



Guía de Gestión Avanzada 2024





Presentación

PRESENTACIÓN SPRI

SPRI-Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial es la Agencia del Gobierno Vasco, cuyo objetivo es dar apoyo e impulso al tejido empresarial de Euskadi, 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 la ciudadanía.

En 2019, se constituyó como ente público de derecho privado. Actualmente, el Consejo de Administración está integrado por 10 Personas, y su Presidencia recae en la Consejera de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medioambiente del Gobierno Vasco.

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

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, 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. Los principales hitos en el camino a la Excelencia de SPRI se encuentran reflejados en la *Fig. 0.1*, al final de este capítulo.

ESTRATEGIA

La estrategia de SPRI deriva del Plan Estratégico del Gobierno Vasco vigente en cada momento (actualmente, Programa para la Reactivación Económica y del Empleo en Euskadi 2020-2024-BERPIZTU) y de los Planes Estratégicos del Departamento de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medioambiente (DDESMA) que le afectan. SPRI participa en la elaboración de aquellos Planes Estratégicos del DDESMA sobre los que tiene competencias y responsabilidad de ejecución.

Una vez definidos, SPRI realiza, por un lado, los ajustes de estructura (áreas, departamentos, alianzas) y, por otro, revisa sus principios (Propósito, Misión, Visión, Valores, Retos de legislatura, etc.). La estrategia y retos de SPRI, se despliegan a lo largo de la organización a través de procesos, áreas y departamentos para que determinen el Plan de Gestión a desarrollar, que posibilite la consecución de la Visión establecida “Ser el referente en las actividades que contribuyen a la promoción económica y mejora de la Competitividad de las empresas vascas”. Todo este proceso queda explicitado gráficamente en el *anexo E2.1*.

Consecuencia del trabajo realizado por el Grupo de Mejora de Innovación, en 2019 se revisaron los Valores de SPRI, redefiniéndolos e incluyendo el concepto “Innovación”. Además, para facilitar que las Personas de SPRI los recuerden fácilmente, se conformó con sus iniciales la palabra CITIC, palabra palíndroma.

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

En la presente legislatura, la nueva Dirección General propuso los siguientes tres retos para desarrollar internamente en SPRI:

1. SER LOS MEJORES COMPAÑEROS DE VIAJE PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS

- Conocimiento de necesidades: reforzar sistemas de escucha activa, tanto presencial como digital.
- Tratamiento de la información: sistematización y optimización a través de analítica avanzada de datos, CRM...
- Orientación al cliente: avanzar hacia una organización que sea cada vez más proactiva, cercana, ágil y flexible.

2. PONER EN VALOR EL TALENTO DE LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN

- Potenciar los aspectos relacionados con la motivación, ilusión y compromiso de las personas.
- Reforzar la comunicación interna y el sentido de pertenencia a un proyecto clave para el futuro de Euskadi.
- Elaborar una planificación con una mirada a m/p, que contemple: previsiones de jubilación, necesidades de nuevos perfiles a incorporar, relevo generacional...

3. APROVECHAR TODO EL POTENCIAL DEL GRUPO SPRI

- Alineamiento total con el DDESMA: estructura organizativa paralela y espacios de coordinación.
- Explorar y aprovechar la potencialidad de mayores sinergias entre las Sociedades del Grupo SPRI.
- Reforzar la colaboración con otras sociedades: EVE, IHOBE, URA, EJIE, BIOEF, HAZI...

Asimismo, se encuentran establecidos diferentes mecanismos para realizar el seguimiento y control de la Estrategia:

- Reuniones semanales del Comité de Dirección.
- Reuniones trimestrales de área.
- Reuniones generales trimestrales.
- En función de la necesidad, reuniones de procesos y subprocesos, de equipos de mejora/trabajo y reuniones con otras entidades y/o redes.

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

Clientes se recogen a través de encuestas de satisfacción, 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 para la Reactivación Económica y del Empleo 2020-2024 (Berpiztu), que se concreta para SPRI en los siguientes Planes Estratégicos del DDESMA:

- Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2030.
- Plan de Desarrollo Industrial e Internacionalización (PDII) 2021-2024
- Plan Interinstitucional de Emprendimiento PIE 2024

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. SPRI también participa activamente en redes y proyectos de carácter local, regional, estatal e internacional, con el objetivo de añadir valor y mejorar sus servicios. Aspecto este que se ha potenciado a través del **Reto 3 “Aprovechar todo el potencial del Grupo SPRI”** de la presente legislatura.

Englobado en el Plan de Marketing, desde 2021, se articula el plan táctico de acompañamiento, que permite recoger y acercarse a Clientes, según su nivel de interés, lead scoring. Conocer el nivel de consciencia de cada cliente, permite ofrecer en tiempo real el producto o servicio que necesita. Además, en 2023 se crea un nuevo servicio de apoyo a la difusión de proyectos empresariales “Habla(mos) de ti” que permite trabajar con las Empresas sobre sus intereses, ayudándolas a darse a conocer y generar sinergias y colaboraciones. El blog Empresa vasca, spri.eus, es ya una comunidad empresarial de referencia.

El Servicio Atención al Cliente de SPRI permite mejorar en la información sobre los servicios de SPRI, y 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.

El **Reto 1 “Ser los mejores compañeros de viaje de las empresas vascas”** ha facilitado desarrollar iniciativas que redundan en la mejora del servicio a cliente, ya que permite a SPRI acercarse aún más a las necesidades y expectativas de Clientes.

