Administración	19
Secretaría de las Juntas Generales	7
Acuerdos adoptados	200
Convenios y contratos	50
Normativas programas y asuntos Consejos	12
Licitaciones de Compras	12
LOPD-Ley Orgánica de Protección de Datos	10
Requerimientos y acciones contra deudores	10
Tramitaciones BOPV y Gobierno Vasco	10
Consultas y otros	150
Nº reuniones Comité de Seguridad	3
% Reuniones convocadas en plazo	100%
Valoración media satisfacción de los Consejeros	3,75
No conformidad en Auditorías actividad secretaría	0
Informes Gobierno Corporativo. Aprobados en Marzo	4
Nº asuntos resueltos que han generado incidencias	0
Nº incidencias internas con Asesora Jurídica	0
Incidencias en materia de LOPD	0

4.6 COMUNICACIÓN

DEFINICIÓN	OBJETIVO
Nº Informaciones subidas a la web de SPR	600
Nº Visitantes únicos a la web de SPR	500.000
Nº Páginas vistas en la web de SPR	1.200.000
Contenidos de jornadas, nº de vídeos y presentaciones publicados en medios sociales	30
Nº de entrevistas de radio a empresas	140
Nº Newsletter	50

4.3 BAQUE CYBERSECURITY CENTRE (BCSC)

OPERACIÓN DE SERVICIOS CSIRT

ACTUACIÓN	PROGRAMA/SERVICIO	INDICADOR	OBJETIVO
SERVICIOS REACTIVOS	GESTIÓN DE INCIDENTES	Incidencias gestionados en menos de 72 horas.	100%
	GESTIÓN DE VULNERABILIDADES	Vulnerabilidades notificadas al agente con capacidad de mitigación en menos de 16 horas laborales.	100%
SERVICIOS PROACTIVOS	AVISOS E INFORMACIÓN	Avisos difundidos	200
	DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN RELATIVA A CIBERSEGURIDAD	Boletines e informes generados y divulgados. Evento internacional de Ciberseguridad en Euskadi	5 1
SERVICIOS DE MEJORA DE LA CALIDAD DE LA SEGURIDAD	CONCIENCIACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN	Acciones de concienciación y sensibilización realizadas.	20

POLO DE CIBERSEGURIDAD

ACTUACIÓN	PROGRAMA/SERVICIO	INDICADOR	OBJETIVO
COLABORACIÓN CON EL DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD	DELITOS INFORMATIVOS	Acciones de mejora propuestas en menos de un mes desde que se solicitaron.	100%
	INSTALACIONES SENSIBLES	Eventos con participación conjunta del BCSC y el Departamento de Seguridad.	4
COLABORACIÓN CON EL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN	CONCIENCIACIÓN DIRIGIDA A MENORES	Acciones de concienciación en centros educativos.	120
EMPENDIMIENTO	IMPULSAR LA CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS	Iniciativas de Ciberseguridad en BIND 4.0.	5
	CONSOLIDAR EMPRESAS EXISTENTES	Acciones de promoción internacional para posicionar Euskadi como ecosistema de Ciberseguridad	10
INVESTIGACIÓN	NODO DE CIBERSEGURIDAD DEL BDH	Plan exclusivo del nodo. Proyectos ELKARTEK	1 1
DESARROLLO E INNOVACIÓN	PROMOCIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONALES	Presencia en ferias y foros de Ciberseguridad internacionales	2
PROYECTOS SINDICARES	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Diseño del plan estratégico de apoyo al sector de Ciberseguridad 2020-2025	1

4.4 ÁREA DE SERVICIOS DE APOYO

4.4.1 INFORMÁTICA

DEFINICIÓN	OBJETIVO
Operatividad Informática Comunicaciones	98%
Operatividad Informática Sistema Correo	98%
Operatividad Informática Servicios Web	98%
Nuevas aplicaciones informáticas	4
Operaciones mantenimiento sistemas	40
Actividades en puesto de trabajo	90

4.4.2 RECURSOS HUMANOS

DEFINICIÓN	OBJETIVO
Índice de absentismo laboral	2%
Índice de absentismo por IT	5%
Nivel de cumplimiento del plan de formación	90%
Horas de formación de la plantilla	3.000
Índice de participación de la plantilla en el plan de formación	90%

4.4.3 GESTIÓN Y MEJORA CONTINUA

DEFINICIÓN	OBJETIVO
Índice de satisfacción de los clientes	≥ 7,5
Nº quejas de clientes.	40
% quejas de clientes / total consultas atendidas SAC	< 0,5%
Plazo medio de respuesta a quejas de clientes	<10 días laborales
Nº ideas (sugerencias de mejora y/o innovaciones) presentadas.	20
% aprobación de ideas (sugerencias de mejora y/o innovaciones).	90%
Nº No Conformidades/incidencias abiertas.	50
% Cumplimiento Transparencia	100%
Nº de solicitudes de información recibidas en el Portal de la Transparencia	30
Plazo medio de respuesta a las solicitudes de información recibidas en el Portal de la Transparencia	≥15
Índice de evaluación de proveedores.	≥ 3,5
Índice de satisfacción de los proveedores estratégicos	≥ 7,5

4.4.4 SERVICIO ATENCIÓN AL CLIENTE

DEFINICIÓN	OBJETIVO
- Número de consultas atendidas	18.000
- Número y % de consultas telefónicas perdidas	10 (0,05%)
- Número y % de consultas atendidas directamente por el 902	13.500 (75%)
- Número y % de consultas escaladas	4.500 (25%)
- Nivel de atención telefónica	95%
- Nivel de atención e-mail	99%
- Nivel de Servicio	>90% con un tiempo máximo de respuesta en teléfono < 30 segundos >90% con un tiempo máximo de respuesta de e-mail < 48 horas

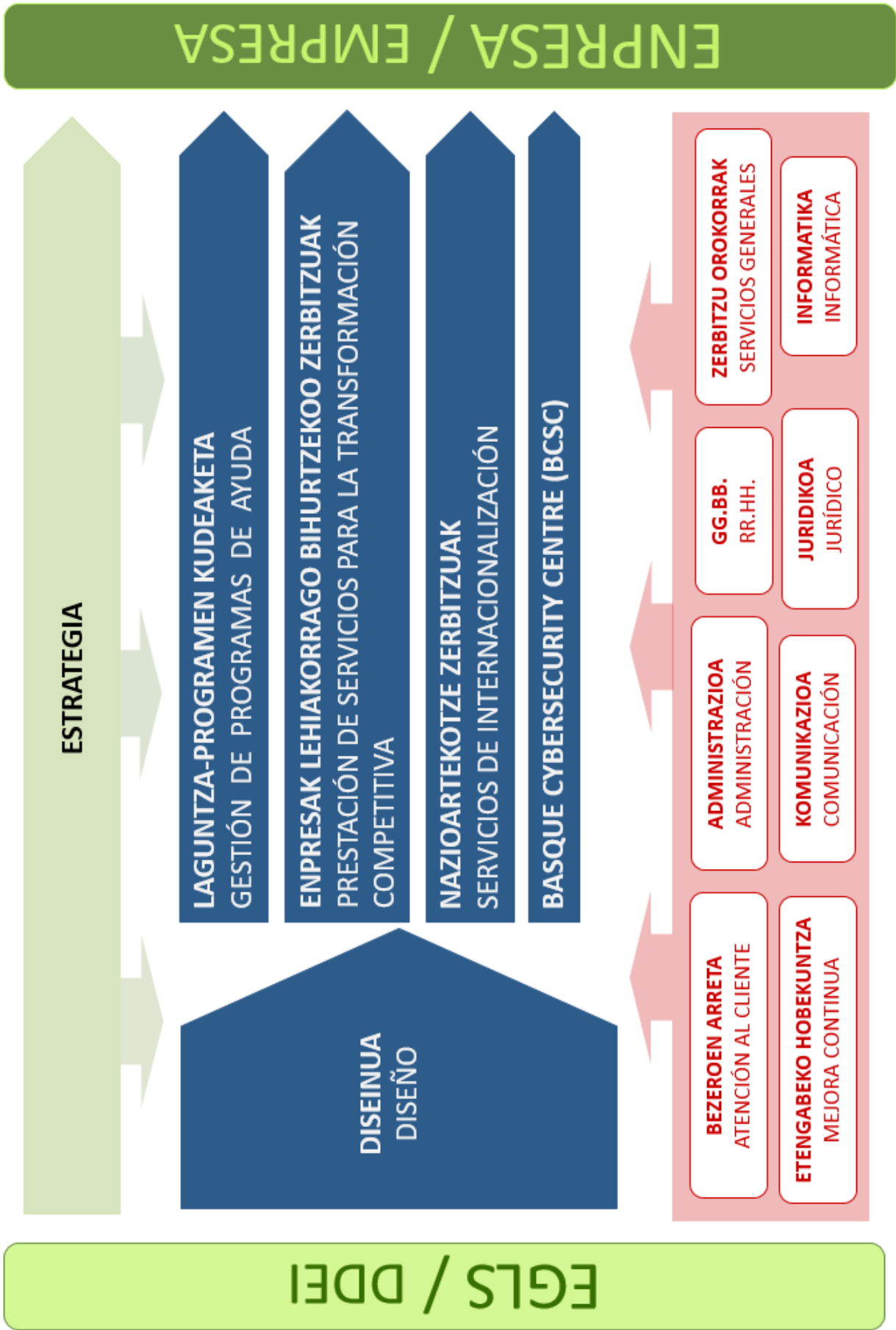
4.4.5 SERVICIOS GENERALES

DEFINICIÓN	OBJETIVO
Nº Llamadas atendidas	10.000
Nº Visitas atendidas	3.500
Nº Servicios mensajería	200
Nº Envíos valija GoVa.	250
Nº Expedientes catalogados para archivo SoVa	1.500
Nº Marcos gestionados	30
Reconocimientos médicos realizados	600%
Nº acciones formativas de PRL	2
Reducción toneladas CO2 emitidas en mensajería	5%

4.4.6 ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

DEFINICIÓN	OBJETIVO
Plazo Medio Pago Proveedores	30
Nº facturas registradas recibidas	1.800
Nº Pagos tramitados a proveedores	1.400
Nº facturas registradas enviadas	2.800
Nº de reclamaciones de facturas emitidas que se encuentran en situación de impago	180
Nº pagos tramitados de subvenciones	1.300
Plazo Medio Pago Subvenciones correspondiente a Administración	30
Nº de reclamaciones por información defectuosa de subvenciones a liquidar en Administración	10
Nº pagos tramitados al extranjero	50
Importe IVA recuperado	1.100.000
Modificaciones incorporadas al Presupuesto Inicial 2018	80
Liquidaciones de viaje tramitadas	400
Nº de pedidos emitidos (Uds.)	500
Importe de pedidos emitidos (Euros)	8.000.000
Plazo de aprobación de Peticiones de Suministro Global	≤= 10 días
Plazo de aprobación de Peticiones de Suministro Adg/Upto.	≤= 3 días
Plazo de aprobación de Peticiones de Suministro Compras	≤= 7 días

Anexo E3.1 MAPA DE PROCESOS

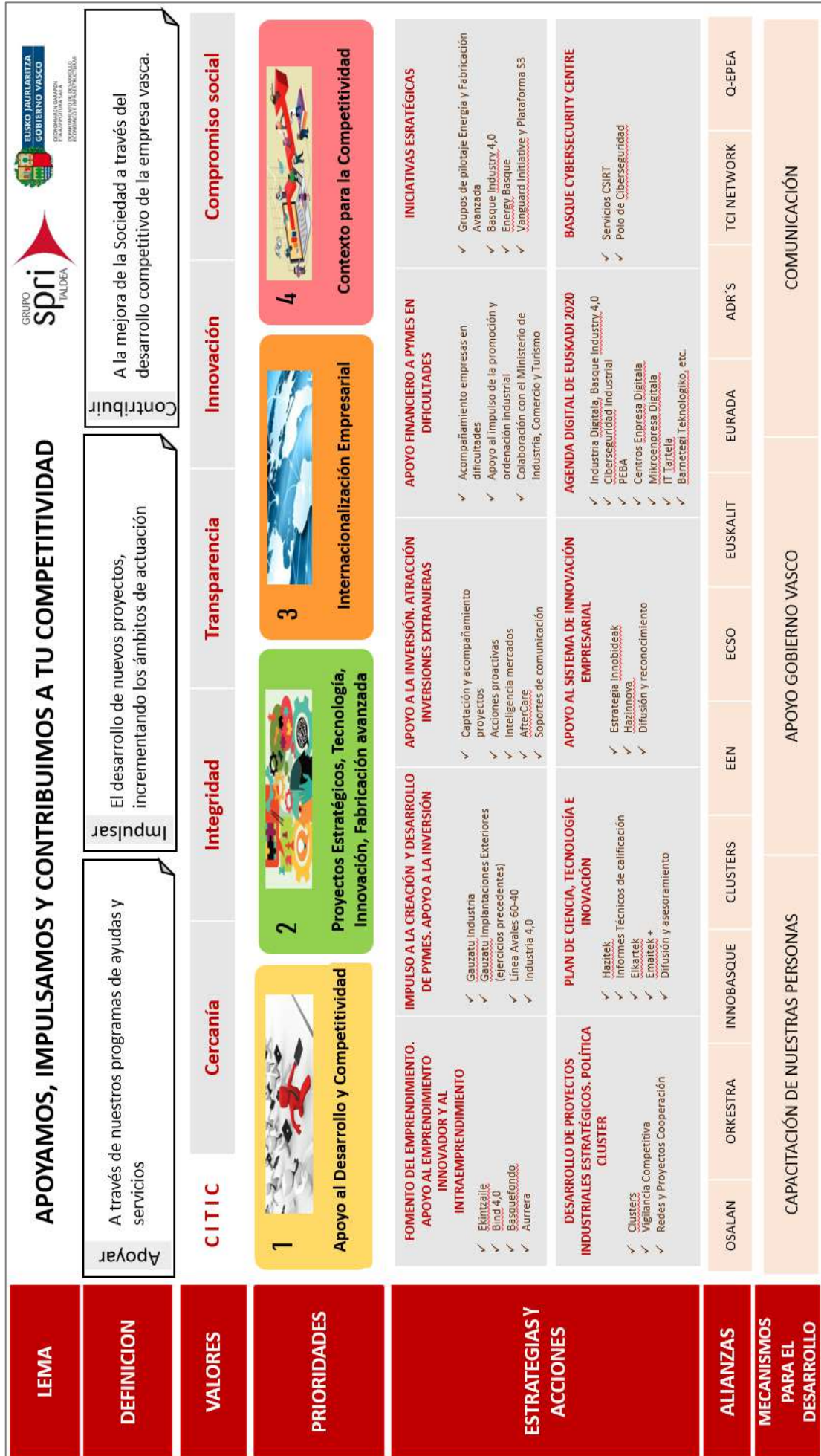


Rev.08 – 10/09/2018

Anexo E3.2 CUADRO DE ALIANZAS

ALIADO	QUÉ NOS APORTA	QUÉ LE APORTAMOS	RESPONSABLE ALIANZA	SEGUIMIENTO ANUAL
OSALAN	Chequeo y certificado de seguridad de los equipamientos productivos acogidos al programa Renove Maquinaria	Información de nuevas inversiones en las empresas vascas para su seguimiento y control bajo el punto de vista de Seguridad Laboral	Imanol Cuétara	Control de seguimiento trimestral hasta que finalicen las últimas liquidaciones del programa Renove Maquinaria. En general, la colaboración ha sido exquisita
ORKESTRA	Desarrollo del conocimiento científico en el ámbito de la competitividad territorial, en beneficio de los diferentes sectores y agentes que forman parte de la economía vasca y, de la sociedad en general	Apoyo cuantitativo y cualitativo para que su actividad pueda contribuir al desarrollo de políticas públicas y privadas	Aitor Cobanera	Reuniones trimestrales de seguimiento y participación en los grupos de trabajo creados para el desarrollo de los proyectos conjuntos.
INNOBASQUE	Apoyo en el diseño de las políticas de Ciencia, Tecnología e Innovación e instrumento de evaluación de Proyectos específicos	Apoyo cualitativo para que su actividad pueda contribuir al desarrollo de políticas públicas y privadas al servicio de la mejora de la Innovación en Euskadi.	Josu Ocariz	Reuniones periódicas para la monitorización y seguimiento de los proyectos asignados
CLUSTERS	Interlocución y seguimiento de la situación de los sectores económicos clusterizados (17) del País Vasco	Apoyo en la gestión del Programa Apoyo a los Cluster del DDEI anualmente así como interlocución entre los distintos Clusters y otras Instituciones Vascas	Txomin Olabarri	Participación en las reuniones de las Juntas Directivas de las asociaciones dinamizadoras de los clústeres de la CAPV, a través del equipo de enlaces clúster de SPRI. Realización del Basque Cluster Day y del Observatorio de Coyuntura.
Consortio Vasco de la Red Europea de Asesoramiento Empresarial y Apoyo a la Innovación (Enterprise Europe Network-EEN)	Colaboración entre los socios para ofrecer una oferta global de servicios para ayudar a las PYMEs vascas a innovar, crecer e internacionalizarse	SPRI es el líder y coordinador del Consortio Vasco y actúa como interlocutor con la Comisión Europea y la EASME. Colaboración entre los socios para ofrecer una oferta global de servicios para ayudar a las PYMEs vascas a innovar, crecer e internacionalizarse	Arturo Antón	Seguimiento y relación permanente a lo largo del año. Reuniones periódicas. Se reportan los resultados de las actividades realizadas al final de cada año
ECISO	Información de primera mano sobre iniciativas que la UE quiere priorizar en relación con la ciberseguridad. Visibilidad internacional del ecosistema vasco. Búsqueda de partners para conformar consorcios en respuesta a licitaciones europeas	Contactos en los agentes tecnológicos vascos de Ciberseguridad. Infraestructuras compartibles (Digital Innovation Hub, nodo de Ciberseguridad) para desarrollo de proyectos de transferencia tecnológica en colaboración con otras regiones.	Javier Dieguez	Participación en las reuniones ordinarias de WG2, WG4 y WG5. Participación en eventos bilaterales de ECISO con otros agentes.
EUSKALIT	Apoyo para la promoción y dinamización de la cultura de la gestión avanzada tanto hacia fuera como dentro de SPRI, dando respuesta a las necesidades, básicamente formativas, que se generan.	Colaboración como agente multiplicador de sus actividades (formación, contraste externo e implantación de herramientas de gestión) facilitando que tengan una mayor visibilidad.	Aitor Cobanera	Participación en las reuniones de Patronato. Reuniones de seguimiento del programa Kudeabide. Participación en el Club de Evaluadores y en el Club de G.A. (Industria y Servicios).
EURADA - EUROPEAN ASSOCIATION OF DEVELOPMENT AGENCIES	Información de primera mano sobre políticas e instrumentos de financiación de la UE. Medio de comunicación directa con la Comisión Europea en el desarrollo de las políticas de desarrollo regional. Intercambio de buenas prácticas y la colaboración en proyectos transnacionales.	Divulgación de políticas e instrumentos de financiación de la UE. Intercambio de buenas prácticas y la colaboración en proyectos transnacionales.	Juan Domingo Olabarri	Participación en las reuniones previstas. Participación en los distintos grupos de trabajo.
FORO ADRS-	Foro de reflexión, servicios de noticias, estudios, intercambio de experiencias e iniciativas conjuntas.	Foro de reflexión, servicios de noticias, estudios, intercambio de experiencias e iniciativas conjuntas.	Juan Domingo Olabarri	Participación en las reuniones previstas. Participación en los distintos grupos de trabajo.
TCI-Network, The Competitiveness Institute	Colaboración en un contexto abierto, flexible y único en la práctica de la competitividad, la innovación y el desarrollo de clústeres en más de 110 países.	Participación en grupos de trabajo especializados, programas de mentoring, encuentros de aprendizaje y proyectos como la iniciativa europea CLUSTERS3, liderada por SPRI.	Juan Domingo Olabarri	Participación en las reuniones previstas. Participación en los distintos grupos de trabajo.
Q-epea. Euskal Erakunde Publikoak Bikaintasunerantz	Foro de reflexión e intercambio de experiencias en el camino de la gestión avanzada de las organizaciones públicas.	Participación en los distintos grupos de trabajo especializados: cartas de servicios, batería de indicadores, transparencia (liderado por SPRI).	Inés García	Participación en las reuniones previstas. Participación en los distintos grupos de trabajo y actividades planificadas.
Red de Entidades Públicas para la Igualdad de Mujeres y Hombres	Foro de reflexión e intercambio de experiencias de organizaciones públicas vascas para la implantación de políticas de igualdad.	Participación en las actividades desarrolladas por la Red.	Inés García Carmen Mallagaray	Participación en las reuniones y actividades previstas.

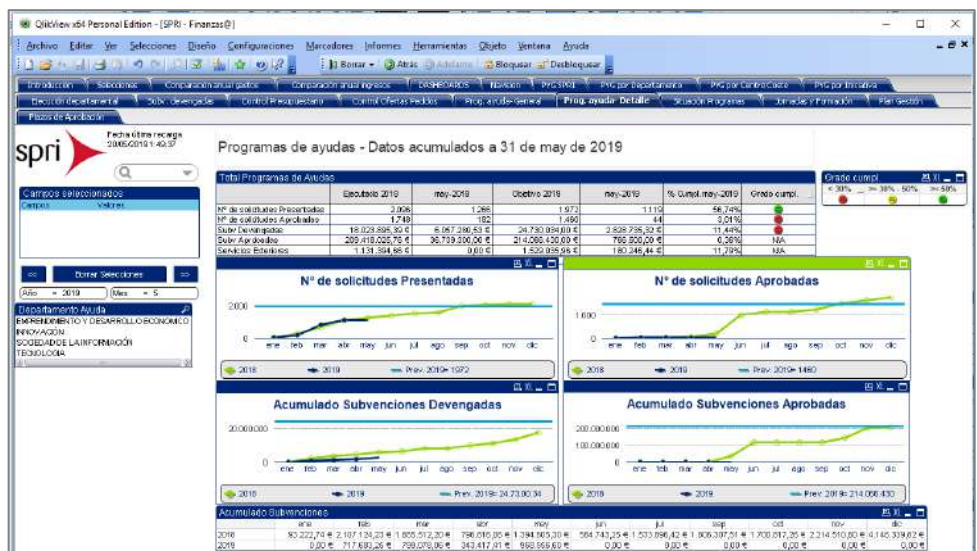
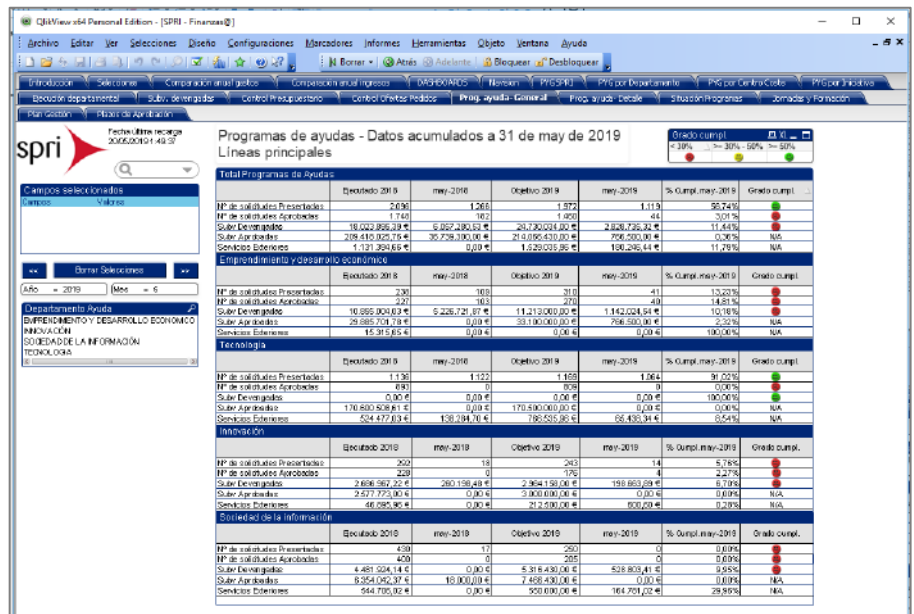
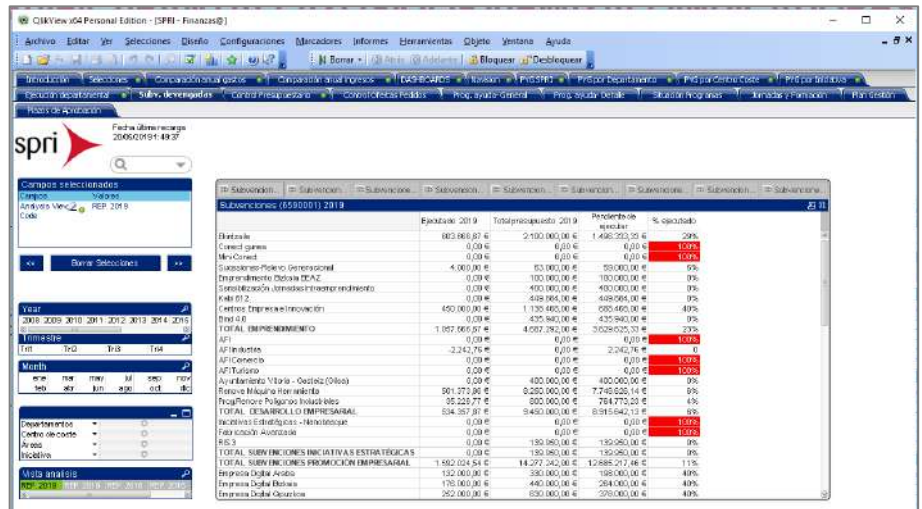
Anexo E4.1 MAPA ESTRATÉGICO VISUAL




Anexo E4.2 PANTALLAZOS QLIKVIEW Y A.I. INDICADORES

(1 de 2)

QLIKVIEW,
para el seguimiento del
Plan de Gestión y
presupuestario.



A.I. INDICADORES SPRI,
para el control de gestión mensual.

GRUPO spri Indicadores SPRI 

Mantenimientos Cierre mensual Visualizar datos Introducir datos Definición de indicadores Idioma: Castellano Salir

Visualizar datos
La siguiente pantalla le permite visualizar un resumen en el que se contrastan los datos mensuales y acumulados con respecto a los objetivos anuales de cada indicador.

Año: 2019 Mes: Abril Departamento: BASQUE CYBERSECURITY CENTRE (BCSC) Exportar

Indicadores	Real Mensual	Real Acumulado	Objetivo Anual	Cumplimiento Anual
Servicios CSIRT				
<i>Servicios Reactivos</i>				
Incidentes gestionados en menos de 72 horas (%)	(*) 100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Vulneraciones notificadas al agente con capacidad de mitigación < 16 hl (%)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<i>Servicios Proactivos</i>				
Avisos difundidos	(*) 48	208	200	104%
Boletines e informes generados y divulgados	(*) 4	11	5	220%
Evento internacional de Ciberseguridad en Euskadi	0	0	1	0%
<i>Servicios de mejora de la calidad de la seguridad</i>				
Acciones de concienciación y sensibilización realizadas	(*) 3	15	20	75%
Polo de Ciberseguridad				
<i>Colaboración con el Departamento de Seguridad</i>				
Delitos informáticos-Acciones de mejora propuestas <1 mes desde sol. (%)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Instalaciones sensibles-Eventos con participación conjunta	(*) 1	2	4	50%
<i>Colaboración con el Departamento de Educación</i>				
Acciones de concienciación en centros educativos	0	66	120	55%
<i>Emprendimiento</i>				
Iniciativas de Ciberseguridad en BIND 4.0	0	0	5	0%
Acciones de promoción internacional para posicionar Euskadi en Ciberseguridad	(*) 1	10	10	100%
<i>Investigación, desarrollo e innovación</i>				
Plan evolutivo del nodo de Ciberseguridad	0	0	1	0%
Proyectos Elkartak	0	0	1	0%
<i>Promoción Empresarial-Mercados internacionales</i>				
Presencia con empresas en Ferias de Ciberseguridad internacionales	0	2	2	100%

GRUPO spri Indicadores SPRI 


Mantenimientos Cierre mensual Visualizar datos Introducir datos Definición de indicadores Idioma: Castellano Salir

Visualizar datos
La siguiente pantalla le permite visualizar un resumen en el que se contrastan los datos mensuales y acumulados con respecto a los objetivos anuales de cada indicador.

Año: 2019 Mes: Abril Departamento: SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE (SAC) Exportar

Indicadores	Real Mensual	Real Acumulado	Objetivo Anual	Cumplimiento Anual
Nº consultas atendidas	256	6.007	18.000	33%
Nº consultas telefónicas perdidas	0	0	10	0%
% consultas telefónicas perdidas	0,00%	0,00	0,05%	0,00%
Nº consultas atendidas directamente por el 902	629	4.705	13.500	35%
% consultas atendidas directamente por el 902	71,03%	77,42%	75,00%	103,23%
Nº total de consultas escaladas	277	1.302	4.500	29%
% total consultas escaladas	28,97%	22,58%	25,00%	90,33%
Nivel de atención telefónica	100,00%	99,82%	95,00%	105,07%
Nivel de atención email	100,00%	100,00%	99,00%	101,01%
Nivel de servicio teléfono (con tiempo de espera máximo de 30 seg)	99,23%	98,29%	90,00%	109,21%
Nivel de servicio email (con tiempo de espera máximo 48 horas)	100,00%	100,00%	90,00%	111,11%

Anexo E4.3 IN.19 ELABORACIÓN Y SEGUIMIENTO PLAN DE GESTIÓN




INSTRUCCIÓN IN.19
ELABORACIÓN Y SEGUIMIENTO DE ACTUACIONES
DEL PLAN DE GESTIÓN

Todo copia-impreso de este documento tiene carácter informativo

1. → OBJETIVO Y ALCANCE
Describir el proceso de elaboración anual y seguimiento mensual del plan de actuaciones de SPRI.

2. → DEFINICIONES
No proceden.

3. → DESCRIPCIÓN
3.1. → Elaboración anual del plan de gestión
 La determinación del Plan de Actuaciones de SPRI, se realiza anualmente, y para ello, se siguen las directrices de política económica del Gobierno Vasco y sus asignaciones presupuestarias.
 La formulación de la propuesta de actuaciones y los objetivos operativos, así como la cuantificación económica de los recursos necesarios para su ejecución, corresponde a cada Responsable de Departamento/Área de SPRI. La Dirección General realiza el análisis, coordinación y ajuste de las actuaciones propuestas con sus Responsables.
 Con carácter general, la determinación de objetivos de los indicadores se realiza en base a los siguientes criterios, entre otros:
 → Los planes del Gobierno Vasco que determinen la actividad de SPRI (Emprendimiento, Industrialización, Ciencia y Tecnología, Sociedad de la Información, etc.)
 → La evolución histórica del indicador.
 → La situación actual y el futuro previsible de clientes y entorno, y cómo afecta a la actividad.
 → El grado de sistematización y estabilidad del proceso.
 → La importancia estratégica del indicador.
 La Dirección de Servicios de Apoyo se encarga de la integración de las actuaciones y su vinculación con las partidas contables de SPRI, habilitando las partidas presupuestarias correspondientes a cada actuación, realizando los ajustes finales del presupuesto.
 La aprobación definitiva del Plan de Gestión corresponde al Consejo de Administración de la Sociedad.
 La carga anual de las actuaciones e indicadores correspondientes a cada ejercicio se realiza por parte del personal de Servicios de Apoyo (Gestión y Mejora Continua).
 Los Responsables de Área/Departamento supervisan y dan el visto bueno a la información cargada, asegurando así la integridad y exactitud de la misma.
Salto de página.....



INSTRUCCIÓN IN.19
ELABORACIÓN Y SEGUIMIENTO DE ACTUACIONES
DEL PLAN DE GESTIÓN

Todo copia-impreso de este documento tiene carácter informativo

3.2. → Control de Gestión mensual
 La carga mensual de la actividad realizada en cada actuación es responsabilidad de las personas responsables de cada Actuación.
 Los datos del control de gestión mensual se deben cargar antes del día 15 del mes siguiente al de referencia de los datos.
 La integridad y exactitud de la información de la actividad mensual de las actuaciones de cada departamento/Área de SPRI se asegura por los Responsables de Departamento/Área que supervisan y dan el visto bueno a esta información.
 La coordinación de la descarga mensual corresponde a la Responsable de Gestión y Mejora Continua.
 Los posibles cambios que puedan surgir a lo largo del ejercicio se coordinan en el seno del Comité de Dirección, comunicándose a la Responsable de Gestión y Mejora Continua la información necesaria para que sean introducidos en la aplicación de control de gestión.

4. → DOCUMENTACIÓN UTILIZADA
 No procede.

Elaborado por: **Director Servicios de Apoyo**
Abril 2017

Aprobado por: **Roberto Gago y Mejora Continua**
06/03/2017

EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS

Observatorio de Coyuntura Industrial 2019									
	hobeto / a mejor	mantentzen du / mantiene	txarrago / a peor	Ez daki / No sabe					
	Semestre anterior					Porcentaje			
Sector / Clúster	Cartera de Pedidos	Facturación	Exportación	Número de Empresas y Empleo	I+D+i	peor	=	mejor	ns/nc
Aeronáutica						0%	40%	60%	0%
Alimentación						0%	20%	80%	0%
Automoción						0%	40%	60%	0%
Biosalud						0%	0%	100%	0%
Construcción						0%	40%	60%	0%
Contenidos digitales						40%	60%	0%	0%
Energía						0%	20%	80%	0%
Equipos Ferroviarios						0%	20%	80%	0%
Fundición						20%	80%	0%	0%
Habitat, Madera, Oficina y Contract						0%	40%	60%	0%
Industrias Industriales						40%	40%	20%	0%
Medioambiente						0%	100%	0%	0%
Papel						60%	40%	0%	0%
Productos e Instalaciones Siderúrgicas						0%	60%	40%	0%
Tecnologías Avanzadas de Fabricación						0%	40%	60%	0%
TEICs y Conocimiento						0%	20%	80%	0%
Transportes, movilidad y logística						20%	20%	60%	0%
						11%	40%	49%	0%
	Próximo semestre					Porcentaje			
Sector / Clúster	Cartera de Pedidos	Facturación	Exportación	Número de Empresas y Empleo	I+D+i	peor	=	mejor	ns/nc
Aeronáutica						0%	40%	60%	0%
Alimentación						0%	0%	80%	20%
Automoción						0%	80%	20%	0%
Biosalud						0%	0%	100%	0%
Construcción						0%	100%	0%	0%
Contenidos digitales						0%	40%	60%	0%
Energía						0%	20%	80%	0%
Equipos Ferroviarios						0%	80%	20%	0%
Fundición						0%	100%	0%	0%
Habitat, Madera, Oficina y Contract						0%	80%	20%	0%
Industrias Industriales						0%	80%	20%	0%
Medioambiente						0%	40%	60%	0%
Papel						60%	40%	0%	0%
Productos e Instalaciones Siderúrgicas						0%	20%	80%	0%
Tecnologías Avanzadas de Fabricación						20%	80%	0%	0%
TEICs y Conocimiento						0%	0%	100%	0%
Transportes, movilidad y logística						0%	40%	60%	0%
						5%	49%	45%	1%

Anexo C1.2 ENCUESTA SATISFACCIÓN CLIENTES

000 ERRAZA (10)

V9 (P.6) - EN UNA ESCALA EN LA QUE 0 SIGNIFICA NADA CLARACOMPRENSIBLE Y 10 TOTALMENTE CLARACOMPRENSIBLE. ¿EN QUÉ GRADO DIRÍA VD. QUE ES CLARACOMPRENSIBLE LA INFORMACION QUE SPRÍ DA SOBRE SUS PROGRAMAS?