■ PERSONAS

SPRI está compuesta a finales de 2023 por 74 Personas, de las que únicamente una persona tiene contrato temporal, y, en estos momentos, 5 Personas disponen de contrato de relevo, con sus correspondientes Personas relevistas. Se encuentran organizadas en 6 equipos departamentales y una Dirección General.

En SPRI la decisión de implantar y certificar sistemas de gestión nace de una voluntad de buscar la Excelencia en la Gestión de los recursos públicos desde cada una de las Personas que forman parte de la entidad. En 1994 se decidió trabajar en un doble ámbito. Por un lado, la implantación de un sistema de gestión de calidad basado en las normas ISO 9001. Y, por otro, utilizar un sistema de Gestión de la Calidad Total como referencia, apoyándose en el Modelo EFQM hasta 2016, y, desde 2017, adoptando el Mo-

delo Gestión Avanzada de Euskalit.

En 1996, SPRI fue la 1º agencia de desarrollo estatal y la 5ª en Europa en lograr un certificado ISO 9001. Desde entonces, las revisiones realizadas y el aprendizaje obtenido han llevado a SPRI a mantener la certificación ISO 9001 hasta la actualidad, certificarse en las normas UNE 93200 de cartas de servicios y en Ekoscan de gestión de la mejora medioambiental en 2011 y obtener el registro EMAS en 2022. Al mismo tiempo, se ha seguido desarrollando el modelo MGA, obteniendo A Bronce en 2017 y A Planta en 2018.

El sistema de gestión implantado se apoya en la participación de las Personas. Ejemplo de ello es que el desarrollo de los retos de legislatura se llevó a cabo a través de grupos de trabajo en el que participaron todas las Personas de SPRI. Además, el **Reto 2 “Poner en valor el talento de las Personas de la organización”** fue el elegido para trabajar en primer lugar. De su desarrollo, han surgido iniciativas como la sistematización y periodificación de las reuniones generales y de área, la iniciativa TrukeGunea para compartir y poner en valor el conocimiento, o las “conversaciones profesionales” entre responsables y cada persona del equipo.

Por otro lado, derivado del último contraste externo de 2022, se han ordenado todas las iniciativas y proyectos relativos a la gestión de Personas en un plan plurianual, en el que se contempla desde la mejora de la acogida o la formación hasta el relevo generacional.

■ SOCIEDAD

Tanto la Misión como la Visión de SPRI recogen el compromiso con 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 SPRI.

Así, a pesar de que SPRI siempre ha tenido un compromiso con la Sociedad, en 2019, como aprendizaje de una Evaluación Externa de Euskalit y tomando como referencia la Agenda Euskadi Basque Country 2030, se realizó una profunda revisión de su compromiso Social. Esto incluyó alinear las acciones desarrolladas con la Agenda 2030 e identificar los ODS en los que SPRI tiene impacto positivo o negativo. Además, SPRI decidió focalizar su compromiso en dos claros ámbitos: Igualdad y Euskera.

En 2022, como resultado de los ciclos de revisión y mejora, se integró completamente el elemento Sociedad en la Estrategia de SPRI, añadiendo tres indicadores específicos en su nuevo Cuadro de Mando. En 2023, se constituyó un equipo de trabajo para coordinar y avanzar en la gestión de los ODS, realizando un mapeado de estos para analizar tanto los impactos positivos como los negativos, y las acciones para minimizarlos. Además, ese mismo año, SPRI se unió a la Alianza Vasca por los ODS.

Durante la pandemia de la Covid-19, el compromiso de SPRI con la Sociedad y el servicio público quedó evidente. SPRI gestionó el aprovisionamiento de EPIs para los sectores sanitario e industrial en Euskadi, actuó como punto de contacto para solicitudes complejas en la Oficina de Atención al Usuario del Gabinete de la Consejería de Sanidad, y se estableció como centro de coordinación y difusión de

protocolos y sectores esenciales durante la pandemia.

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. En 2022 se obtuvo la certificación bajo el Reglamento EMAS. Su implantación ha llevado a analizar y evaluar los aspectos ambientales, revisar los requisitos legales y generar indicadores para medir su evolución y, por tanto, establecer planes de acción que promueven la mejora continua del compromiso con el medio ambiente de SPRI. Además, este sistema permite que SPRI contribuya a la meta de la Agenda Basque Country 2030 “avanzar hacia una administración pública ambientalmente ejemplar” (ODS 3, 12 y 13).

■ INNOVACIÓN

Siendo el **propósito** de SPRI “*apoyar, impulsar y contribuir a la mejora de la competitividad de las empresas vascas*”, la innovación juega un papel fundamental para su consecución. Para ello, a lo largo del tiempo, SPRI ha ido desarrollando nuevos productos y servicios que se adaptan a las necesidades de las empresas.

En SPRI se trabaja la Innovación, tanto hacia el interior como el exterior. Por un lado, se busca la mejora incremental de los procesos y sistemas de trabajo. Esto implica analizar y optimizar cada uno de los procesos, aumentando su eficacia y eficiencia, reduciendo costos y mejorando la calidad de los productos y servicios. Así, se implementan nuevas tecnologías y metodologías que permiten agilizar tareas y mejorar la colaboración interna. En este ámbito, las últimas y principales innovaciones han sido la definición en 2019 del Plan estratégico Data Analytics, la adaptación en 2020 de todos los sistemas de comunicaciones e información al teletrabajo, el diseño de una metodología propia para el desarrollo de los tres Retos de legislatura a través del proyecto SpriGuneak, la puesta en marcha en 2021 de la Estrategia de Marketing Digital, o el sistema de vigilancia e inteligencia en 2022.