¿ETA 10 BITARTENI ESKALA BATEAN, 0 "BATERE ARRIA" ULERGARRIA ETA 10 "OSO ARRIA" ULERGARRIA? (ZANIK, ARRIA, ULERGARRIA, AL DA SPRÍK BERE PROGRAMI BURUK EMATEN DUEI INFORMAZIOA?)

0 - NADA CLARA, COMPRENSIBLE (0)

BATERE ARRIA / ULERGARRIA (0)

1 - 1

2 - 2

3 - 3

4 - 4

5 - 5

6 - 6

7 - 7

8 - 8

9 - 9

10 - MUY CLARA, COMPRENSIBLE (10)

OSO ARRIA / ULERGARRIA (10)

V10 (P.8) - EN UNA ESCALA EN LA QUE 0 SIGNIFICA NADA FÁCIL Y 10 MUY FÁCIL, ¿EN QUÉ GRADO DIRÍA VD. QUE ES FÁCIL RELLENAR LAS SOLICITUDES DE AYUDA DE SPRÍ?

¿ETA 10 BITARTENI ESKALA BATEAN, 0 "BATERE ERRAZA" ETA 10 "OSO ERRAZA" ZANIK, SPRÍREN LAGUNTZA ESKIERA ORRIK BETETZEA ERRAZA AL DA?

0 - NADA FÁCIL (0)

BATERE ERRAZA (0)

1 - 1

2 - 2

3 - 3

4 - 4

5 - 5

6 - 6

7 - 7

8 - 8

9 - 9

10 - MUY FÁCIL (10)

OSO ERRAZA (10)

V11 (P.7) - EN UNA ESCALA EN LA QUE 0 SIGNIFICA "NADA INFORMADO" Y 10 "MUY INFORMADO", ¿EN QUÉ GRADO DIRÍA QUE SE SINTIÓ INFORMADO A LO LARGO DE TODO EL PROCESO, DESDE LA SOLICITUD HASTA LA RESOLUCIÓN?

¿ETA 10 BITARTENI ESKALA BATEAN, 0 "BATERE INFORMATURIK" ETA 10 "OSO INFORMATURIK" ZANIK, PROZESU ODOAN ZEHAR INFORMATURIK SENTITU ZINETEN, HAU DA, ESKIERA DIRRU BETETZECO MOBIENTUTIK ERABAKA ARIN ARTE?

0 - NADA INFORMADO (0)

BATERE INFORMATURIK (0)

1 - 1

2 - 2

3 - 3

4 - 4

5 - 5

6 - 6

7 - 7

8 - 8

9 - 9

10 - MUY INFORMADO (10)

OSO INFORMATURIK (10)

GRUPO: 3 - SERVICIOS VINCULADOS AL PROGRAMA

V12 (P.9) - ¿EN QUÉ MEDIDA EL PROGRAMA EN EL QUE PARTICIPAMOS CUBRE LAS NECESIDADES DE SU EMPRESA? TENIENDO EN CUENTA LA ESCALA EN LA CUAL 0 SIGNIFICA "NO CUBRIR LAS NECESIDADES EN ABSOLUTO" Y 10 "CUBRIR LAS NECESIDADES TOTALMENTE".

NOZIOAN PROGRAMAN HONEN ZURE ENPREZUREN BEHARRAK BERE IZAN DITU? (E DITU BEHARRAK BATERE BERE? ETA 10 "GUSTE BERE IZAN DITU BEHARRAK" ESKALA BATEAN ARABERA BALORA EZAZU)

0 - NADA EN ABSOLUTO (0)

EZ DITU BEHARRAK BATERE BERE (0)

1 - 1

2 - 2

3 - 3

4 - 4

5 - 5

6 - 6

7 - 7

8 - 8

9 - 9

10 - TOTALMENTE (10)

GUSTIZ BERE IZAN DITU BEHARRAK (10)

V13 (P.8) - ¿EN QUÉ MEDIDA RESULTO BENEFICIO PARA SU EMPRESA PODER ACCEDER AL PROGRAMA, PODER TOMAR PARTE EN LA CONVOCATORIA? VALORE EN UNA ESCALA EN LA CUAL 0 SIGNIFICA "INACCESIBLE Y 10 TOTALMENTE ACCESIBLE"

ETA NOZIOAN IZAN ZEN ERRAZA ZURE ENPREZURENTZKO OZALDIAH ETA PROGRAMAN PARTE HANTZEN? 0 "BATERE ERRAZA EZ" ETA 10 "GUSTIE ERRAZA" ESKALA BATEAN ARABERA BALORA EZAZU.

0 - INACCESIBLE (0)

BATERE ERRAZA EZ (0)

1 - 1

2 - 2

3 - 3

4 - 4

5 - 5

6 - 6

7 - 7

8 - 8

9 - 9

10 - TOTALMENTE ACCESIBLE (10)

GUSTIN ERRAZA (10)

V14 (P.10) - ¿QUÉ OPINIÓN LE MERECE EL PLAZO TRANSCURRIDO DESDE LA PRESENTACIÓN DE LA SOLICITUD POR SU PARTE HASTA EL FALLO DE LA RESOLUCIÓN? VALORE LA DURACIÓN DE TODO EL PROCESO, SIENDO 0 UN TIEMPO EXCESIVAMENTE LARGO Y 10 UNA DURACIÓN TOTALMENTE RAZONABLE

0 "BATERE ARIN / BIZKOR" ETA 10 "OSO ARIN / BIZKOR" ZANIK, NOZIOAN ESANVO ZENUKE ZURE ESPEDIENTEA EDO TXOSTENA ERA ARIN ETA BIZKOR BATEAN KLIDEATU IZAN DUTELAT.

0 - EXCESIVAMENTE LARGO (0)

BATERE ARIN / BIZKOR (0)

1 - 1

2 - 2

3 - 3

4 - 4

5 - 5

6 - 6

7 - 7

8 - 8

9 - 9

10 - TOTALMENTE RAZONABLE (10)

OSO ARIN / BIZKOR (10)

0 - MUY MALA (0)

ARRETA OSO TXARRA (0)

1 - 1

2 - 2

3 - 3

4 - 4

5 - 5

6 - 6

7 - 7

8 - 8

9 - 9

10 - MUY BUENA (10)

OSO ARRETA OINA (10)

GRUPO: 4 - ATENCIÓN RECIBIDA POR PARTE DEL PERSONAL DE SPRÍ

V14 (P.11) - EN UNA ESCALA EN LA QUE 0 SIGNIFICA MUY MALA ATENCIÓN RECIBIDA Y 10 MUY BUENA ATENCIÓN RECIBIDA, ¿CÓMO VALORA VD. LA ATENCIÓN RECIBIDA POR PARTE DE LAS PERSONAS DE SPRÍ CON LAS QUE HA TRATADO?

SPRÍRI LANGILEEN BARTETIK JAKO DIZUEN ARRETA NOLA BALORATZEN DUTU? 0 "ARRETA OSO TXARRA" ETA 10 "OSO ARRETA OINA" ESKALA BATEAN ARABERA BALORA EZAZU!

0 - MUY MALA (0)

ARRETA OSO TXARRA (0)

1 - 1

2 - 2

3 - 3

4 - 4

5 - 5

6 - 6

7 - 7

8 - 8

9 - 9

10 - MUY BUENA (10)

OSO ARRETA OINA (10)

V17 (P.12) - EN UNA ESCALA EN LA QUE 0 SIGNIFICA NADA FÁCIL Y 10 MUY FÁCIL, ¿CÓMO VALORA VD. LA FACILIDAD PARA CONTACTAR CON LAS PERSONAS DE SPRÍ?

SPRÍRI PERTOÑEKEN KONTAKUAN JARTZEA ERRAZA IZAN DAT? 0 "BATERE ERRAZA" ETA 10 "OSO ERRAZA" ESKALA BATEAN ARABERA BALORA EZAZU!

0 - NADA FÁCIL (0)

BATERE ERRAZA (0)

1 - 1

2 - 2

3 - 3

4 - 4

5 - 5

6 - 6

7 - 7

8 - 8

9 - 9

10 - MUY FÁCIL (10)

OSO ERRAZA (10)

V16 (P.13) - EN UNA ESCALA EN LA QUE 0 SIGNIFICA MUY BAJO INTERÉS Y 10 MUY ALTO INTERÉS, ¿CÓMO VALORA VD. EL GRADO DE INTERÉS MOSTRADO POR LAS PERSONAS A LA HORA DE ATENDERLE?

0 "OSO INTERES GUTXI" ETA 10 "INTERES HANDIA" ZANIK, ZURE INTERES MALA ERAMUTSI IZAN DUTE SPRÍRI LANGILEEN GUSTIAZKO OZARIEKIN

0 - MUY BAJO INTERÉS (0)

OSO INTERES GUTXI (0)

1 - 1

2 - 2

3 - 3

4 - 4

5 - 5

6 - 6

7 - 7

8 - 8

9 - 9

10 - MUY ALTO INTERÉS (10)

INTERES HANDIA (10)

V18 (P.14) - EN UNA ESCALA EN LA QUE 0 SIGNIFICA MUY POCAS RAPIDEZ Y 10 MUCHA RAPIDEZ, ¿CÓMO VALORA VD. LA RAPIDEZ A LA HORA DE RESPONDER A SUS DUDAS Y/O RECLAMACIONES POR PARTE DE LAS PERSONAS DE SPRÍ?

NOLA BALORATZEN DUTU ZURE GALATZEN EDO IRIBIEN BANTUTENI SPRÍRI LANGILEEK ERAGUTITAMU BIKORTASUNAK? 0 "BATERE BIZKORRAK" ETA 10 "OSO BIZKORRAK" ESKALA BATEAN ARABERA BALORA EZAZU!

0 - MUY POCAS RAPIDEZ (0)

BATERE BIZKORRAK (0)

1 - 1

2 - 2

3 - 3

4 - 4

5 - 5

6 - 6

7 - 7

8 - 8

9 - 9

10 - MUCHA RAPIDEZ (10)

OSO BIZKORRAK (10)

GRUPO: 5 - ACTITUD Y PROFESIONALIDAD

V19 (P.15) - EN UNA ESCALA EN LA QUE 0 SIGNIFICA INCOMPETENCIA TOTAL Y 10 TOTAL COMPETENCIA, ¿CÓMO VALORA VD. LA CAPACITACIÓN Y COMPETENCIA PARA RESOLVER DUDAS Y PROBLEMAS DE LAS PERSONAS CON LAS QUE HA TRATADO?

NOLA BALORATZEN DUTU HARREMANA IZAN DITUZUN SPRÍRI LANGILEEN GAITAZUNA ZALANTZAK ARDITZKO ETA ARAZAK ERATZKOTU "OSO GAITAZUN TXARRA" ETA 10 "OSO GAITAZUN HANDIA" ESKALA BATEAN ARABERA BALORA EZAZU!

0 - INCOMPETENCIA TOTAL (0)

OSO GAITAZUN TXARRA (0)

1 - 1

2 - 2

3 - 3

Anexo C1.2 ENCUESTA SATISFACCIÓN CLIENTES

4-4
5-5
6-6
7-7
8-8
9-9
10 - TOTAL COMPETENCIA (10)
OSO GAITAZUN HANDIA (10)

V21 (P.16) - EN UNA ESCALA EN LA QUE 1 SIGNIFICA TOTALMENTE NEGATIVA A COLABORAR Y 10 TOTALMENTE POSITIVA A COLABORAR ¿CÓMO VALORA VD. LA ACTITUD DE COLABORACIÓN GENERAL DE LAS PERSONAS DE SPRI?
0 "GUZTIE NEGATIBOA" ETA 10 "GUZTIZ POSITIBOA" IZANIK, NOLA BALORATZEN DUZU SPRIKO PERTSONEN LANIKETZARAKO JARRERA?

0 - TOTALMENTE NEGATIVA (0)
GUZTIE NEGATIBOA (0)
 1-1
 2-2
 3-3
 4-4
 5-5
 6-6
 7-7
 8-8
 9-9
 10 - TOTALMENTE POSITIVA (10)
GUZTIZ POSITIBOA (10)

V22 (P.17) - EN UNA ESCALA EN LA QUE 1 SIGNIFICA NADA Y 10 MUCHO, ¿EN QUÉ MEDIDA DIRÍA VD. QUE SPRI HA SABIDO ENTENDER LA REALIDAD Y NECESIDADES DE SU EMPRESA Y ADAPTARSE A ELLAS?
0 "BATERE EZ" ETA 10 "ADKO" IZANIK, ZEIN MILATAN USTE DUZU SPRIK ZURE ENPREAREN ERREALTATEA ETA BEHARRAK ULERTU DITUELA ETA BEARJETARA UCILDATU EGINDELA?

0 - NADA (0)
BATERE EZ (0)
 1-1
 2-2
 3-3
 4-4
 5-5
 6-6
 7-7
 8-8
 9-9
 10 - MUCHO (10)
ASKO (10)

V23 (P.18) - EN UNA ESCALA EN LA QUE 1 SIGNIFICA NADA Y 10 MUCHO, ¿CÓMO VALORARÍA VD. LA PROFESIONALIDAD, LA SERIEDAD Y LA PRECISIÓN DE LOS TÉCNICOS DE SPRI EN LA EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS?
0 "BATERE EZ" ETA 10 "ADKO" IZANIK, NOLA BALORATZEN DUZU SPRIKIN TEKNIKARIEN PROFESIONALTASUNA, SERIOTASUNA ETA PREZISIOEN EDALAKETA/ENBULTASUN EDALAKETA?

0 - NADA (0)
BATERE EZ (0)
 1-1
 2-2
 3-3
 4-4
 5-5
 6-6
 7-7
 8-8
 9-9
 10 - MUCHO (10)
ASKO (10)

GRUPO: 6 - OTRAS VARIABLES DE SATISFACCIÓN

V24 (P.19) - A NIVEL GENERAL Y EN UNA ESCALA EN LA CUAL 6 SIGNIFICA NINGUN CONOCIMIENTO Y 10 TOTAL CONOCIMIENTO, ¿QUÉ GRADO DE CONOCIMIENTO DIRÍA VD. QUE FOROEN EN SU EMPRESA RESPECTO A OTROS SERVICIOS OFERTADOS POR SPRI?
SPRIK EKARTZEN DITZEN GANONTZAKO ZERBITZUEZ ZEIN ERAGUPEN MAILA DUZUEN ENPREAREN? "BATERE EZAGUPEN" ETA 10 "ERAGUPEN OSOA" IZANIK BALORA EZAZU.

0 - NINGUN CONOCIMIENTO (0)
BATERE EZAGUPENK (0)
 1-1
 2-2
 3-3
 4-4
 5-5
 6-6
 7-7
 8-8
 9-9
 10 - TOTALMENTE CONOCIMIENTO (10)
ERAGUPEN OSOA (10)

V401 (P.20) - ¿HA UTILIZADO EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE SPRI?
ERABILI AL DAZU INDI SPRI-REN BEZERAREN ARRETARAKO ZERBITZUA? (OBLIGATORIA)

1- SÍ
 2- NO
EZ

V302 (P.21) - LA TRAVÉS DE QUÉ MEDIO LE HA PUESTO EN CONTACTO CON EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE SPRI?
ZEIN KANALEN BIDEZ BEZERAREN ARRETARAKO ZERBITZUAREN HARRERANETAN JARRI ZARA?
 Condiciones al entrar: Mostrar si (V301=1)
 Observaciones al programador: (Para aquellas personas que en F.20= 1)

1- TELÉFONO
 TELEFONOZ
 2- BUZÓN DE VOZ

AHOTS-POSTONTZE
 3 - CORREO ELECTRONICO
POSTA ELEKTRONIKOAZ
 4 - OFINAS
BULEGOEZ
 88 - OTRO (ESPECIFICAR)
BESTE BATZUEZ (ZEMATU) (6 testu libre: Texto - Codificable)

V303 (P.22) - QUIESRA QUE INDICARA SU GRADO DE SATISFACCIÓN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE SPRI EN RELACIÓN CON LOS SIGUIENTES ASPECTOS, VALORE EN UNA ESCALA DE 0 NADA SATISFECHO/A A 10 MUY SATISFECHO/A.
HURRERNGO ALDERDIEI DAGOKIENEZ SPRI-ETAKO BEZERAREN ARRETARAKO ZERBITZUARENKIN ZURE AZETZE-GRADUA ESATEA MAHKO NUKER. 0-ETAK, BATERE POZIK, 10-ETARA, OS POZIK
 Condiciones al entrar: Mostrar si (V301=1)

	0 - NADA SATISFECHO/A (0) BATERE POZIK (0)	1-1	2-2	3-3	4-4	5-5	6-6	7-7	8-8	9-9	10 - MUY SATISFECHO/A (10) OSO POZIK (10)
a - EL TIEMPO DE ESPERA HASTA SER ATENDIDO ITXAROTE-ONBORA ARDURATU ARTE											
b - LA PROFESIONALIDAD Y CALIFICACIÓN DEL PERSONAL DEL SAC BAZEN PROFESIONALTASUNA ETA PERTSONALAREN PREZISIAKUNTZA											
c - TIEMPO DE RESPUESTA ANTE LAS CONSULTAS PLANTeadas PLANTEATUTAKO KONTSULTEN ERANTZUN GARAA											
d - TIEMPO DE RESPUESTA ANTE QUEJAS Y SUGERENCIAS KEXETARA ETA IRADOKUNETARA ERANTZUN GARAA											
e - CON LA PÁGINA WEB (CANAL ON LINE) DE SPRI SPRI-REN WEB-ORRIAZ (ON-LINE KANALA)											
f - EN GENERAL, DE FORMA GLOBAL ORO HAR											

GRUPO: 7 - VALORACION GLOBAL

V25 (P.23) - ATENDIENDO A SU ÚLTIMA EXPERIENCIA CON SPRI, ¿QUÉ VALORACIÓN GENERAL OTORGARÍA VD. A LA CALIDAD DEL SERVICIO RECIBIDO, EN UNA ESCALA DE 0 A 10, SIENDO 0 LA PUNTUACIÓN MÁS NEGATIVA Y 10 LA PUNTUACIÓN MÁS POSITIVA?
SPRI-REKIN IZANIKO ZUEN AZKEN ESPERIENTZIA KONTUTAN IZANIK, ZEIN DA ZURE IRITZI OROKORRA SPRI-REN ZERBITZUAREN KALITATEAZ 0 "OSO NEGATIBOA" ETA 10 "OSO POSITIBOA" IZANIK BALORA EZAZU?
 Observaciones al programador: A TODAS LAS PERSONAS ENTREVISTADAS.