Por otro lado, ejemplos de productos y servicios innovadores

más significativos de los últimos años son el lanzamiento de nuevos programas de ciberseguridad y la creación del Centro de Ciberseguridad en 2018, la iniciativa Hazinnova en 2019, que ofrece asesoramiento gratuito a pymes vascas para que impulsen microproyectos de Innovación en productos y procesos, los programas “5G empresarial” para proyectos de implantación de tecnologías 5G y Kloud en 2021, el programa de Inteligencia Artificial Aplicada a la industria lanzado en 2022 que apoya proyectos basados en el uso de IA en empresas, el programa de Descarbonización industrial o el diseño del futuro Cyber Range en 2023.

■ RESULTADOS

SPRI cuenta con una amplia batería de indicadores que se gestionan en los diferentes procesos, áreas, departamentos y proyectos asociados.

Es en la revisión del sistema en 2022, consecuencia del aprendizaje en la Evaluación Externa de Euskalit, cuando se elaboró un Cuadro de Mando Integral, *anexo R1.1*, que prioriza los resultados más relevantes (incluidos en la presente guía), y que con un volumen de indicadores equilibrado representan la eficiencia y el rendimiento de la organización.

La estructura del Cuadro de Mando integra los cinco Elementos de gestión del Modelo Gestión Avanzada y establece los Objetivos a alcanzar sobre los indicadores clave de rendimiento y de percepción. Mide el avance hacia los 3 ejes del Propósito de SPRI “Apoyar, Impulsar y Contribuir a la Competitividad de la Industria Vasca”. Además, establece objetivos para el resto de Elementos Clave en la Gestión más allá de la Estrategia, como son Clientes, las Personas que trabajan en SPRI, la Sociedad y Medioambiente y la Innovación. También trata de visualizar la coherencia de los objetivos planteados con los 3 Retos de la Legislatura.

En 2023, consecuencia de la revisión del sistema se incluyó en el Cuadro de Mando una nueva columna para visualizar la aportación a los ODS de la Agenda 2030.

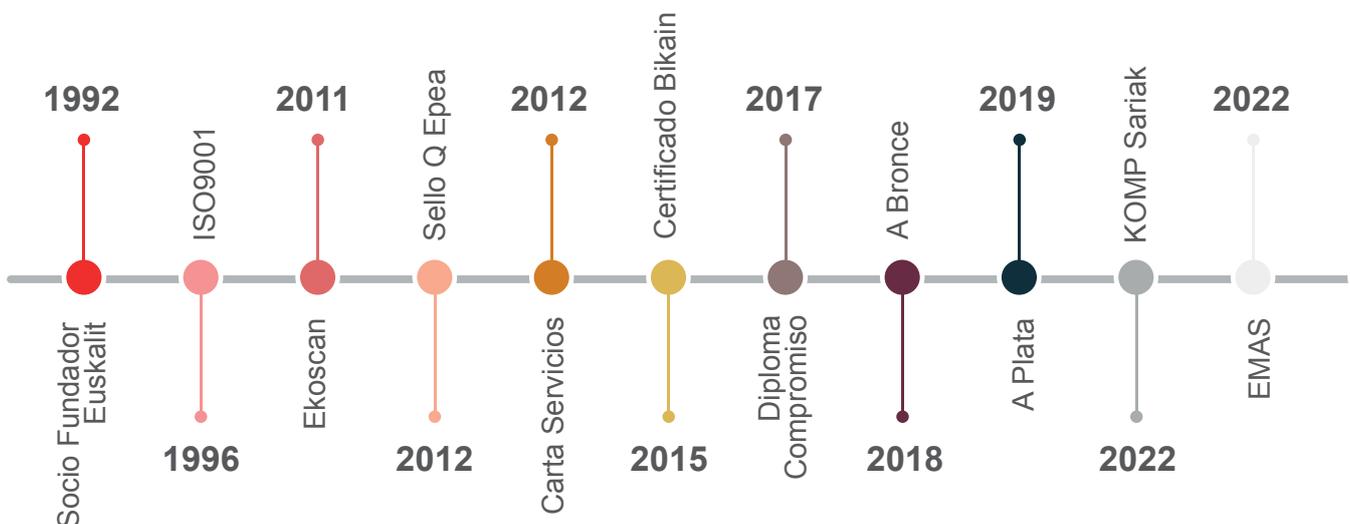


Fig.0.1 Principales Hitos hacia la Excelencia



Índice de elementos de acción y resultados

ESTRATEGIA

E1	Cómo gestionamos la información necesaria para definir la estrategia	1
E2	Cómo reflexionamos y establecemos la estrategia.....	2
E3	Cómo desplegamos y comunicamos la estrategia.....	2
E4	Cómo revisamos y actualizamos la estrategia.....	3
R1	RESULTADOS ESTRATÉGICOS	4

CLIENTES

C1	Cómo gestionamos las relaciones con clientes	6
C2	Cómo diseñamos y desarrollamos productos y servicios orientados hacia clientes.....	6
C3	Cómo producimos, comercializamos y distribuimos los productos y servicios.....	7
C4	Cómo gestionamos otros recursos	8
R2	RESULTADOS EN CLIENTES	10