0 - MUY NEGATIVA (0)
OSO NEGATIBOA (0)
 1-1
 2-2
 3-3

4-4
5-5
6-6
7-7
8-8
9-9
10 - MUY POSITIVA (10)
OSO POSITIBOA (10)

V200 (P.24) - ¿EN QUÉ MEDIDA RECOMENDARÍA VD. LOS PROGRAMAS Y SERVICIOS DE SPRI A COLEGAS DE PROFESIÓN, A OTRAS EMPRESAS U ORGANIZACIONES? PARA ELLO UTILICE UNA ESCALA DEL 0 AL 10 DONDE 0 ES "NO RECOMENDARÍA EN ABSOLUTO Y 10 "RECOMENDARÍA TOTALMENTE"
ZEIN MAILATAN GOMENDATUKO ZENITUZKE SPRI-REN PROGRAMA ETA ZERBITZUAK ZURE LANIKOEN, EDO BESTE EMPRESA ETA ERAGUNEEN? 0 "EZ NITUZKE BATERE GOMENDATUKO" ETA 10 "GUZTIZ GOMENDATUKO NITUZKE" ESKALA BATEN ARABERA EMAN ZURE IRITZIA MEDEZ

0 - NADA EN ABSOLUTO (0)
EZ NITUZKE BATERE GOMENDATUKO (0)
 1-1
 2-2
 3-3
 4-4
 5-5
 6-6
 7-7
 8-8
 9-9
 10 - TOTALMENTE (10)
GUZTIZ GOMENDATUKO NITUZKE (10)

GRUPO: 8 - REPERCUSIÓN DE LOS PROGRAMAS

V88 (P.25) - VALORE LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES SIENDO 0 "TOTALMENTE EN DESACUERDO A 10 "TOTALMENTE DE ACUERDO"
MESEDEZ ESAGUZU NORAINO ZAUDEN ADOS DATOZEN ESALDIOKIN 0 "EZ NAGO BATERE ADOS" ETA 10 "GUZTIZ ADOS" IZANIK.

	0 - TOTALMENTE EN DESACUERDO (0) EZ NAGO BATERE ADOS (0)	1-1	2-2	3-3	4-4	5-5	6-6	7-7	8-8	9-9	10 - TOTALMENTE DE ACUERDO (10) GUZTIZ ADOS (10)
a - EL PROGRAMA HA FAVORECIDO UNA GESTIÓN MÁS EFICAZ DE MI EMPRESA ENPREAREN KUDEAKETA ERAGINKORRAGO BAT EMATEN LAGUNDU IZAN DU PROGRAMAK											
b - EL PROGRAMA HA DADO NUEVAS OPORTUNIDADES A MI EMPRESA NIRE ENPREARI ALKERA BERRIKI RIEN DIEDU PROGRAMAK											
c - TRAS PARTICIPAR EN EL PROGRAMA, MI EMPRESA ES MÁS COMPETITIVA PROGRAMAN PARTE HARTU ONDOREN, NIRE ENPRESA LEHIAKORRAGO DA											

Anexo C1.2 ENCUESTA SATISFACCIÓN CLIENTES

V29 (P.26) - ¿CÓMO DIRÍA QUE ES EL SERVICIO DE SPRI EN COMPARACIÓN CON EL SERVICIO QUE PRESTAN OTRAS INSTITUCIONES O EMPRESAS DE SERVICIOS PARECIDOS?

BESTE ERAKUNDE BATZUEK EGITEN DUTEN ZERBITZUAREKIN EDO ANTZEKO ZERBITZUKO ENPREBEKIN KONPARATUZ, ZURE USTEZ, NOLA KOA DA SPRI ZERBITZUA?

1 - MUCHO PEOR
 ARIK OZ OHERRAGOIA

2 - PEOR
 OHERRAGOIA

3 - IGUAL
 BERRUNA

4 - MEJOR
 HOBERRAGOIA

5 - MUCHO MEJOR
 ARIK OZ OHERRAGOIA

6 - NO PUEDE COMPARAR
 EZIN DA KONPARATU

GRUPO: 9 - FORTALEZAS Y DEBILIDADES

V31 (P.27) - DE LOS SIGUIENTES ¿CUAL DIRIA YO QUE ES EL PRINCIPAL PUNTO FUERTE DE SPRI EN CUANTO A LOS SERVICIOS QUE PRESTA? INDIQUE SOLO UNO

ETA ZEIN ERANGO ZENUKE DELA SPRIK ESKANTZEN DUTUEN HURRENSO ZERBITZU HALETATIK INDIAR SUNERK HAIDIENA, HAU DA, ALDERORIK POSITIBOENA? ERANTZUN BAKARRA EMAN!

1 - AYUDA ECONOMICA / QUEVENCIONES
 DIRU LAGUNTZAK

2 - CERCANIA
 HURELTASUNA / GERTUTASUNA

3 - APOYO A NUEVAS TECNOLOGIAS
 TEKNOLOGIA BERRIAK EZARTZEN LAGUNDU

4 - INTERNACIONALIZACION
 INTERNACIONALIZAZIOA

5 - EL SERVICIO OFRECIDO
 ESKANTZAKO ZERBITZUA

6 - ATENCION AL PUBLICO
 BEZERGARI EMATEN ZAION ARRETA

7 - FLEXIBILIDAD OFREIDA
 ERAKUTSITAKO MALDUTASUNA

8 - FACILIDAD DE ACCESO A LA INFORMACION
 INFORMAZIOA ESURATZAKO ERRAKATASUNA

9 - COMUNICACION
 KOMUNIKAZIOA

10 - ORGANIZACION
 ANTOLAKUNTZA

11 - OTROS (ESPECIFICAR)

BESTE BAT (ZEHATZU) (1 letra/s libre/s; Texto - Codificable)

99 - NO SABE / NO CONTESTA
 EZ DAKIT / EZ DUT ERANTZUN NAHI

V33 (P.28) - ¿Y EL PRINCIPAL ASPECTO A MEJORAR? INDIQUE SOLO UNO

ETA HOBETU BEHARRERAKO ALDERORIK GARRANTZITSUENA? HURRENGO ETATIK ESAGUZU DOLUK BAT. ERANTZUN BAKARRA EMAN!

1 - EL PLAZO DE RESOLUCIÓN ES DEMASIADO LARGO
 ERANTZUTZAKO ERPIGA LUZEGIA DA

2 - MÁS INFORMACIÓN
 INFORMAZIO GEBIAGO

3 - MAYOR RAPIDEZ EN LAS RESPUESTAS
 ERANTZUTZETAN BIDERORRAGOIAK DATZA

4 - MÁS QUEVENCIONES
 DIRU LAGUNTZA GEBIAGO

5 - ESCASA COMUNICACIÓN
 KOMUNIKAZIO GUTXI

6 - EL TRATO PERSONAL
 ARRETA PERTSONALKI

7 - UN HORARIO DE TRABAJO MÁS AMPLO
 LAN ORDUETSI ZABALAGOIA

8 - MENOS TRÁMITES BUCROCRÁTICOS
 IZAPIDE BUCROKRATIKO GUTXIAGO

9 - MÁS Y MEJOR SERVICIO
 ZERBITZU GEBIAGO ETA HOBERRAGOIAK

10 - MEJORAR EL PERFIL TÉCNICO
 PROFIL TEKNIKOA HOBETZEA

11 - NADA / NINGUNO
 BATERE / EZ DAGO

12 - TRANSPARENCIA
 OMBENTASUNA

13 - ACCESIBILIDAD (DE SERVICIO) DE AJUDAR AL CLIENTE
 ZERBITZUA ERRAZTETA / BEZERGARI GIGANA HE-TZEA ERRAZTETA

99 - OTROS (ESPECIFICAR)

BESTE BAT (ZEHATZU) (1 letra/s libre/s; Texto - Codificable)

99 - NO SABERNO CONTESTA
 EZ DAKIT / EZ DUT ERANTZUN NAHI

GRUPO: 10 - IMAGEN

V34 (P.29) - DE LAS PALABRAS QUE LE PRESENTAMOS A CONTINUACIÓN, ¿CUÁLES SON LAS TRES QUE CONSIDERA QUE DEFINEN MEJOR A SPRI?

ONDORREN MITZEN AURRERAN, ZEINTEK DIRA SPRI HOBETO EDIRITZEN DUTEN NIKIATZ?

1 - RIGUROSA

2 - ÚTIL
 ERABILGARRIA

3 - CERCANA
 HURELA

4 - INNOVADORA
 BERRITZALEA

5 - ADAPTABLE
 MOLDAGARRIA

6 - ERCAZ
 ERAGINKORRA

7 - TRANSPARENTE
 GARDENIA

8 - REFERENTE
 ERREFERENTEA

GRUPO: 11 - SUGERENCIAS

V21 (P.30) - FINALMENTE, ¿DESEA AÑADIR ALGO SOBRE OTROS ASPECTOS U OTROS TEMAS DE CARA A MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO Y DE LOS PROCESOS Y PROGRAMAS DE SPRI?

AZKENIK, SPRIEN PROGRAMA, PROZESUEN ETA ZERBITZUAREN KALITATEA HOBETZEKO BESTE ZEOZER GEHITU EDO KOMENTATU NAHI DIGUZU?

99 - FINCHE Y ANOTE!
 ZANBALDU ETA DATZI (1 texto/s libre/s; Texto - Codificable)

GRUPO: 12 - DATOS DE IDENTIFICACIÓN

V45 (D.1) - INDIQUE POR FAVOR EL NÚMERO DE EMPLEADOS DE LA EMPRESA. (OBLIGATORIA)

HESKIDEEZ OZAGUZU ENPREAREN LANEGILE KOPURUA (OBLIGATORIA)

1 - MENOS DE 10 TRABAJADORES
 10 LANEGILE BAINO GUTXIAGO

2 - DE 10 A 25 TRABAJADORES
 10 ETA 25 LANEGILE ARTEAN

3 - DE 26 A 40 TRABAJADORES
 31 ETA 42 LANEGILE ARTEAN

4 - DE 51 A 100 TRABAJADORES
 51 ETA 100 LANEGILE ARTEAN

5 - DE 101 A 250 TRABAJADORES
 101 ETA 250 LANEGILE ARTEAN

6 - MÁS DE 250 TRABAJADORES
 250 LANEGILE BAINO GEBIAGO

V22 (D.2) - A EFECTOS DE CLASIFICACIÓN ME PODRÍA DECIR, POR FAVOR, ¿A QUÉ SECTOR PERTENECE ESTA EMPRESA / NEGOCIO?

ZURE ENPRESA ONDOKO ZEIN SEKTORETAN LAN EGITEN DU? AIKERA BAKARRA DEHAZTU, BEBIDEZ (OBLIGATORIA)

1 - SECTOR PRIMARIO (AGRICULTURA, GANADERIA, PESCA, CAZA Y MINERÍA)
 LEHEN SEKTOREA (INKAZARITZA, ABELTZANITZA, ARRANZITZA, EHIZA ETA MEATZANITZA)

2 - ARTEO GRAFICAO, DISEÑO, PUBLICIDAD

ARTE GRAFIKOA (DIBUINA, PUBLIZITATEA)

3 - INDUSTRIA (FABRICACIÓN, REPARACIÓN Y TALLERES)
 INDUSTRIA (FABRIKAZIO, KONPONNETAK ETA TALLERRAK)

4 - ARQUITECTOS E INGENIEROS
 ARKITEKTOKETA INGENIARIK

5 - SERVICIOS JURIDICOS
 ZERBITZU JURIDIKOAK

6 - SEGUROS
 ASERURIAK

7 - REPRESENTACIONES COMERCIALES
 OREDEZKARIKOMERTZIALAK

8 - TECNOLOGIA INFORMATICA Y TELECOMUNICACIONES
 TEKNOLOGIA INFORMATIKIA ETA TELEKOMUNIKAZIOAK

9 - AUTOMOCIÓN (VENTA Y ALQUILER DE AUTOMÓVILES / ACCESORIOS)
 AUTOMOBILSITZUA (AUTO ETA OSAGARRIEN ALOKARITZA ETA SALMENTA)

10 - COMERCIO AL POR MAYOR (VERDE A OTROS COMERCIOS) (EXPORTACION, IMPORTACION, ALMACENAJE)
 MERKATARIETZA HANDIA (BESTE BALTOKIEN SALMENTA) (ESPORTAZIO, IMPORTAZIO, BILTZERATZEA)

11 - COMERCIO AL POR MENOR
 GARNIE MERKATARIETZA

12 - CONSTRUCCIÓN
 ERAKUNTZA

13 - CULTURA Y Ocio
 KULTURA ETA NIKIAGIA

14 - HOSTELERIA
 OSTALARITZA

15 - SANIDAD
 OSASUNA

16 - ORGANISMOS PÚBLICOS
 ERAKUNDE PUBLIKOAK

17 - SERVICIOS FINANCIEROS
 FINANTZA-ZERBITZUAK

99 - OTROS SERVICIOS (ESPECIFICAR)
 BESTE BATZUK (ZEHATZU) (1 texto/s libre/s; Texto - Codificable)

V52 (D.3) - TERRITORIO EN EL QUE ESTA UBICADA LA EMPRESA

LURRALDE HISTORIKOA (OBLIGATORIA)

1 - ALAVAJARADA

2 - BIZKAIA

3 - GIPUZKOA

V53 (D.4) - NO SE PODRÍA INDICAR SU CARGO EN LA EMPRESA

ENPREAN DUTZUN POSTUA / KARGUA ERANGO DIGUZU BEBIDEZ?

Anexo C1.2 ENCUESTA SATISFACCIÓN CLIENTES

(4 de 4)

Texto - Codificable

V64 (D.6) - ¿NOS PODRÍA INDICAR SU FUNCIÓN/ÁREA DENTRO DE LA EMPRESA? ANOTAR SOLO UNA OPCIÓN

ENPRESEAN, ZEIN ARLOTAN LAN EGITEN DUZU? ERANTZUN BAKARRA EMAN MESEDEZ. (OBLIGATORIA)

1 - PRODUCCIÓN

PRODUKZIOA

2 - COMPRAS

EROSKETAK

3 - VENTAS

SALMENTAK

4 - ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRAZIOA

5 - DIRECCIÓN

ZUZENDARITZA

99 - OTRAS (ESPECIFICAR)

BESTELAKOAK (ZEHAZTU) (1 texto/s libre/s: Texto - Codificable)

V305 (D.6) - MUCHAS GRACIAS POR SU COOPERACIÓN, POR FAVOR PARA TERMINAR ANOTE EL NOMBRE DE LA EMPRESA

ESKERRIK ASKO ZURE LAGUNTZAGATIK.MESEDEZ, AMAITZEKO, IDATZ EZAZU ENPRESAREN IZENA


Esta pregunta marca la encuesta como válida

Texto - Codificable

V1001 (D7) - LOS DATOS QUE USTED NOS HA APORTADO NO SE CEDERÁN EN NINGÚN CASO A TERCERAS PERSONAS, SALVO OBLIGACIÓN LEGAL. TAMBIÉN SEPA QUE TIENE DERECHO A ACCEDER, RECTIFICAR Y SUPRIMIR DICHOS DATOS TAL COMO LO RECOGE EL REGLAMENTO GENERAL DE PROTECCIÓN DE DATOS (REGLAMENTO 2016/679) DEL PARLAMENTO EUROPEO. SI DESEA ACCEDER, MODIFICAR, SUPRIMIR, LIMITAR Y/O Oponerse AL USO DE SUS DATOS PUEDE DIRIGIRSE A ikerfel@ikerfel.ec

Esta pregunta marca la encuesta como válida

Esta pregunta finaliza la encuesta.




MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS PARA EL DISEÑO DE PROGRAMAS

Toda copia impresa de este documento tiene carácter informativo

MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS PARA EL DISEÑO DE PROGRAMAS

Elaborado por: Director Promoción Empresarial Director Tecnología e Innovación Abril 2017	Revisado por: Rble. Gestión y M.Continua Abril 2017	Aprobado por: Comité de Dirección 08/05/2017
--	---	--

08/05/2017
rev.03
Página 1 de 13



MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS PARA EL DISEÑO DE PROGRAMAS

Toda copia impresa de este documento tiene carácter informativo

INDICE

0. INTRODUCCIÓN

1. CONCEPTOS Y TERMINOLOGÍA

- 1.1. Diseño del programa
- 1.2. Responsable del diseño de SPRI
- 1.3. Partes interesadas
- 1.4. Productos del proceso de diseño
- 1.5. Hitos de control / validación
- 1.6. Riesgo

2. ¿CÓMO EJECUTAR EL PROCESO DE DISEÑO?

- 2.1. Definir y comunicar las características y parámetros del programa/servicio
- 2.2. ¿Cómo analizar las necesidades de gestión y personal?
- 2.3. ¿Cómo analizar las necesidades de recursos informáticos?
- 2.4. ¿Cómo analizar las necesidades de comunicación interna y externa?
- 2.5. ¿Cómo analizar las interrelaciones y adecuación del programa/servicio?
- 2.6. ¿Cómo analizar las necesidades económicas?
- 2.7. ¿Cómo analizar los aspectos jurídicos?
- 2.8. ¿Cómo analizar y gestionar los riesgos del programa/servicio?
- 2.9. Medición del impacto.

08/05/2017
rev.03
Página 2 de 13

Anexo C4.1 EXTRACTO MANUAL DE PROVEEDORES



MANUAL DE PROVEEDORES

14/01/2019 (Rev. 04)



Normalización Lingüística

SPRI cuenta, desde 2014, con un Plan de Euskera, enmarcado en el V Plan de Normalización del uso del euskera del Gobierno Vasco, que afecta a todas y cada una de las actividades de la Sociedad, por tanto, también a su relación con proveedores. En este sentido, SPRI garantiza la presencia del euskera en la homologación de proveedores, la evaluación de proveedores, los concursos públicos-licitaciones y las peticiones de ofertas.