PERSONAS

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

SOCIEDAD Y MEDIOAMBIENTE

S1	Cómo gestionamos nuestro compromiso con el entorno.....	17
S2	Cómo impulsamos la sostenibilidad medioambiental	18
R4	RESULTADOS EN SOCIEDAD Y MEDIOAMBIENTE	19

INNOVACIÓN

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	23
R5	RESULTADOS EN INNOVACIÓN.....	24



Estrategia

ELEMENTO 1. ESTRATEGIA

SPRI tiene como Propósito encomendado por el Departamento de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente del Gobierno Vasco, mejorar la competitividad de la industria vasca. El Propósito de SPRI se encuentra integrado en su Misión: “**Apoyar, impulsar y contribuir a la mejora competitiva de las empresas vascas**”. SPRI participa en la elaboración del “**Programa Berpiztu para la reactivación económica y el empleo de Euskadi 2020-2024**” del GV. Su Estrategia se basa en el desarrollo de dicho programa de Legislatura, que se despliega en los Planes de Gestión anuales de la Organización.

E1. CÓMO GESTIONAMOS LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA

Para el logro de su Propósito, es clave la gestión de la información necesaria para la definición de la **Estrategia** de SPRI. Anticiparse a las necesidades de empresas vascas es fundamental para que puedan posicionarse estratégicamente, ofrecer soluciones innovadoras y mantener una ventaja competitiva sólida. Por ello, es necesario el análisis exhaustivo de la información de los Grupos de Interés (GI) y las tendencias globales en competitividad industrial. Se mantiene un contacto permanente con los agentes empresariales implicados, tanto del País Vasco como fuera de él (empresas, asociaciones y organizaciones empresariales, agentes del sistema de innovación, GV, DDFF, y otras administraciones).

SPRI mantiene un conjunto estable de GI debido a su actividad. En las sucesivas reflexiones llevadas a cabo desde 1992, y las revisiones anuales del sistema de Gestión, se ha concluido que, a excepción de pequeñas diferencias coyunturales, se mantiene el mismo conjunto de GI. El cambio sí se produce en las necesidades y expectativas de cada uno de ellos, que son actualizados en el marco de cada uno de los procesos. En el **anexo E1.1** se presenta un extracto de los GI, sus necesidades y expectativas, formas de relación y obtención de información, y los riesgos asociados a cada uno de ellos.

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 anuales de clima laboral, la evaluación de riesgos laborales y psicosociales, el Comité de Seguridad y Salud Laboral y las quejas y/o sugerencias recogidas. A lo largo de los ejercicios 2022 y 2023 se han implementado mejoras en este ámbito, tales como el despliegue de la evaluación de desempeño a todas las áreas de SPRI, la ampliación de la evaluación del liderazgo a mandos intermedios, y el desarrollo del plan de relevo generacional.

De los **Clientes** se obtiene información mediante el SAC, la encuesta anual de satisfacción de clientes, la web (formulario de contacto), las sugerencias y quejas presentadas 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 (Observatorio de Coyuntura Industrial) en el que participan todos los Clúster 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 (DDESMA y SPRI). Durante los últimos años, se han incorporado mejoras claras para la recogida de las necesidades de los clientes, como el nuevo servicio de atención sobre Ciberseguridad en 2019 o, en 2021, el nuevo departamento SmartSPRI y los proyectos SPRI-CRM y DataAnalytics, así como la definición e implantación del plan estratégico de marketing y comunicación digital.

La información de las empresas **Proveedoras** 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 de proveedores. Entre las mejoras puestas en marcha para la recepción y análisis de información de empresas proveedoras, es de señalar que en enero de 2024 se ha realizado una consulta específica al mercado con el objetivo de recabar información ampliada sobre la prestación de servicios en materia de TICs, consultoría empresarial y tecnológica.

Además de la información relativa a los GI, se gestiona información sobre **Tecnología**, mediante la permanente actualización de las personas y el apoyo en el sistema de vigilancia competitiva implantado. Además, otras novedades disponibles que se identifican junto con las empresas proveedoras.

La información legislativa se recoge a nivel general desde el Departamento de Asesoría Jurídica, de forma que pueda estar disponible para anticiparse a los cambios legislativos en proceso (LCSP, PRL, RGPD, etc.), además de en cada proceso (ISO, Medioambiente, etc.).

En relación con la **información interna de rendimiento**, SPRI se apoya en el sistema de gestión de procesos y en los indicadores de cada uno de sus servicios. Existe 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. En 2021 se produce una mejora substancial en la gestión de la información de la Organización, con la puesta en marcha del proyecto Data Analytics, entre cuyos objetivos se encuentra dar soporte a la operativa de SPRI aplicando Analítica Avanzada e Inteligencia Artificial al análisis y predicción de datos sobre la información externa e interna.

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 al sistema de gestión certificado. Así, consecuencia de estas revisiones, se han incluido mejoras tales como la definición de los enlaces Cluster o la BBDD. Operaciones que, en estos momentos, están evolucionando hacia la implementación del CRM.

Otro mecanismo que permite revisar la eficacia de las fuentes de información para prever posibles oportunidades y riesgos a nivel estratégico, es el sistema de Gestión de Riesgos de SPRI, que se encuentra integrado en la revisión anual del sistema por parte de la Dirección General.