2. OBJETIVO Y ALCANCE

Definir a los proveedores de SPRI los requisitos que han de cumplir en sus relaciones, con el fin de que sean tenidos en cuenta en toda actividad comercial mantenida entre las partes.

Se aplica a todas las relaciones comerciales establecidas con los proveedores.

3. SELECCIÓN Y HOMOLOGACIÓN DE PROVEEDORES

La selección de proveedores es responsabilidad de la persona que vaya a contratar un servicio y/o comprar un producto, pudiéndose realizar de forma diferente en función de los niveles de contrato establecidos en cumplimiento de la Ley 9/2017 de 8 de noviembre de Contratos del Sector Público.

Una vez seleccionado el proveedor se comunica al departamento de compras para su inclusión en la base de datos de proveedores de SPRI.

La homologación consiste en un proceso de validación de la información tanto de la organización del proveedor como de sus primeros productos y servicios, mediante la cual se entiende que está capacitado para dar servicio a SPRI.

El proceso de homologación finalizará una vez que la primera petición de suministro o servicio sea satisfactoria.

Una vez homologado, tanto el proveedor como sus productos/servicios estarán sometidos a evaluación. En el caso de que el proveedor tuviese una evaluación negativa, éste podría ser des-homologado, es decir, dejaría de formar parte de la base de datos de proveedores de SPRI.

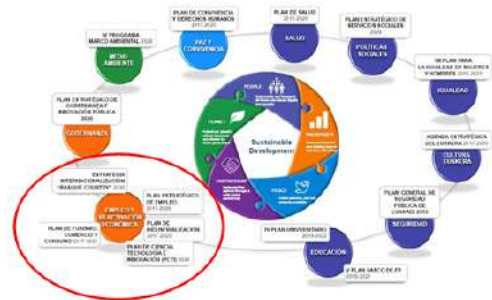


1. INTRODUCCIÓN

SPRI-AGENCIA VASCA DE DESARROLLO EMPRESARIAL, creada en 1981 por el Gobierno Vasco y dependiente del Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras, tiene como objetivo apoyar e impulsar el tejido empresarial vasco, fomentando su competitividad y su posicionamiento en el mercado global.

Lineas Básicas de Actuación

SPRI tiene como marco general el Programa Marco por el Empleo y la Reactivación Económica 2017-2020,



Este Programa Marco se concreta para SPRI en los siguientes planes estratégicos:

- Plan de Industrialización 2017-2020
- Plan Ciencia, Tecnología e Innovación 2020
- Plan de Internacionalización 2017-2020
- Plan de Empleo → Plan de Emprendimiento 2017-2020

Además de la Estrategia transversal: Agenda Digital de Euskadi 2020

Para su desarrollo presta su apoyo en las áreas de PROMOCIÓN EMPRESARIAL, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN, e INTERNACIONALIZACIÓN. Y las áreas de SERVICIOS DE APOYO, COMUNICACIÓN Y SECRETARÍA GENERAL dan soporte a las operaciones para la correcta marcha de la Organización y la prestación de servicios al tejido empresarial vasco.



4. EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Todos los productos y servicios son sometidos a evaluación por parte de los responsables solicitantes de los mismos. El Departamento de Mejora Continua es el responsable de coordinar dicha evaluación.

En esta evaluación se ponen de manifiesto las incidencias habidas con los productos y servicios suministrados, plazos de entrega, etc... Igualmente, se tienen en cuenta aspectos positivos como la mejora de las expectativas iniciales creadas sobre los mismos.

En caso de que la evaluación resultase negativa podría conllevar la des-homologación inmediata del mismo.

5. CONCURSOS PÚBLICOS - LICITACIONES

Publicación Licitaciones

Cuando SPRI requiera de aprovisionamiento de bienes y/o servicios por importe igual o superior a 15.000€ es obligatoria su publicación en la página Web/Perfil del contratante así como en la plataforma de licitación del Gobierno Vasco. Los interesados en la contratación deberán descargarse el pliego de condiciones, tras lo cual pueden proceder al envío de las ofertas dentro del plazo indicado en las mismas.

Entrega ofertas


Las ofertas de la licitación se entregarán dentro del plazo, en el formato indicado y con toda la documentación requerida en el pliego de condiciones.

Adjudicación

Una vez recibidas las ofertas, se convoca a la Mesa de Contratación, según lo requiera el procedimiento de contratación elegido, para que estos órganos procedan a analizar la documentación.

La Mesa de Contratación emite de clasificación que es presentada al Órgano de contratación, quien decide sobre la adjudicación y emite el "Informe de Adjudicación".

Compras se encargará de publicar el resultado de la adjudicación en la página Web/Perfil del contratante.



DEFINICIÓN DE PUESTOS DE SPRI

INVERSIÓN EXTRANJERA:

- Impulsar el desarrollo de nuevas actividades empresariales tractoras que conviertan a Euskadi en un polo de atracción de inversiones con alto valor, generadoras de riqueza y empleo cualificado.
- Trabajar en proyectos de divulgación de acciones para promover la implantación de nuevas inversiones, reinversiones y ampliaciones empresariales en Euskadi.
- Participar en los estudios de proyectos de inversión.
- Participar en reuniones con empresas o futuros inversores.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:

- Colaborar con otros técnicos en la búsqueda de nuevos modelos económicos para el tejido empresarial vasco.

ESTUDIOS Y COORDINACIÓN DE CLUSTERS:

- Participar en acciones para fomentar la aplicación de las políticas clúster con el objetivo de fortalecer el tejido industrial vasco y dar cohesión a la complejidad de las actividades productivas.
- Mantener una relación abierta y facilitadora en el seguimiento de los planes de acción.


EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO ECONÓMICO:

- Revitalizar la actitud y actividad emprendedora, comprometiéndose con el emprendimiento y, sobre todo, con el intraemprendimiento.
- Participar en iniciativas emprendedoras.
- Reconocimiento social del papel de la empresa y el emprendedor como actores fundamentales en la generación de riqueza y bienestar.

INTERNACIONALIZACIÓN:

- Colaborar sus superiores en el desarrollo de proyectos empresariales con vocación de internacionalizarse.
- Organización y coordinación de acciones comerciales, jornadas y seminarios.
- Organizar, coordinar y acompañar misiones empresariales e institucionales que se propongan desde diferentes ámbitos.
- Elaborar y contar con información económico-empresarial de los mercados. Hacer seguimiento del mapa empresarial vasco en su zona de trabajo.
- Promover las actividades encaminadas a posicionarse en mercados estratégicos facilitando la asistencia técnica en las implantaciones comerciales y productivas.

Rev. 0 28/02/17 Página 21/34



DEFINICIÓN DE PUESTOS DE SPRI

- Coordinar la actividad entre la empresa y el delegado/consultor para el buen desempeño de los proyectos dirigidos a la región geográfica que representas.
- Establecer objetivos de gestión en coordinación con los Delegados de cada oficina adscrita a su área geográfica.
- Mantener contacto con las empresas, visitas y obtención de conocimiento de situación de las mismas para valorar sus capacidades para acometer un proyecto de internacionalización.
- Mantener contacto con las empresas, visitas y obtención de conocimiento de situación de las mismas para valorar sus capacidades para acometer un proyecto de internacionalización.

TECNOLOGÍA:

- Junto con la dirección y sus superiores, desarrollar e impulsar acciones que permitan la incorporación sistemática de conocimiento o tecnología a las empresas vascas, contribuyendo así a la mejora de su competitividad.
- Gestionar Programas o Instrumentos de ayuda y promoción de la Política de Ciencia, Tecnología e Innovación de Gobierno Vasco.

SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN:

- Colaborar bajo las directrices de sus superiores en el apoyo tecnológico para la aplicación de las TICs en las empresas vascas impulsando sus oportunidades de desarrollo empresarial y social.
- Participar en SPRI Empresa Digitala, para ayudar al empresario vasco a hacer realidad la incorporación y uso sostenible de las TICs en su negocio, facilitándole para ello el acceso a la orientación, la capacitación y los recursos necesarios.


INNOVACIÓN:

- Fomentar la innovación en el tejido empresarial vasco a través de la participación en los programas de apoyo y formación de la estrategia Innobideak (Innobideak-Lehiabide, Innobideak-Kudeabide, Innobideak-Pertsonak e Innobideak-Prestakurtza) para que las empresas superen con éxito la actual coyuntura y se adapten a la globalización, ganando competitividad en el mercado.

REQUISITOS

- Formación: Licenciatura/Grado Universitario o Diplomatura; en su defecto experiencia de más de 5 años en SPRI y haber adquirido conocimientos relacionados con el ámbito de trabajo.

Rev. 0 28/02/17 Página 22/34



DEFINICIÓN DE PUESTOS DE SPRI

- Idiomas: Aconsejable conocimientos Euskara e inglés.
- Persona disciplinada, metódica, alerta, discreta, proactiva, con capacidad de decisión, resolutiva, innovadora.
- Capacidad de argumentación y negociación

TÉCNICO 1


El personal perteneciente a este grupo colabora directamente con técnicos 1, 2 y 3 de su área, realizando fundamentalmente labores técnicas de menor cualificación bajo la supervisión de técnicos superiores.

Igualmente se ocupará con autonomía de las tareas técnicas y administrativas necesarias en la realización de los proyectos, a las órdenes de personal de superior categoría.

CONTENIDOS GENERICOS

- Mantener relaciones positivas de colaboración con el personal del Grupo.
- Contribuir a la implantación, mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad, en su ámbito de responsabilidad y trabajo.
- Colaborar en el control de las partidas presupuestarias que afectan a su actividad, buscando la buena utilización de los recursos.
- Aportar información para la elaboración del proyecto de presupuesto.
- Participar en los Grupos de Mejora a los que sean asignados.
- Mantenerse informado de los sistemas, procedimientos, y normas relativas a la Gestión de Recursos Humanos.
- Contribuir a la protección de los derechos de SPRI.
- Aportar opiniones y sugerencias para su actualización y mejora.
- Ofrecer apoyo y soporte al resto de técnicos del área.
- Coordinación de las tareas a desarrollar con técnicos superiores y Director del Departamento.
- Puntualmente puede requerir movilidad internacional, nacional y regional.

Rev. 0 28/02/17 Página 13/34



DEFINICIÓN DE PUESTOS DE SPRI

CONTENIDOS ESPECÍFICOS

INFORMÁTICA:

- Aportar información, desde el punto de vista técnico, para la adquisición de equipos, sistemas operativos, y herramientas de ofimática, valiendo por su unificación y actualización.
- Gestionar y supervisar los trabajos contratados al exterior para el desarrollo de aplicaciones informáticas.
- Apoyar a los usuarios en el manejo y adecuado uso de los soportes informáticos.

CALIDAD:

- Participar en el desarrollo de las acciones incluidas en el Plan de Gestión y actuar como soporte de las mismas, aportando sugerencias para su actualización y mejora.

ATENCIÓN AL CLIENTE:

- Colaborar con el servicio externo de atención al cliente.
- Aportar información al cliente sobre las acciones y programas existentes en SPRI, en relación a las necesidades planteadas por éste y a las circunstancias que en él concurren.

SERVICIOS GENERALES:

- Apoyo la persona responsable y a sus superiores de Servicios Generales en todas sus funciones.
- Seguimiento de Prevención y Riesgos en la Sociedad.

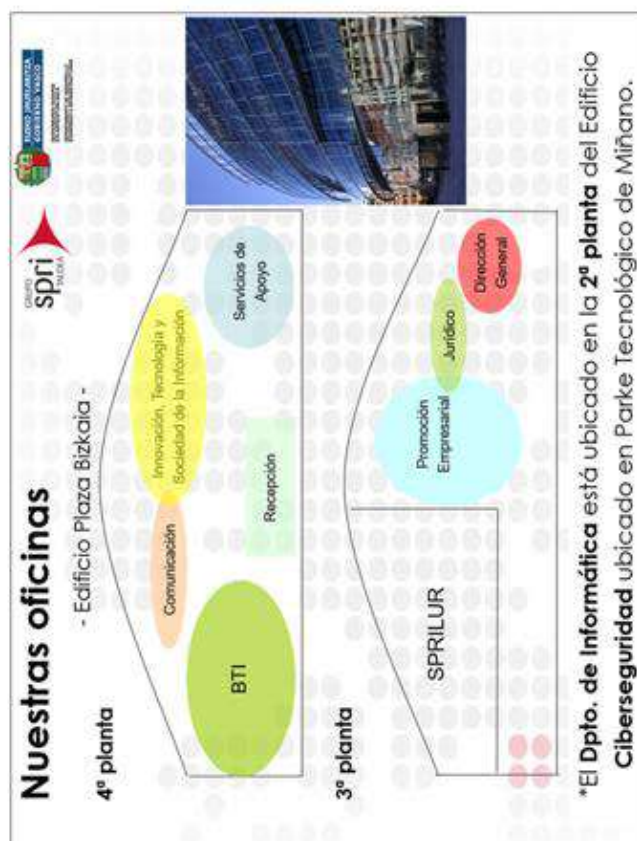
ADMINISTRACIÓN:

- Ejecución y gestión operativa de trabajos contables y/o administrativos, dentro de un campo específico.
- Colaboración en la introducción de datos del presupuesto a la plataforma informática para conocimiento de todos los empleados de la Sociedad.

RECURSOS HUMANOS:

- Desarrollar los trabajos técnicos implicados en los procesos de gestión de recursos humanos desarrollados.
- Aportar opiniones y sugerencias para la actualización y mejora de los procesos de gestión de recursos humanos desarrollados.

Rev. 0 28/02/17 Página 24/34



“Somos lo que hacemos día a día. De modo que la EXCELENCIA no es un acto, sino un hábito”

Aristóteles

¿Dónde acudir para...?

- Consultas relativas a las notas de gasto o de viaje: **Txus Fernández (37075)**
- Consultas relativas a telefonía y Servicios Generales: **Ana Martínez (37009)**
- Consultas relativas a los permisos y días de vacaciones, contrato de trabajo y demás temas relacionados con RR.LL.: **M. Carmen Mallagaray (37062) y Verónica Pérez (37098)**
- Consultas relativas a peticiones de compra: **Aitor Urtarte (37057)**
- Consultas relativas a Informática: **Santiago Huidobro (37047)**

DOCUMENTACIÓN ENTREGADA

- Documento de Seguridad.
- Código de Ética y Buen Gobierno.
- Documentación de adhesión al seguro de vida colectivo.
- Contrato.
- Manual de acogida.

Anexo P1.3 ENCUESTA PERSONAS

ESCALA DE 1 A 10	Muy Insatisfecho		Insatisfecho		Normal		Satisfecho		Muy Satisfecho	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Información s/temas importantes que afectan a la Organización										
2 Con las condiciones generales que rigen el calendario laboral anual										
3 Con las oportunidades de desarrollo profesional										
4 Con el conocimiento que se transmite de los objetivos de la Organización										
5 Con la relación con tu responsable										
6 Con la selección de personal igualitaria entre mujeres y hombres										
7 Con la información de otras áreas relacionadas con tu trabajo										
8 Permisos y licencias disponibles										
9 Con las oportunidades de recibir formación										
10 Tu participación el las decisiones de tu área/departamento										
11 Con el grado de conocimiento que tu responsable tiene de los trabajadores del departamento										
12 Con la información sobre puestos vacantes en SPRI										
13 Sistema de comunicación de la Dirección en decisiones relativas a tu trabajo										
14 Las atenciones sociales (préstamos, anticipos, seguros de vida...)										
15 Las posibilidades de acceso a la formación										
16 La claridad con la que están establecidas las funciones y tareas a realizar										
17 La escucha y accesibilidad por parte de tu responsable										
18 Con los canales para que se oigan sugerencias y reclamaciones										
19 Con la posibilidad de compaginar vida laboral y familiar.										
20 Con la igualdad entre todos los trabajadores y trabajadoras a la hora de poder acceder a la formación.										
21 Las posibilidades que tienes de decidir cómo hacer tu propio trabajo										
22 Con la socialización del conocimiento										
23 Utilidad de las reuniones generales										
24 Con las relaciones personales con tus compañeros/as.										
25 La adecuación de la formación para el trabajo que realizas										
26 La posibilidad de participar en las deiciones que competen a tu trabajo										
27 Las orientaciones y apoyo proporcionado por tu responsable para realizar tu trabajo										
28 Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación...										
29 Con la colaboración existente entre los compañeros/as para sacar el trabajo adelante										
30 Con el plan de formación que la organización tiene establecido										
31 Con la atención que se presta a tus sugerencias/opiniones										
32 Con tu nivel retributivo comparando con empresas del sector										
33 Con los materiales y recursos para desempeñar tu trabajo										
34 El ambiente de trabajo										
35 Con los criterios de igualdad entre mujeres y hombres en la promoción interna										
36 Con la valoración de tu trabajo										
37 Con los beneficios extrasalariales										
38 Con las normas de Seguridad, higiene y salud en el trabajo establecidas en SPRI										
39 La cooperación con los compañeros/as de otras áreas/departamentos										
40 Con el reconocimiento que recibes de tus superiores										
41 La capacidad de tu responsable de fomentar el trabajo en equipo										
42 Con criterios de determinación y revisión salarial										
43 Con la igualdad entre compañeros/as sin discriminación por razón de sexo										
44 Posibilidad que ofrece tu trabajo de utilizar tus conocimientos y capacidades										
45 El reconocimiento que recibes de tus compañeros										
46 Grado de satisfacción por trabajar en esta empresa										



Valora los 3 aspectos que te producen más satisfacción en el trabajo (3-mucho, 2-normal, 1-poco):

	Valor
Información y comunicación	
Entorno de trabajo	
Condiciones laborales	
Relación entre personas	
Desarrollo profesional	
Formación	
Reconocimiento	
Organización y Estructura	
Relaciones con superiores	
Salario y beneficios	