Además, en la medida en que es factible, se analizan datos de otras organizaciones para poder utilizarlos como referencia, realizar comparaciones y facilitar el aprendizaje, por ejemplo, el Buscador de Excelencia y Buenas Prácticas de Euskalit, las baterías de Indicadores de Euskalit y Qepea

y el Foro ADR, Asociación Española de Agencias de Desarrollo Regional.

■ E2. CÓMO REFLEXIONAMOS Y ESTABLECEMOS LA ESTRATEGIA

La Reflexión Estratégica a más alto nivel se realiza, en cada una de las Legislaturas, en el GV, donde se define el plan de Legislatura y los diferentes Planes Estratégicos que lo desarrollan. En esta reflexión, participan de forma activa representantes de SPRI. Estas Líneas Estratégicas se concretan posteriormente en SPRI, en los diferentes Planes de Gestión anuales definidos en el CODI. En la elaboración de las Líneas Estratégicas del GV participan de manera directa o indirecta, los siguientes 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 del GV.
- **Otras Administraciones Públicas** colaboran en la definición de los planes, en vertientes como la fiscalidad, programa Kudeabide, atracción de inversión extranjera, etc.
- **Clientes, Alianzas y empresas Proveedoras**, 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.

En 2023, se elaboró una Infografía, donde se visualiza y clarifica cómo se desarrolla el proceso de definición de la Estrategia de SPRI, **anexo E2.1**. Así, los conceptos de Misión, Visión y Valores de SPRI, desde su primera definición en 1995, se revisan, con carácter general, en el CODI, coincidiendo con el inicio de cada Legislatura y de los Planes Estratégicos que nos afectan. En este ámbito, en el ejercicio 2017, consecuencia del proceso de autoevaluación, se realizó una reflexión profunda de la que se redactaron las definiciones actuales. En el ejercicio 2019, como área de mejora derivada de la evaluación externa APlata, se realizó una reflexión sobre los conceptos fundamentales que componen el Propósito de SPRI, consensuando la definición de cada uno de ellos:

- **Apoyar**: A través de los programas de ayudas y servicios.
- **Impulsar**: Con el desarrollo de nuevos proyectos, incrementando el ámbito de actuación.
- **Contribuir**: A la mejora de la Sociedad a través del desarrollo competitivo de la empresa vasca.

Durante ese ejercicio 2019, también se elaboró el Mapa Estratégico de SPRI, **anexo E2.2**, que consiste en una Infografía detallada, en la que se recogen y visualizan los elementos fundamentales de SPRI, documento muy valorado interna y externamente en el que anualmente se van incluyendo mejoras: Propósito, Alianzas, Estrategia de SPRI con la Agenda 2030, etc.

Como se ha comentado, para definir la Estrategia de SPRI, se parte del Plan de Legislatura vigente, que actúa de paraguas de los Planes de Gestión a desarrollar. En cada periodo, dando respuesta al Plan Estratégico del Departamento, la Dirección General de SPRI establece unos Retos de Legislatura que se van desplegando en las

diferentes áreas coordinadas desde el CODI, donde se realizan los ajustes de estructura necesarios. Para asegurar la trazabilidad y coherencia del plan de Legislatura y los Planes de Gestión de SPRI se utiliza una tabla de doble entrada, **anexo E2.3**.

Otro hito determinante del Plan de Gestión anual de SPRI es la aprobación de los presupuestos anuales de la CAE ya que condicionan su capacidad de ejecución. 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 DG realiza el análisis, coordinación y ajuste de las actuaciones propuestas con cada responsable. La aprobación definitiva del Plan de Gestión, **anexo E2.4**, corresponde al Consejo de Administración de la entidad.

Otra mejora importante en el ámbito de la Estrategia de SPRI es la definición del nuevo Cuadro de Mando, **anexo E2.5**, para el Plan de Gestión 2023. Consecuencia de la reflexión realizada de las propuestas del equipo evaluador de EUSKALIT, se decide la elaboración de un Cuadro de Mando Integral en el que se recojan y prioricen los indicadores clave y Objetivos Estratégicos de SPRI, incorporando todos los ámbitos de gestión relevantes (Estrategia, Clientes, Personas, Sociedad e Innovación), y su relación con los tres Retos de la Legislatura. En 2024 se completa el CMI, incluyendo la aportación de SPRI a los Objetivos de la Agenda 2030.

Consecuencia de los ciclos de revisión realizados en el ámbito de la definición de la Estrategia, se han incorporado también mejoras relevantes como una visualización más clara de las Líneas Estratégicas del Plan de Gestión 2019, la puesta en marcha del sistema de vigilancia e inteligencia en 2022, o el comentado nuevo Cuadro de Mando incorporado en 2023 comentado.

■ E3. CÓMO DESPLEGAMOS Y COMUNICAMOS LA ESTRATEGIA

Para la definición del Plan de Gestión de SPRI, dando respuesta al Plan Estratégico del Departamento, la Dirección General traslada los Retos de Legislatura y, sobre ellos, 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, por un lado, de la integración de las actuaciones y su vinculación con las partidas contables y presupuestarias correspondientes, realizando los ajustes finales del presupuesto. Y, por otro, de la integración en el Plan de Gestión de los diferentes planes y políticas específicas de SPRI, como son los planes de Igualdad o Euskera. Finalmente es la Dirección General quién realiza el análisis, coordinación y ajuste de las actuaciones propuestas, con carácter previo a su presentación al Consejo de Administración.

Para sistematizar y dar transversalidad a la gestión, desde 1994 contamos con un sistema de gestión de procesos. En la actualidad, tras la última revisión realizada en 2023, contamos con un Mapa de Procesos estructurado en Procesos Estratégicos (2 procesos), Operativos (4 procesos) y de Apoyo (7 procesos). Los procesos de SPRI son

matriciales y establecen la sistemática a seguir, dando soporte de actuación a cada una de las áreas y departamentos, programas y servicios. En el **anexo E3.1**, se incluye el actual Mapa de Procesos.

En este marco se revisan las Alianzas. Se entiende como **Alianza** “aquella organización, empresa y/o institución con la que SPRI 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 las Alianzas mediante la definición de un documento de seguimiento de la consecución de sus objetivos, **anexo E3.2**.

En 2019, se incorporó la gestión de Alianzas al proceso de Revisión del Sistema, sistematizándose de esta forma el seguimiento anual de la eficacia de cada una de las Alianzas. Consecuencia de esta revisión, se incorporan nuevas Alianzas o se prescinde de las ya existentes; por ejemplo, en 2020 se prescindió de OSALAN como alianza al considerar cumplido su objetivo. En 2022, se incorporan otras Alianzas, como Women4Cyber Spain o EUSKALHACK relacionadas con el ámbito de la ciberseguridad, que finalizan en 2023 debido a que el BCSC, responsable de las mismas, sale de SPRI, integrándose en la Agencia Cybertzaintza, o BAIC para acelerar la adaptación de la Inteligencia Artificial en la industria vasca.

Por otro lado, en 2023, se acuerdan alianzas con IZENPE o el Foro Nacional de Ciberseguridad para impulsar la transformación digital de las empresas vascas y la sociedad, así como impulsar todo lo relacionado con la ciberseguridad.

En el proceso de despliegue de la Estrategia intervienen todas las personas de SPRI, cada una en su ámbito o nivel de responsabilidad. Con el objetivo de aportar una visión más clara del desarrollo de la Estrategia de SPRI, se incorpora como mejora la ya comentada Infografía en la que se representa el camino desde los Planes Estratégicos del GV hasta las propias acciones departamentales de SPRI, **anexo E2.1**.

El despliegue y comunicación de la Estrategia se realiza a través del sistema de reuniones establecido, y el Plan de Gestión se publica en la Intranet para su consulta por todas las personas de la organización.

La comunicación de la Estrategia SPRI al resto de GI, se apoya en la Web y en el Portal de Transparencia, donde se encuentra disponible, para toda la Sociedad, los Presupuestos, Cuentas Anuales, y Plan de Gestión, así como el enlace a los Planes Estratégicos de referencia, entre otra información. Asimismo, en el Consejo de Administración, en el que tienen representación diferentes GI, se comunica, revisa y aprueba, cuando es necesario, toda esta información. La comunicación de los productos y servicios, y su acercamiento a actuales y nuevos clientes, se realiza desde el plan de marketing y comunicación **subelemento C3**.

E4. CÓMO REVISAMOS Y ACTUALIZAMOS LA ESTRATEGIA

Hasta el ejercicio 2020, como mecanismo de SPRI para la revisión y actualización de la Estrategia, desde la Dirección General se celebraban dos reuniones generales con la

totalidad de la plantilla. En dichas reuniones se comunicaban los objetivos a alcanzar y políticas a desarrollar a lo largo del ejercicio, así como los resultados que se estaban alcanzando.

Es con el arranque de la nueva Legislatura en octubre de 2020, y la incorporación de los tres Retos de Legislatura que, entre otros aspectos, tratan de impulsar la participación de las personas en la revisión de la Estrategia, aumenta a trimestral la periodicidad de las reuniones de cada área y generales, con la participación de todas las personas de SPRI. Esto implica, a su vez, un incremento en el control y seguimiento de los Planes de Gestión y de los Proyectos Estratégicos.

El grado de satisfacción de las personas con el conocimiento de los objetivos de la Organización, ha pasado de un 5,5 en la encuesta de 2017, pasando por un 6,5 en 2020, a un 7,6 en la encuesta de 2023.

De esta forma, la revisión y control de la gestión se lleva a cabo a diferentes niveles y con diferentes periodicidades:

- **Consejo de Administración:** semestralmente, donde se revisa el grado de avance y consecución de los objetivos previstos.
- **CODI:** se realiza un descargo mensual, con reunión trimestral de seguimiento de objetivos e indicadores.
- **Áreas funcionales:** en función de cada programa/servicio, se realiza un seguimiento semanal o quincenal, con descargo mensual. Además, trimestralmente se realiza un seguimiento de acciones, objetivos e indicadores.

Igualmente, desde enero de 2023, el nuevo CMI se integra en el sistema como elemento de seguimiento del grado de consecución de la Estrategia. Cuenta con 25 indicadores y objetivos que dan respuesta a los diferentes ámbitos de la gestión, la aportación al Propósito, y a los 3 Retos de Legislatura. En 2024 se incorpora la aportación a los ODS de la Agenda 2030.