Valora los 3 aspectos que crees debieran mejorar en SPRI (3-mucho, 2-normal, 1-poco):

	Valor
Información y comunicación	
Entorno de trabajo	
Condiciones laborales	
Relación entre personas	
Desarrollo profesional	
Formación	
Reconocimiento	
Organización y Estructura	
Relaciones con superiores	
Salario y beneficios	

Comentarios sobre aspectos que consideres importante transmitir:

 <p style="text-align: center;">PLAN DE FORMACIÓN 2018</p> <p style="text-align: center;">2018. eko FORMAKUNTZA PLANA</p> <p style="text-align: right;">RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>Cargo: Responsable RR.HH. Nombre: M. Carmen Mallagaray Área: Servicios de Apoyo Departamento: Recursos Humanos</p> </div>	 <p style="text-align: center;">CONTENIDO</p> <hr/> <p>1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL PLAN DE FORMACIÓN..... 2</p> <p>2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN..... 3</p> <p>3. DISEÑO DEL PLAN..... 4</p> <p> 3.1 Criterios generales..... 4</p> <p> 3.2 Actividades de formación previstas para el plan de 2016..... 5</p> <p> 3.3 Idiomas..... 6</p> <p> 3.4 Formación al personal de nueva incorporación..... 7</p> <p> 3.5 Incorporación de Nuevas Acciones Formativas no Previstas en el Plan..... 8</p> <p>4. GESTIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN..... 8</p> <p>5. EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y SEGUIMIENTO..... 10</p> <p>6. INDICADORES DE GESTIÓN..... 11</p> <p>7. PRESUPUESTO..... 11</p> <p style="text-align: right;">Plan de Formación 2018 1</p>
---	--



Formación Individual

Se proporcionará a todos el personal la posibilidad de solicitud de aquellos cursos especializados que consideren de necesidad durante el año 2018. Si bien en base al presupuesto de formación para el ejercicio 2018, se establecerán como prioritarias las siguientes acciones formativas individualizadas:

Navision
Relaciones Laborales: Personas y trabajo: una relación en positivo
Curso de Conocimientos Financieros
Curso de Valoración de Empresas
Curso de Comunicación Interna, una implantación eficaz
Curso de contabilidad, aplicable a nuestros procesos
Cuestiones sobre la nueva ley de contratos del Sector Público
Inglés

3.3 Idiomas

En primer lugar cabe mencionar una serie de criterios generales que se tendrán en cuenta a la hora de escoger los cursos de idiomas:

- Asistencia igual o superior a un 75% de las clases, con el objetivo de posibilitar la validación de cursos y obtener subvenciones.
- El/la alumno/a podrá compaginar con el sistema de formación elegido a principio de curso, otros cursos intensivos específicos para preparar exámenes oficiales que se organicen en la empresa.
- SPRI, limitará el pago de formación en idiomas a un máximo de DOS IDIOMAS por persona/año.
- Las personas a cuyo estudio contribuya la empresa, al aprobar un examen oficial, deberán comunicárselo al Responsable de Formación, adjuntando copia del título correspondiente, a fin de que actualice la ficha de perfil profesional.

6

Plan de Formación 2018

- La formación en euskera que se encuentre incluida en el correspondiente Plan de Formación, tendrá la consideración de trabajo a todos los efectos, tanto en cuanto a derechos, como en cuanto a obligaciones.
- Los costes de los cursos de Euskera correrán por cuenta de SPRI y el tiempo dedicado será considerado laboral

De la misma forma que se eligieron los cursos formativos a los que les gustaría asistir, también pudieron señalar un máximo de dos idiomas, cuyos resultados quedan recogidos en la siguiente tabla, si bien las solicitudes de cursos van por curso escolar (octubre/mayo), por lo que los resultados de solicitud pueden variar y la aprobación de las solicitudes de idiomas queda sujeta a futura aprobación en función de las necesidades laborales de las personas solicitantes.

En el caso de que no exista presupuesto suficiente para aprobar todas las solicitudes, o por causas de carácter organizativo, se priorizará según los siguientes factores:

- Personas cuyo puesto tienen la competencia del idioma (SPRI asume coste).
- Personas con contrato laboral indefinido o eventual de larga duración para cuyos puestos se recomienda un nivel C1 de cualquier idioma (Nivel equivalente a EGA en el caso del euskera). (SPRI asume coste).
- Resto de personas con contrato laboral indefinido o eventual de larga duración. (SPRI asume coste).
- Otros.

3.4 Formación al personal de nueva incorporación

La incorporación de nuevas personas a SPRI, debe ir acompañada de la formación o entrenamiento necesario en cada caso.

La Dirección del área/departamento al que se adscribe la nueva incorporación o cambio de adscripción, es responsable de informarle de sus nuevas responsabilidades y de definir la formación o adiestramiento específico para el desempeño de su trabajo, siguiendo cuando proceda el proceso descrito en el procedimiento si requiere formación externa o en la fecha en que se requiera (caso programas de ayuda).

7

Plan de Formación 2018

Anexo P3.1 EXTRACTO PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

(1 de 2)

EJEMPLO:

Comunicación
Dirección General

Plan de Comunicación Interna:
DIRECCIÓN GENERAL

QUÉ	CUANDO	CÓMO
ASPECTOS ESTRATÉGICOS		
Misión, Vision, y Valores	Cuando haya cambios	Reunión general Intranet
Planes estratégicos de referencia	Inicio Plan Estratégico	Reunión general Intranet
Plan de Gestión y Objetivos	Principios de año (1 trim año)	Reunión general Intranet
Seguimiento del Plan de Gestión	Semestral (abril y octubre)	Reunión general Intranet
Cambios importantes	Cuando suceda	Reunión general (<i>con anterioridad información en cascada</i>) Correo electrónico
Estrategias de RSC, género, sostenibilidad, gestión avanzada ...	Semestral (abril y octubre)	Reunión general Hitos puntuales por correo electrónico
...		
ASPECTOS ORGANIZATIVOS		
Organigrama SPRI y Grupo, Nombramientos, ...	Cuando se produzcan cambios significativos.	Reunión general si es significativo Correo electrónico Intranet
...		
ASPECTOS RELACIONADOS CON LA ACTIVIDAD		
Mensajes/información del Gobierno Vasco que afecte a la actividad	Cuando se produzcan	Reunión general
...		
RECONOCIMIENTO		
Reconocimiento a personas/equipos	Cuando se produzca la circunstancia a reconocer	Reunión Individual
Reconocimiento a la mejora y/o innovación	Cuando se produzca la circunstancia a reconocer	REUNIÓN GENERAL
Reconocimiento a SPRI de otras entidades	Cuando se produzca	Noticia en Intranet Boletín
...		

15/04/2019

rev.01

1/1

EJEMPLO:

Check-List
Reunión Área

CHECK-LIST REUNIONES

REUNIÓN AREA <i>Contenidos mínimos</i>	1 TRIM	2 TRIM	3 TRIM	4 TRIM	CUANDO PROCEDA
Plan de Gestión y Objetivos (parte correspondiente al Área, más exhaustiva)	X				
Indicadores globales de economía vasca (sobre todo aquellos sobre los que incide la actividad del área y con el objetivo de manejar la misma información en todos los documentos, informes, charlas,)	x				
Seguimiento del Plan de Gestión (indicadores de actividad, balances a esa fecha y proyectos previstos para desarrollar por el área)	x	X	X	X	
Organigrama, Responsabilidades, funciones y asignación de puestos					X
Cambios importantes (cambios en organigrama, nuevos programas/servicios/actividades, noticias importantes, nuevo procedimiento compras..)					X
Aspectos directamente relacionados con la actividad desarrollada por la persona y el departamento y/o área a la que pertenece	X	X	X	X	X
Aspectos sobre la actividad del resto de áreas/departamentos (indicadores de actividad, balance a esa fecha y proyectos previstos)	X	X	X	X	X
Mensajes/información de GoVA que afecte a la actividad					X
Reconocimiento					X
Reconocimiento externo a SPRI como resultado de una buena gestión, de vistas que vienen a conocer la casa y felicitan a los responsables. Hay que compartir las cosas bien hechas con quien es también responsable					X
Noticias relevantes sobre SPRI					X
Espacio para socializar conocimiento, propuesta de ideas, etc..(15 MINUTOS MAXIMO)	X	X	X	X	X
Reconocimiento a la mejora y/o innovación					X




Anexo P3.2 EXTRACTO EVALUACIÓN COMPETENCIAS





(2 de 2)

EJEMPLO:

Crterios de desarrollo.
Crterios de competencias
ADM 3

	A	B	C	D	E	F
17	B) CRITERIOS DE DESARROLLO					
18		Ad	T0 T1 T2	T3	T4	
19	AUTONOMÍA	1	2	3	4	5
20						
21						
22	1: Desarrolla las funciones con un nivel de autonomía muy bajo. Debe seguir las instrucciones recibidas y supervisión continua					
23	2: Desarrolla las funciones con un nivel de autonomía bajo. Limitado por instrucciones o procedimientos de trabajo. Requiere supervisión del trabajo y de sus resultados					
24	3: Desarrolla las funciones con un nivel de autonomía bajo. Interpreta las normas recibidas, pero debe de reportar sus decisiones a un superior					
25	4: Desarrolla las funciones con un nivel de autonomía medio. Reporta a un superior y consulta las decisiones relevantes					
26	5: Desarrolla las funciones con un nivel de autonomía elevado. Reporta a un superior y consulta las decisiones de mayor trascendencia					
27		T0	T1 T2 T3 T4			
28	POLIVALENCIA	1	2	3		
29						
30						
31	1: Colabora puntualmente en proyectos o grupos de trabajo multidisciplinarios y puede dar soporte administrativo a otras áreas					
32	2: Colabora en proyectos o grupos de trabajo multidisciplinarios y da soporte a otras áreas					
33	3: Asume funciones que requieren conocimientos de otros campos					
34						
35						
36						
37	C) CRITERIOS DE COMPETENCIAS					
38		Ad	T0 T1 T2	T3 T4		
39	IDENTIFICACIÓN CON LA COMPAÑÍA	1	2	3	4	
40						
41						
42	1: Intenta encajar en la compañía. Se esfuerza por adaptarse					
43	2: Leal con la compañía. Ayuda a compañeros, respeta y acepta decisiones de sus superiores					
44	3: Apoya a la compañía. Actúa a favor de la misión y valores de la compañía. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la compañía, coopera en los logros de la organización					
45	4: Hace concesiones profesionales o personales en favor de la compañía					
46		Ad	T0 T1 T2	T3	T3 T4	5
47	FORMACIÓN	1	2	3	4	
48						
49						
50	1: Tiene interés en su propio campo de trabajo					
51	2: Se mantiene al día en el desarrollo evolutivo de sus labores					
52	3: Se forma con vistas al "negocio" de la compañía					
53	4: Vincula sus conocimientos a las necesidades de la compañía					
54	5: Utiliza sus conocimientos para tener una visión de futuro de la compañía					
55		Ad	T0 T1 T2	T3 T4		
56	PENSAMIENTO ANALÍTICO	1	2	3	4	
57						
58						
59	1: Desglosa los problemas, pero no atribuye valoración ni prioridades					
60	2: Identifica relaciones básicas. Marca prioridades. Estable relaciones causales sencillas					
61	3: Identifica relaciones múltiples. Desglosa problemas complejos en partes. Establece vínculos causales complejos. Anticipa y planifica siguientes pasos					
62	4: Realiza planes o análisis complejos					
63		Ad	T0 T1 T2	T3	T4	

 <p>5 IGUALDAD DE GÉNERO Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.</p> <p>9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA Construir infraestructuras resistentes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.</p>	 <p>30 Meta</p>	<p>Euskadi 2020 Programa de Gobierno</p> <p>Compromiso</p>	 <p>Compromiso</p>	<p>Acciones SPRI 2019</p>
	<p>30. Impulsar la igualdad de mujeres y hombres en el ámbito laboral, combatiendo la discriminación salarial y promoviendo la conciliación de la vida personal, familiar y laboral</p>	<p>146. Impulsar la igualdad de mujeres y hombres en el ámbito laboral</p>	<p>4. Apoyar la igualdad de oportunidades en nuestro ámbito de actuación</p>	<p>- Estudio para la cuantificación de la participación de mujeres en consejos de administración de empresas industriales de la CAE de más de 100 trabajadores. - Inclusión del Módulo "Igualdad" dentro del servicio <i>Innobildeak Prestakuntza</i>. - Diagnóstico y Plan de Igualdad interno.</p>
	<p>48. Apostar por la innovación, el liderazgo en la fabricación inteligente y la incorporación de los servicios avanzados a la industria 49. Apoyar a las PYME y a la reestructuración de empresas en dificultades 50. Promover proyectos industriales estratégicos 51. Apostar por la investigación, la innovación y la tecnología, con especial atención a la fabricación avanzada, la energía y la biociencia-salud 52. Desarrollar la innovación no tecnológica y la gestión empresarial avanzada 53. Promover la sociedad de la información y el conocimiento para el aprovechamiento de las oportunidades de las tecnologías para la mejora de la competitividad –incluida la ciberseguridad–, el bienestar y la calidad de vida</p>	<p>12 "Basque Industry 4.0" Plan integral por la Industria Vasca 13 Apoyo a las pymes y la reestructuración de empresas en dificultades 14 Desarrollo de proyectos industriales estratégicos 16 Apuesta por la Investigación, la Innovación y la Tecnología 17 Desarrollar la innovación no tecnológica y la gestión empresarial avanzada 18 Convertir a Euskadi en referente europeo en aplicación de <i>TEICs</i> en el ámbito industrial</p>	<p>Desarrollado a través de la actividad propia de SPRI.</p>	

 <p>AGENDA NACIONES UNIDAS 2030</p> <p>Cont.</p>	 <p>Agenda Euskadi Basque Country 30</p> <p>Meta</p>	<p>Euskadi 2020 Programa de Gobierno</p> <p>Compromiso</p>	  <p>Acciones SPRI 2019</p>
<p>11</p> <p>CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES</p> <p><i>Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.</i></p>	<p>66. Promover el uso de la lengua vasca: el euskera</p>	<p>116. Afianzar el crecimiento social del euskera, aumentando el número de vascohablantes y mejorando su competencia lingüística.</p> <p>117. Extender el uso del euskera en el ocio y los ámbitos funcionales no formales.</p>	<p>- Inclusión de criterios de valoración de los proyectos en euskera presentados a los programas de ayudas de SPRI.</p> <p>- Iniciativa INDEUS: iniciativa para incrementar la presencia y uso del euskera en el campo de Industria.</p>
<p>12</p> <p>PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES</p> <p><i>Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.</i></p>	<p>69. Avanzar en la configuración de una administración pública ambientalmente ejemplar</p>	<p>45 Integración de la variable medioambiental en las políticas públicas</p>	<p>- Mantenimiento de la certificación EKOSCAN +.</p> <p>6. Seguir mejorando nuestro comportamiento medioambiental, reduciendo nuestra generación de residuos, y emisiones, optimizando el uso de recursos.</p>
<p>16</p> <p>PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS</p> <p><i>Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todas las personas y construir instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas.</i></p>	<p>88. Impulsar una Administración Pública abierta, transparente y eficaz</p>	<p>60. Impulsar una administración pública más cercana basada en la eficiencia y la innovación</p>	<p>-Sistema de gestión certificado ISO 9001:2015.</p> <p>-Carta de servicios de Atención al Cliente certificada UNE 93200.</p> <p>-Web más participativa y accesible.</p> <p>-Portal de la Transparencia.</p> <p>-Código Ético interno.</p> <p>-Implantado un conjunto de mecanismos de control de cumplimiento de normas legales vigentes así como a las normativas y requisitos internos que se establezcan.</p> <p>1. Gestionar de forma responsable los recursos públicos, aplicando criterios de eficacia, eficiencia y gobierno responsable.</p> <p>2. Garantizar la transparencia en nuestras actuaciones.</p>

Algunos ejemplos de las acciones desarrolladas en Igualdad:

1.5.1. DIAGNÓSTICO DE LA PRESENCIA DE MUJERES EN PUESTOS DE DIRECCIÓN Y CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS INDUSTRIALES DE LA CAE	
Enfoque estratégico	E1 REDUCIR LA DESIGUALDAD DEL SALARIO/HORA D1.5. Aumentar la presencia e incidencia de las mujeres en los ámbitos de decisión y dirección
Factores generadores de la brecha salarial sobre el que incidir	<ul style="list-style-type: none"> Segregación vertical
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> Recabar información sobre la presencia de las mujeres en los consejos de administración de empresas industriales de la CAE y fomentar la presencia de las mujeres en actos públicos de carácter industrial. Incrementar la presencia profesional de las mujeres en entornos tradicionalmente masculinizados.
Descripción de actividades, necesidades para su puesta en marcha	<ul style="list-style-type: none"> Realización de un estudio de cualificación de la participación de mujeres en los Consejos de Administración de empresas industriales de la CAE de más de 100 empresas trabajadoras. Impulso de la participación de las mujeres en los seminarios, charlas y demás actos públicos de carácter industrial que sean promovidos o apoyados desde el Gobierno Vasco.
Responsable	Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras Responsable principal: Consejería de Desarrollo Económico e Infraestructuras, Aizeta Tzupa Otegi Responsable direct: Viceministro de Industria, Javier Zarambela Zuluaga
Participación / Rol de terceras partes y agentes colaboradores	Confiteask
Recursos económicos (€) (2019-2020)	2019: 15.000 euros
Calendario (plazos)	2019
Indicadores de seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Diagnóstico Número de
Cuestiones adicionales a tener en cuenta	En la primera la

INNOVAR PARA MEJORAR
INNOVACIÓN SOCIAL O REGISTRADA | 902 79 21 42 | ATENCIÓN AL CLIENTE

inno vamos

Euskadinnov

Portada | Innovación Tecnológica | Innovación Social | Transformación Empresarial | Empresa Digital

Innobiideak Prestakuntza: IGUALDAD: La igualdad no nace, se hace

El contenido socioeconómico ha cambiado para siempre y las empresas vascas y en particular las pymes deben buscar la mejor manera de adaptarse. La industria vasca necesita un nuevo enfoque conceptual y estratégico porque la nueva industria es mucho más que fabricación avanzada. Las organizaciones avanzadas deberán aprender a convertirse en un proyecto compartido y un ámbito de colaboración entre todas las personas que las conforman. Identificadas claves para el propio desarrollo mediante políticas y procesos transparentes que garanticen la igualdad efectiva de oportunidades.