Con el fin de facilitar y sistematizar la gestión y el seguimiento de los proyectos y Cuadro de Mando, SPRI se apoya en dos herramientas informáticas: “Indicadores SPRI” para el descargo y seguimiento mensual, y desde 2015 un BI, “QlikView” para su visualización que, además de los indicadores operativos, contempla la ejecución presupuestaria de las diferentes actuaciones.

Desde 2022, se está desplegando un proyecto para la visualización continuada de los indicadores en los distintos niveles en PowerBI, **anexo E4.1**. Así mismo, tanto en la Intranet como en el Portal de Transparencia, se publican descargos periódicos de actividad y de ejecución presupuestaria.

En la instrucción IN.19 Elaboración y seguimiento de actuaciones del Plan de Gestión, **anexo E4.2**, se establecen los pasos para la elaboración y seguimiento del Plan de Gestión.

La revisión de la Estrategia se completa con el benchmarking externo, las autoevaluaciones y contrastes, las auditorías internas y externas realizadas, y la revisión anual del sistema. Todo esto, ha dado lugar a la implantación de mejoras e innovaciones en la Estrategia a lo largo de la historia de SPRI, de las que en la **fig. E4.1** se presentan algunas de los últimos años.

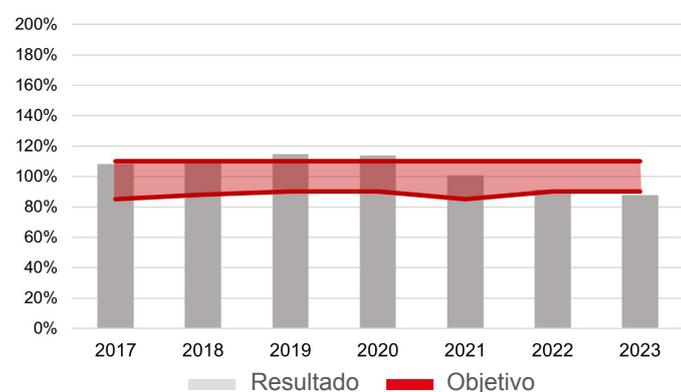
Año	Medición Aprendizaje	Innovación Introducida
2018	Plan Gestión 2017	Monitorización y Evaluación del despliegue RIS3.
	Encuesta Personas 2017	Sistematización de las reuniones trimestrales de área.
2019	Evaluación externa 2018	Definición de los conceptos “impulsar, apoyar y contribuir” de la Misión. Explicitado el despliegue de la Estrategia en el Plan de Gestión.
	Benchmarking ASLE	Mapa estratégico visual.
2020	Necesidad Covid19	Reestructuración de SPRI y papel estratégico de la entidad en la gestión de la Covid-19
	Evaluación Externa	Inclusión de los ámbitos de Personas, Sociedad e Innovación en la gestión de SPRI. Nuevo Cuadro de Mando.
		Inclusión de Planes de Igualdad y de Euskera en el Plan de Gestión.
Reflexión Dirección General	Nuevo departamento SmartSpri para la mejora de la gestión de datos en información. Proyecto SpriGuneak. Participación de las personas en los 3 Retos.	
2021	Reflexión Interna	Revisión de la Estrategia de fomento de la innovación.
		Orientación de la Gestión Medioambiental hacia el registro EMAS.
		Diseño de la Estrategia para la transformación digital de SPRI.
2022	Reflexión Interna	Sistema de Vigilancia e Inteligencia en SPRI.
		Integración de la Agenda 2030 en los Planes de Gestión.
		Puesta en marcha del sistema de visualización de indicadores con Power BI.
2023	Contraste Externo	Identificación y visibilización del Propósito. Infografía. Visualización del proceso para definir la Estrategia de SPRI.
	Reflexión Interna	Nuevo Cuadro de Mando de SPRI.

Fig.E4.1 Innovación y mejora en estrategia desde 2018

RESULTADOS ESTRATÉGICOS

Utilidad	SPRI dispone de una amplia batería de indicadores para realizar el seguimiento de sus actividades. En esta guía se incluyen los resultados clave de la Organización, aquellos que forman parte del CMI, además de otros resultados relevantes que se gestionan desde las diferentes áreas de SPRI. Los Resultados Estratégicos presentados se encuentran directamente relacionados en el CMI con el logro del propósito de SPRI. Apoyar, Impulsar y Contribuir a la mejora competitiva de las empresas vascas. El seguimiento se realiza con carácter mínimo mensual en las áreas; trimestral en el CODI, y en el Consejo de Administración. Para la mayoría de los indicadores se dispone de segmentación cuando ésta aporta información relevante para el análisis y mejora.
Magnitud	La mayoría de los indicadores disponen de datos desde el año 2000, e incluso antes. Sin embargo, para la elaboración de esta Guía, por limitación de espacio, se muestran datos desde 2017. La determinación de Objetivos se realiza en base a los siguientes criterios generales: <ul style="list-style-type: none"> • Las pautas de los planes del Gobierno Vasco y el presupuesto aprobado anualmente. • El grado de sistematización y estabilidad del proceso. • El grado de madurez de los programas de ayuda. • Las tendencias y el grado de cumplimiento de Objetivo en ejercicios anteriores. Con carácter general, se trata de mejorar el resultado del año anterior.