Consejo de la mujer:

- ¿Ofrece mi empresa igualdad de oportunidades?
- ¿Habría mejorado resultados si hubiera más mujeres en mi equipo?
- ¿Dónde está el punto débil de mi equipo?
- ¿Cómo puedo mejorar mi cultura para la igualdad?

Dejale ir.

Desarrollar y poner en marcha las empresas industriales e de servicios




Gizartearen Asebetetze-maila neurtzeko Inkesta-Encuesta para la medición de la Satisfacción de la Sociedad

Eskernik asko inkesta hau egiteagatik. 5 minutu baino ez dituzu behariko galderei erantzuteko et guretzat oso lagungarria izango da hobetzeko. Inkesta honetako datuak anonimoki eta konfidentzialtasunez tratatuko ditugu. Gracias por realizar esta encuesta. No tardará más de 5 minutos y nos será de gran ayuda para mejorar. Los datos de la misma serán tratados de forma anónima y confidencial.

***Obligatorio**

SPRI-ENPRESEN GARAPENERAKO EUSKAL AGENTZIA



Zure ustez, egokitzen al ditu SPRIk bere jarduerak Euskadiko ingurune sozioekonomikoa hobetzeko? *

¿Considera que SPRI adapta sus actuaciones para mejorar el entorno socioeconómico de Euzkadi?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Puntuaketa
negatiboena-Puntuación
más negativa

Puntuaketa
positiboena-Puntuación
más positiva

Tu respuesta

Zure iritziz, eragin positiboa al du SPRIk euskal gizartearen? *

¿Considera que SPRI impacta positivamente en la sociedad vasca?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Puntuaketa
negatiboena-Puntuación
más negativa

Puntuaketa
positiboena-Puntuación
más positiva

Tu respuesta

Zer deritzozu, oro har, SPRIk gizartearekin duen konpromisoari? *

En general, ¿cómo valora el compromiso de SPRI con la sociedad?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Puntuaketa
negatiboena-Puntuación
más negativa

Puntuaketa
positiboena-Puntuación
más positiva

Tu respuesta

Zer alderdi aldatu behar lituzke SPRIk gizartearekin duen konpromisoan? *

¿Qué aspectos debería (re)considerar SPRI en su compromiso con la Sociedad?

Tu respuesta

Azkenik, idatzi, nahi baduzu, iradokizun, iruzkin edo iritziren bat. Seguru lagungarri zaigula gure lana hobeto egiteko

Para finalizar, puede indicar si lo desea alguna sugerencia, comentario u opinión que nos ayude a mejorar.

Tu respuesta

Galdetegi hau anonimoa da, baina, nahi baduzu, adierazi nor zàren.

Este cuestionario es anónimo, pero si lo desea puede identificarse.

Tu respuesta

SPRIren ingurumenarekiko jardura positiboa eta egokia iruditzen al zaizu? *

¿Piensa que SPRI tiene una actitud positiva y respetuosa con el medio ambiente?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Puntuaketa
negatiboena-Puntuación
más negativa

Puntuaketa
positiboena-Puntuación
más positiva

Tu respuesta

SPRIren euskarekiko jardura positiboa eta egokia iruditzen al zaizu? *

¿Piensa que SPRI tiene una actitud positiva y respetuosa con el euskera?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Puntuaketa
negatiboena-Puntuación
más negativa

Puntuaketa
positiboena-Puntuación
más positiva

Tu respuesta

SPRIren berdintasuneko jardura positiboa eta egokia iruditzen al zaizu? *

¿Piensa que SPRI tiene una actitud positiva y respetuosa con igualdad?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Puntuaketa
negatiboena-Puntuación
más negativa

Puntuaketa
positiboena-Puntuación
más positiva

Tu respuesta



PLAN DE MEJORA MEDIOAMBIENTAL SPRI. AÑO 2019

El Plan de Mejora Ambiental se orientará a la consecución de resultados de reducción de los aspectos medioambientales, por lo que contemplará las medidas o acciones a adoptar en cada caso. La siguiente tabla refleja de forma resumida el Plan de Mejora Medioambiental a llevar a cabo por SPRI durante el año 2019. Para la ejecución de dicho plan SPRI ha designado a una persona responsable y ha definido el plazo de ejecución de cada una de las medidas y el indicador que nos dé información y nos permita valorar que el objetivo haya sido alcanzado.


Objetivos de mejora	Acciones	Responsable	Plazo de ejecución	Indicador de seguimiento	Recursos
1 Reutilización de residuos informáticos	Reciclado sostenible de los antiguos equipos de informática de SPRI a través del programa Reciclarnet	Informática	Enero-junio 2019	Nº ordenadores reciclados (o Kg)	Recursos internos
2 Reducción consumo de plástico	Eliminación de los vasos de plástico utilizados en las máquinas de vending mediante el uso de tazas de cerámica personalizadas	Ana Martínez	Enero-diciembre 2019	Nº vasos de plástico no utilizados (Kg reducción de plástico)	Recursos internos

Se aprueba el presente Plan de Mejora Medioambiental asumiéndose el Compromiso por parte de la Dirección de SPRI de facilitar los recursos tanto económicos como humanos y de otro tipo que resulten necesarios para la ejecución del mismo, siguiendo para ello los procedimientos internos que nos rigen.

Aprobado por Dirección

Fecha: 25/03/2019
Fdo. Alexander Arriola Lizarriturri
Director General

Anexo I2.1 APLICACIÓN RESERVA SALAS DE REUNIÓN



Internet >

García, Inés

CONTACTOS
Teléfonos
Quien es Quien
Clusters

ALBISTEEN Txokoa
Noticia de hoy
Documentos

Imagen Corporativa
Presentaciones
Logotipos
Publicaciones
Plantillas Corporativas

RR.HH.
Información RRHH
Formación

Servicios Generales

Usadas recientemente Aplicaciones Comunes

Buscar aplicación...

Compras


Reserva Salas Planta Baja

Notas de Gasto

Solidaridad Gestionadas (RRHH)

Indicadores Spri

Reserva de Salas



Salas de reunión

Castellano | Euskera

Estado reservas Nueva reserva Ver salas Histórico Usuarios

Listado reservas

La siguiente ficha le muestra un listado de las reservas de salas realizadas en SPRI S.A. por los diferentes usuarios de la aplicación. Las reservas que sean tuyas tendrán activos dos botones a la derecha. Utilice el primer botón si desea cambiar el detalle de la reserva y el segundo si desea anular dicha reserva.

Nº solicitudes: 106 Fecha inicial: 17/05/2018 Fecha final: / / Página 1 de 6

Id Reserva	Sala	Fecha	Reservante	Comentario	Id Usuario	Et. Act.
17/05/2018	Sala 43	09-08-10:30	López, Silvia			
17/05/2018	Sala 34	09/08/11:30	Rodrigo, Carmen	1.2879		
17/05/2018	Sala 42	10/08/11:30	García, Inés			
17/05/2018	Sala 33	12/08/16:00	Servicios Generales	Imanol Cuadros		



INSTRUCCIÓN IN.13 "GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO"

Toda copia impresa de este documento tiene carácter informativo

I. OBJETIVO

Establecer las actividades para gestionar el conocimiento de SPRI.

2. ALCANCE

El conocimiento en SPRI se encuentra sustentado en sus ejes de actividad (diseño y gestión de programas y servicios), así como en los servicios corporativos de apoyo a la misma.

3. DEFINICIONES

Conocimiento: resultado de identificar, estructurar, vincular, relacionar y comparar la información. El conocimiento se crea por las personas, comprende análisis, valoraciones, intuición, sabiduría, experiencia, difíciles de imitar por otras personas, debido al carácter diferencial entre las personalidades de cada individuo e imposible hasta el momento de generarse por las computadoras.

4. DESCRIPCIÓN

El principal banco de información existente es la Intranet, en la que se encuentra:

- Aplicaciones de gestión de programas de ayuda y servicios.
- Información del sistema de gestión generada tanto en la implantación de los procesos como en el desarrollo de la prestación del servicio.
- Información interna de carácter general relativa al Consejo de Administración, Plan de Gestión y su seguimiento, equipos de mejora, Servicios Generales, Recursos humanos, protección de datos, imagen corporativa, etc., y otra información considerada de interés general.

La propia web de SPRI es también un banco de información, ya que está concebida como un gestor de contenidos respecto a la gestión de las distintas áreas, estrategias y sociedades del Grupo SPRI.

Por otro lado, al trabajar en red, el propio sistema informático ha favorecido la gestión del conocimiento a través de la comunicación interna, el intercambio de información entre departamentos, y la propia gestión interna.

El desarrollo del conocimiento de SPRI se realiza a través de:

- Trabajo en equipo: a través de las diferentes reuniones que se mantienen a todos los niveles de gestión y/o el trabajo en red.
- Generación de lecciones aprendidas, acciones correctivas o de mejora como resultado del desempeño de los procesos y de la prestación de los servicios de SPRI.
- Procedimiento PR.10 Formación que establece la posibilidad de organizar jornadas internas de formación/sensibilización/información sobre los nuevos programas y

IN.13 (Rev.01)

NOIA (1/2)

27/05/2019



INSTRUCCIÓN IN.13 "GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO"

Toda copia impresa de este documento tiene carácter informativo

servicios y/o intercambiar conocimientos (cada área describe cuáles son sus procesos/programas/servicios o sus buenas prácticas).

Los canales a través de los cuales se realiza la transferencia de conocimiento son: Intranet, página Web, correo electrónico, aplicaciones informáticas de gestión de programas y servicios, sistemas de información, reuniones, jornadas, etc...

El conocimiento interno se fortalece y retiene en reuniones periódicas donde se analizan las lecciones aprendidas, las acciones correctivas y de mejora, las propuestas de innovación y mejora, etc.

En el procedimiento PR.01 Gestión de la información documentada se establece la metodología para garantizar que la información documentada es gestionada, difundida y archivada correctamente.

La gestión de la incorporación del conocimiento se realiza a través de los procesos identificados en el sistema de gestión de SPRI.

El grupo de Comunicación Interna es el responsable del seguimiento del Plan de Comunicación Interna, de revisar y mantener actualizados los contenidos de la Intranet, supervisar y dar soporte a las distintas reuniones previstas en el Plan, así como de elaborar y publicar noticias internas, etc.

5. DOCUMENTACIÓN ASOCIADA

- Manual de Gestión.
- PR.01 "Gestión de la información documentada".
- PR.10 "Formación".
- Fichas de procesos y documentación asociada.
- Plan de Comunicación Interna.


Elaborado por: Responsable RRHH 13/05/2019	Revisado y aprobado por: Comité de Dirección 27/05/2019
--	---

IN.13 (Rev.01)

NOIA (2/2)

27/05/2019

Anexo I3.1 SPRIdea. CANALES DE APRENDIZAJE EXTERNO

 SPRIdea - CANALES PARA APRENDIZAJE EXTERNO 2019						
Aprobado Comité de Dirección 27/05/2019						
DPTO	ACTIVIDAD CANAL APRENDIZAJE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	ÁREA DE INTERÉS	APRENDIZAJE EXTERNO 2019	RECURRENTE (s/no)	PARTICIPANTE (S)
SPRI	CONTACTOS HABITUALES CON CLIENTES, PROVEEDORES					SPRI
SPRI	RECOGIDA DE SUGERENCIAS DE CLIENTES/PROVEEDORES					SPRI
SPRI	ASISTENCIA A FERIAS, CONGRESOS, MISIONES, ...	<ul style="list-style-type: none"> • DETALLE EN PESTAÑA ANEXA 				
Innovación	EUSKALIT Comité de Dirección, Patronato,	Coordinación del instrumento encargado del fomento de la Gestión Avanzada en la CAPV				Josu Ocariz
mejora continua	EUSKALIT Club evaluación,	Recibir formación para mejorar tu conocimiento sobre el Modelo de Gestión Avanzada y sobre la práctica de la evaluación externa de organizaciones. Conocer prácticas de gestión de organizaciones avanzadas. Trabajar en equipo con personas directivas de diferentes sectores de actividad (industria, sanidad, educación, servicios, sector público)	Conocer experiencias de diferentes organizaciones en la aplicación del Modelo de Gestión Avanzada	conocimiento general de distintas experiencias con el MGA	si	Ines Garcia
mejora continua	EUSKALIT Club gestión avanzada (GT industria y servicios)	Foro para facilitar la búsqueda, intercambio y adquisición de información y conocimiento entre sus miembros que les permita seguir avanzando en la mejora de su gestión, así como difundir el conocimiento en gestión y las mejores prácticas en nuestro entorno	Intercambio de experiencias y conocimiento entre diferentes organizaciones en la aplicación del Modelo de Gestión Avanzada	Gestión clientes, digitalización de las organizaciones, gestión de la innovación,	si	Ines Garcia Aitor Peñerfi
Promoción Tecnología Mejora continua	FORO ADRS-Asociación Española de Agencias de Desarrollo Emakume eta Gizonen Berdintasunerako Entitate Publikoen Sarea Red de Entidades Públicas para la Igualdad de Mujeres y Hombres	Foro de reflexión, servicios de noticias, estudios, intercambio de experiencias e iniciativas conjuntas. Participación en el grupo de trabajo sobre "Evaluación de políticas públicas".	Intercambio de experiencias y conocimiento, así como puesta en marcha de iniciativas conjuntas entre organizaciones como SPRI a nivel estatal.	Proyecto piloto de evaluación de políticas públicas de I+D	si	Txomin Olabarri Lara Cuevas Javier Apiñaniz Ines Garcia
mejora continua RRHH		Foro de reflexión e intercambio de experiencias de las organizaciones públicas vascas para la implantación de políticas de igualdad.	Intercambio de experiencias entre organizaciones públicas vascas para la implantación de políticas de igualdad.	Diagnóstico y Plan de igualdad	si	Ines Garcia Carmen Mallagaray
CANALES APRENDIZAJE FERIAS, CONGRESOS, MISIONES...						



IN.14 "GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN"

Toda copia impresa de este documento tiene carácter informativo

1. OBJETIVO

Sistematización del proceso de innovación en SPRI.

2. ALCANCE

Definir la forma en que SPRI lleva a cabo las acciones necesarias para el correcto desarrollo de la gestión de la innovación. Concretamente, definir la estrategia y los objetivos de innovación, gestionar un contexto interno que favorezca el desarrollo de las capacidades de innovación de las personas, aprovechar el potencial del entorno y gestionar de forma adecuada las ideas y proyectos.

3. DEFINICIONES

Conocimiento: resultado de identificar, estructurar, vincular, relacionar y comparar la información. El conocimiento se crea por las personas, comprende análisis, valoraciones, intuición, sabiduría, experiencia, difíciles de imitar por otras personas, debido al carácter diferencial entre las personalidades de cada individuo e imposible, hasta el momento, de generarse por las computadoras.

Gestión del conocimiento: proceso constituido por todas las actividades que permiten generar, buscar, difundir, compartir, utilizar, y mantener el conocimiento, información, experiencia y pericia de una organización, con el fin de incrementar su capital intelectual y aumentar su valor.

Innovación: Teniendo como referencia el Manual de Oslo, SPRI entiende como Innovación: Aquella actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos o procesos, o mejoras sustancialmente significativas de los ya existentes.

4. DESCRIPCIÓN

4.1 ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DE INNOVACIÓN

La estrategia y objetivos de innovación se incluyen en el proceso de definición global de la estrategia y objetivos de SPRI, en el marco del plan estratégico del Gobierno Vasco vigente en cada momento.

Una vez definidos los objetivos estratégicos, se despliegan a lo largo de la organización a través de los procesos y las áreas y departamentos para que determinen las acciones a realizar de cara a la consecución de los mismos. El conjunto de todas las acciones a realizar configura el Plan de Gestión Anual de SPRI.

Anualmente se revisa todo el sistema de gestión, teniendo en cuenta la situación del momento y los retos futuros que vayan surgiendo.

A continuación se presenta gráficamente el proceso de gestión de la innovación en SPRI:

IN.14 (Rev.01)

HQIA (1/5)

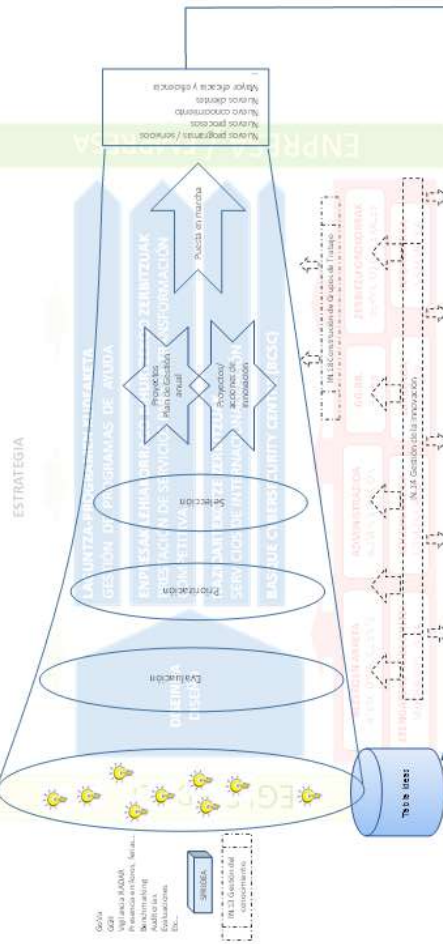
20/04/2019



IN.14 "GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN"

Toda copia impresa de este documento tiene carácter informativo




PROCESO DE INNOVACIÓN EN SPRI



IN.14 (Rev.01)

HQIA (2/5)

20/04/2019

<div style="text-align: right; padding-bottom: 10px;">  <p>IN.14 "GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN"</p> </div> <div style="text-align: center; padding-bottom: 10px;"> <p>4.2 CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO</p> <p>4.2.1 CONTEXTO INTERNO</p> <p>Para facilitar la aportación de ideas de las personas, SPRI intenta generar el mejor entorno posible a través de, entre otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • un tiempo establecido en cada una de las reuniones a distintos niveles de la organización, para la recogida de ideas/propuestas, intercambio de conocimiento, etc. • la puesta a disposición de una dirección de correo electrónico para la recogida de todas las ideas/propuestas. • análisis, durante el desarrollo y en el momento de su evaluación; • permitir que las personas de SPRI puedan, cuando se considere necesario, dedicar tiempo a reflexionar sobre sus procesos o las tareas que desarrollan buscando enfoques alternativos. <p>4.2.2 CONTEXTO EXTERNO</p> <p>Dado que SPRI es una organización relativamente pequeña, se considera que su entorno puede estar parte de las áreas que le ayudan a enfrentarse a los retos presentes y futuros. Para ello, SPRI dispone de una serie de herramientas/iniciativas que permitan conocer nuevas formas de hacer, nuevos enfoques, etc., como son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencia en foros, ferias, proyectos y redes en colaboración con otras instituciones, organismos públicos o privados, etc. • Contacto continuo con clientes, proveedores, aliados donde se recogen sus sugerencias, quejas, etc. • Talleres realizados a clientes y proveedores también son fuente de ideas innovadoras y de mejoras. <p>Todo ello se recoge y difunde a través de la herramienta SEBIDAS y el sistema de vigilancia tecnológica RADA.</p> </div> <div style="text-align: right; padding-bottom: 10px;"> <p>HOJA (1/3)</p> <p>27/05/2019</p> </div>	<div style="text-align: right; padding-bottom: 10px;">  <p>IN.14 "GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN"</p> </div> <div style="text-align: center; padding-bottom: 10px;"> <p>4.3 SELECCIÓN DE IDEAS. CRITERIOS DE EVALUACIÓN</p> <p>Los criterios utilizados para la evaluación, priorización y selección de ideas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alineamiento con la Estrategia, Misión, Visión y valores de SPRI. • Aplicación en SPRI a corto/medio plazo. • Impacto positivo en nuestros clientes, es decir, el impacto de la idea. • Recursos disponibles (económicos, legales, etc.) • Oportunidad, coste/beneficio, riesgo. <p>Estos criterios son utilizados por los distintos niveles de decisión (Comité de Dirección, área, departamento, etc.), en cada momento o fase en que se encuentren y analice la idea.</p> <p>4.3.3 PUESTA EN MARCHA</p> <p>Una vez decidida su puesta en marcha, se asigna responsable, plazo de ejecución, presupuesto si procede, y grupo de trabajo si es necesario.</p> <p>En función de la idea a desarrollar, puede ser necesario diseñar un proyecto para llevarla a cabo por lo que, en este caso, será necesario considerar, entre otros aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable del proyecto y equipo de trabajo, si procede. • Objetivos y resultados previstos de la idea/proyecto. • Tareas que se van a realizar y su despliegue. • Recursos necesarios (materiales e inmateriales). • Hitos que se deben cumplir, incluidas las fechas de inicio y fin. • Periodicidad de la revisión para evaluar el progreso del proyecto. • Identificación y gestión de riesgos. • Control y documentación de resultados y cambios. • Actividades de soporte necesarias para el desarrollo del proyecto. <p>Para planificar y realizar su seguimiento se puede utilizar la ficha FM-003 Gestión de proyectos.</p> </div> <div style="text-align: right; padding-bottom: 10px;"> <p>HOJA (4/5)</p> <p>27/05/2019</p> </div>	<div style="text-align: right; padding-bottom: 10px;">  <p>IN.14 "GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN"</p> </div> <div style="text-align: center; padding-bottom: 10px;"> <p>4.3.4 IMPLICACIÓN Y EVALUACIÓN</p> <p>Tras la finalización e implantación del nuevo proyecto, éste es revisado y evaluado por su responsable y/o equipo de trabajo y/o Comité de Dirección.</p> <ul style="list-style-type: none"> • NEGATIVO → Evaluación con una puntuación de 1 si el resultado ha sido satisfactorio. • POSITIVO → Evaluación con una nota final de 0 si no se ha obtenido el resultado esperado. <p>Finalmente, la revisión de la efectividad de todas las actividades de innovación se lleva a cabo a través del grupo de cumplimiento de los objetivos marcados, siendo el responsable del proyecto quien realiza el seguimiento y la evaluación del resultado obtenido. Todo ello constituye uno de los input de la revisión anual por la dirección.</p> <p>4.3.5 DIFUSIÓN</p> <p>La difusión de las ideas de mejora/innovación se realiza principalmente a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la comunicación de los resultados de esas ideas. • las reuniones a distintos niveles previstas en el Plan de Comunicación Interna cuando así se requiera. • las noticias sobre las acciones de innovación/mejora que afectan a toda la organización. <p>5. DOCUMENTACIÓN ASOCIADA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tabla "Ideas". • Herramienta SPRIDAR. • FM-003 Gestión de Proyectos. • FM-004 Gestión de Resultados. • IN.1.13 Constitución de Grupos de Trabajo. </div> <div style="text-align: right; padding-bottom: 10px;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%; padding: 5px;"> Elaborada por: Gestión y Mejora Continua 13/05/2019 </td> <td style="width: 40%; padding: 5px; text-align: center;"> Revisado y aprobado por: Comité de Dirección 27/05/2019 </td> </tr> </table> <p>HOJA (5/5)</p> <p>27/05/2019</p> </div>	Elaborada por: Gestión y Mejora Continua 13/05/2019	Revisado y aprobado por: Comité de Dirección 27/05/2019
Elaborada por: Gestión y Mejora Continua 13/05/2019	Revisado y aprobado por: Comité de Dirección 27/05/2019			

Anexo I4.2 EXTRACTO TABLA IDEAS

(1 de 2)

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
FECHA	CODIG	PROCESO AFECTADO	ORIGEN	INNOVACION INTRODUCIDA	ELEMENTO	FECHA PREVISTA	FECHA IMPLANTADA	SITUACION	EVALUACION	OBSERVACIONES
03/01/2018	Contraeste17-01	Estrategia	Análisis Contraste 2017	Trabajar el cuadro de indicadores agregados. Presentar los indicadores considerados claves o relevantes para cada uno de los elementos de gestión.	E	3/03/2018	22/10/2018	REALIZADA		
03/01/2018	Contraeste17-02	Estrategia	Análisis Contraste 2017	Diseñar una tabla que permita relacionar de manera clara la relación entre las Líneas y Objetivos Estratégicos de SPRI y las áreas y programas que contribuyen a cada uno de ellos. Identificar indicadores que permitan medir o relacionar las actividades de SPRI con el PIB, disminución de paro, etc.	E	30/04/2018	28/03/2018	REALIZADA		
03/01/2018	Contraeste17-03	Estrategia	Análisis Contraste 2017	Elaborar un indicador que permita establecer nuestra cuota de mercado, P.E. % de empresas apoyadas/empresas existentes en Euskadi. A poder ser, desde el año 2013.	C	3/03/2018	22/10/2018	REALIZADA		
03/01/2018	Contraeste17-04	Estrategia	Análisis Contraste 2017	Mejora del seguimiento de Alianzas con clientes por programas.	E	30/04/2018	22/10/2018	REALIZADA		
03/01/2018	Contraeste17-05	PPHH	Análisis Contraste 2017	Establecer mecanismos que potencien la participación de las Personas en la gestión. ¿Administración obligatoria?	C	30/06/2018		CONGELADA		
03/01/2018	Contraeste17-06	PPHH	Análisis Contraste 2017	Grupo de trabajo sobre Comunicación Interna	P	30/06/2018	03/05/2018	REALIZADA		puesta en marcha de grupos de trabajo, sistemática de reuniones, etc...
03/01/2018	Contraeste17-07	PPHH	Análisis Contraste 2017	Profundizar en el tema del ejercicio del	P	3/01/2018	31/02/2018	REALIZADA		1º resultados incremento en la encuesta de satisfacción a realizar en 2019
03/01/2018	Contraeste17-08	PPHH	Análisis Contraste 2017	Revisar el sistema de Reconocimiento	P	31/02/2018		EN MARCHA		Se ha incluido como uno de los aspectos a tratar dentro del grupo de trabajo de Comunicación Interna.
03/01/2018	Contraeste17-11	PPHH	Análisis Contraste 2017	Disponer de una sistemática general y uniforme de evaluación del desempeño	P	31/02/2018		CONGELADA		a realizar en 2019
03/01/2018	Contraeste17-12	MC	Análisis Contraste 2017	Realizar una primera encuesta de Sociedad.	S	3/05/2018	09/05/2018	REALIZADA		
03/01/2018	Contraeste17-13	MC	Análisis Contraste 2017	Analizar que indicadores podemos utilizar en Sociedad	S	3/03/2018	21/05/2018	REALIZADA		
03/01/2018	Contraeste17-14	Estrategia	Análisis Contraste 2017	Definir qué es innovación en SPRI y como la diferenciamos de la mejora.	I	30/04/2018	30/05/2018	REALIZADA		
03/01/2018	Contraeste17-15	Estrategia	Análisis Contraste 2017	Construir tablas de innovaciones y mejoras llevadas a cabo en SPRI	I	30/04/2018	30/05/2018	REALIZADA		
03/01/2018	Contraeste17-16	Estrategia	Análisis Contraste 2017	Como potenciamos la innovación interna	I	30/04/2018	30/05/2018	REALIZADA		
12/02/2018	Contraeste17-17	Estrategia	Redacción guía de gestión	Revisión de los GSI (sistemización de la recogida de información y libe)	E	3/03/2018	12/03/2018	REALIZADA		
28/03/2018	Proj PG18-01	Informatica	Reflexión interna	Renovación equipamiento ordenadores y portátiles SPRI	P	3/03/2018	30/09/2018	REALIZADA		
28/03/2018	Proj PG18-02	Informatica	Reflexión interna	Equipamiento Basque Trade and Investment	C	3/01/2018	31/01/2018	REALIZADA		
28/03/2018	Proj PG18-03	Informatica	Reflexión interna	aplicación Programa S&C/INDU	C	28/02/2018	30/05/2018	REALIZADA		
28/03/2018	Proj PG18-04	Informatica	Reflexión interna	Gauzatu Industria -Liquidaciones electronicas Platae	C	3/03/2018	30/05/2018	REALIZADA		
28/03/2018	Proj PG18-05	Informatica	Reflexión interna	Ematek tramitación electrónica	C	3/03/2018	30/05/2018	REALIZADA		
28/03/2018	Proj PG18-06	Informatica	Reflexión interna	Elizatek tramitación electrónica	C	3/05/2018	30/05/2018	REALIZADA		
28/03/2018	Proj PG18-07	Informatica	Reflexión interna	aplicación Programa Banda Ancha Alava	C	28/02/2018	30/05/2018	REALIZADA		
28/03/2018	Proj PG18-08	Informatica	Reflexión interna	Esquema Nacional de Seguridad	I	3/07/2018	31/02/2018	REALIZADA		
28/03/2018	Proj PG18-09	Informatica	Reflexión interna	Otros desarrollos Programas Ayudas Basque Trade and Investment	C	30/10/2018	31/02/2018	REALIZADA		
28/03/2018	Proj PG18-10	Informatica	Reflexión interna	Nuevos programas de Ayudas Spnlur, Cibersseguridad	C	31/02/2018	31/02/2018	REALIZADA		
28/03/2018	Proj PG18-11	PPHH	Reflexión interna	Riesgos Psico-sociales	P	3/07/2018	30/10/2018	POSTPUESTA		
28/03/2018	Proj PG18-12	PPHH	Reflexión interna	Medición de la satisfacción clima laboral	P	30/09/2018		POSTPUESTA		
28/03/2018	Proj PG18-13	PPHH	Reflexión interna	Implantación portal del empleado	P	30/09/2018		POSTPUESTA		
28/03/2018	Proj PG18-14	PPHH	Reflexión interna	Proceso de evaluación de competencias profesionales	P	31/02/2018		POSTPUESTA		Incluido en el proyecto de evaluación del desempeño 2019
28/03/2018	Proj PG18-15	PPHH	Reflexión interna	Implantación nuevo aplicativo PRRHH	P	3/05/2018		POSTPUESTA		
28/03/2018	Proj PG18-16	MC	Reflexión interna	Implantación y desarrollo del Modelo de Gestión Avanzada en SPRI	E	31/02/2018	14/11/2018	REALIZADA		12/12/2018 entrega del Reconocimiento A Bronce
28/03/2018	Proj PG18-17	Sgrales	Reflexión interna	Traspaso infraestructuras a AVI/BI	C	30/06/2018	30/06/2018	REALIZADA		

1992-2012 | AÑO 2013 | AÑO 2014 | AÑO 2015 | AÑO 2016 | AÑO 2017 | AÑO 2018 | AÑO 2019 | Hoja1 | Hoja2 | Hoja3 | Hoja4 | desplegable | + | -

Anexo I4.2 EXTRACTO TABLA IDEAS

(2 de 2)

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
FECHA	CODIGO	PROCESO AFECTADO	ORIGEN	INNOVACION INTRODUCIDA	ELEMENTO MGA	Fecha PREMISTA	Fecha IMPLANTACI	SITUACION	EVALUACION	OBSERVACIONES
1										
42	Proy PG19-41	Informatica	Reflexión interna	Cpanel Linux: creación instalaciones v.bh.	I	28/02/2019		ENMARCHA		
43	Proy PG19-42	Informatica	Reflexión interna	Coordinación Plan de Mejora derivado del análisis de las áreas de mejora detectadas en la evaluación externa de 2018. Coordinación del equipo de innovación: objetivo sistematizar la innovación, revisión de criterios, crear un lenguaje común, etc.	E	31/12/2019		ENMARCHA		
44	Proy PG19-43	MC	Reflexión interna	Revisión de los procesos y documentación del sistema derivado de la conversión a ente, la nueva legislación sobre protección de datos y la aplicación del ENS.	C	30/04/2019		ENMARCHA		
45	Proy PG19-44	MC	Reflexión interna	Colaboración con el ECSC en la elaboración de un marco de actuación respecto a la integración de la gestión de la ciberseguridad dentro del Modelo de Gestión Avanzada en las empresas en colaboración con Euskalt.	I	30/06/2019		ENMARCHA		
46	Proy PG19-45	MC	Reflexión interna	Evaluación de competencias. Proyecto piloto Área Servicios de Apoyo: MGA	P	30/06/2019		ENMARCHA		
47	Proy PG19-46	RRHH	Reflexión interna	Encuesta igualdad y clima laboral	P	31/07/2019		ENMARCHA		
48	Proy PG19-47	RRHH	Reflexión interna	Migración nómina Murano 2000. Implantación nómina por "convencios"	P	31/05/2019		ENMARCHA		
49	Proy PG19-48	RRHH	Reflexión interna	Implementación nuevo "Convenio Capurzu" 2021.	P	31/12/2019		ENMARCHA		
50	Proy PG19-49	RRHH	Reflexión interna	Seguimiento Riesgos Psico-Sociales en coordinación con Servicios Generales	P	31/05/2019		ENMARCHA		
51	Proy PG19-50	RRHH	Reflexión interna	Licitación recepción 2019-2020	P	31/12/2019		ENMARCHA		
52	Proy PG19-51	RRHH	Reflexión interna	Licitación servicios de telecomunicaciones.	C	31/03/2019	11/03/2019	REALIZADA		
53	Proy PG19-52	Sgrales	Reflexión interna	Preparación de documentación de las sociedades del grupo SPRI y puesta en marcha cambio proveedor en telefonía móvil	P	31/07/2019		ENMARCHA		
54	Proy PG19-53	Sgrales	Reflexión interna	Licitación seguros de vida 2019-2020	P	30/11/2019		ENMARCHA		
55	Proy PG19-54	Sgrales	Reflexión interna	Auditoría Ekoscan 2019	P	31/07/2019		ENMARCHA		
56	Proy PG19-55	Sgrales	Reflexión interna	Firma electrónica ENTE. Convenio de colaboración con bence para realizar labores de RA. Egolitz@.Certificados en la nube.	P	31/12/2019		ENMARCHA		
57	Proy PG19-56	Sgrales	Reflexión interna	Coordinación con Agencia Vasca de Internacionalización para funcionamiento y gestión del primer nivel de atención tanto de consultas como de gestión de expedientes, de los nuevos programas de Internacionalización. Establecimiento de reuniones periódicas entre AMBITU y el SAC.	C	30/04/2019	30/04/2019	REALIZADA		
58	Proy PG19-58	SAC	Reflexión interna	Preparación licitación servicio SAC	C	31/01/2019		ENMARCHA		
59	Proy PG19-59	SAC	Reflexión interna	Certificado Carra Servicios	C	30/06/2019		ENMARCHA		
60	Proy PG19-59	SAC	Reflexión interna	Reutilización de residuos informáticos: a través del reciclado sostenible de los antiguos equipos de informática de SPRI a través del programa Reciclant.	S	30/06/2019		ENMARCHA		
61	EKOSC-AN19-0	Sgrales	grupo mejora Ekoscan	Reducción consumo de plástico: mediante la eliminación de los vasos de plástico utilizados en las máquinas de vending mediante el uso de tazas de cerámica personalizadas.	S	31/12/2019		ENMARCHA		
62	EKOSC-AN19-0	Sgrales	grupo mejora Ekoscan	Facilitar el proceso actual de licitaciones consolidación de la ESTRATEGIA DE COMUNICACION DIGITAL para todo el Grupo SPRI, llegando a todos nuestros clientes	P			ENMARCHA		en proceso de selección y análisis
63	NCI-001-2019	Compras	AO							
64	NCI-002-2019	Comunicación	SL							
65										
66										

◀ ▶
1992-2012
ANO 2013
ANO 2014
ANO 2015
ANO 2016
ANO 2017
ANO 2018
ANO 2019
Hoja2
Hoja3
Hoja4
desplegable
+
◀ ▶