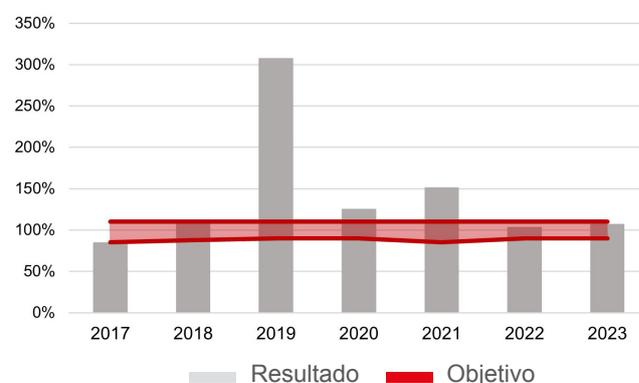
R1.1 Grado de éxito programas de Tecnología



Se mide el grado de éxito a través del % de proyectos aprobados sobre los previstos. Se consideran exitosos los programas de SPRI cuando el indicador se encuentre entre la franja del 90% y 110%. La apuesta por programas innovadores y la variación presupuestaria, hace que en ocasiones se produzca dispersión en los resultados. Por ejemplo, la entrada en vigor del nuevo PCTI2030, dirigido a desarrollar las áreas RIS3 de Industria Inteligente y Energía, hace que a partir de 2021 se reorienten los programas cambiando requisitos y

actividades subvencionables, lo que ha provocado un ligero descenso en los proyectos presentados y aprobados.

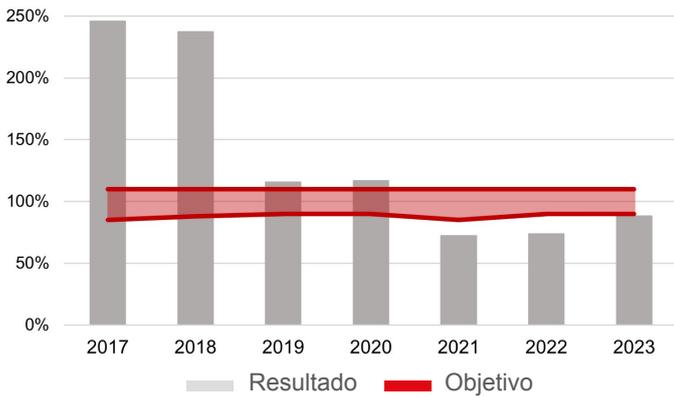
R1.2 Grado de éxito programas de transformación digital



La desviación producida en 2019 es a causa del alto éxito de los programas Industria Digital y Ciberseguridad Industrial, que supuso una presentación y aprobación de solicitudes mayor de la esperada. Posteriormente, tras la paralización de algunos programas en 2020, en 2021 se recupera cierta actividad, y en 2022 la publicación de nuevos

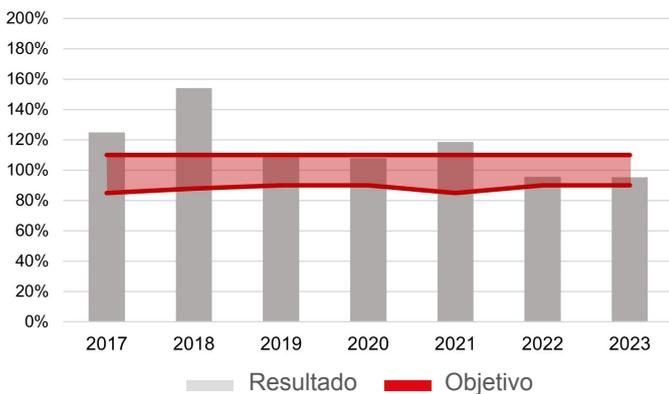
programas y la reorientación hacia nuevas tecnologías de los ya existentes, se cumple el objetivo establecido.

R1.3 Grado de éxito programas de innovación



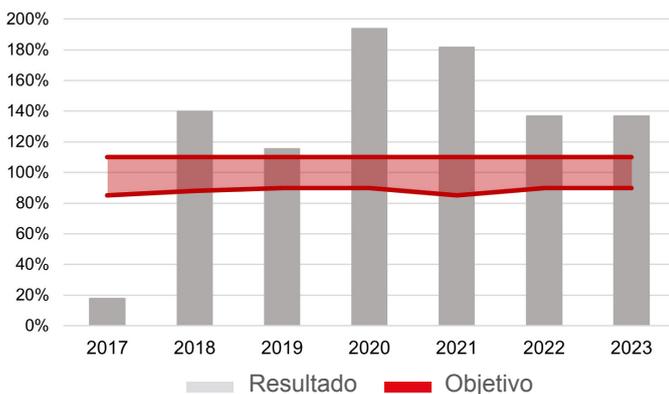
Los programas de Innovación tuvieron una alta demanda por parte de las empresas en los años 2017 y 2018. Después, se fueron redefiniendo sus objetivos a partir de 2020 los programas de Innovación se han ido orientando hacia la innovación de producto y proceso según el Manual de Oslo, por lo que estos programas han sido más restrictivos en cuanto a las actividades subvencionables, además de que en 2021 y 2022 sigue afectando la crisis económica mundial originada primero por la pandemia Covid-19 y después por la guerra en Ucrania. En 2023 se observa una mayor adecuación en la solicitud de los programas, con éxito del 88,2%.

R1.4 Grado de éxito programas de emprendimiento



En el caso de los programas de emprendimiento, el grado de éxito se encuentra en torno al objetivo establecido, consecuencia de los programas que se han ido desarrollando.

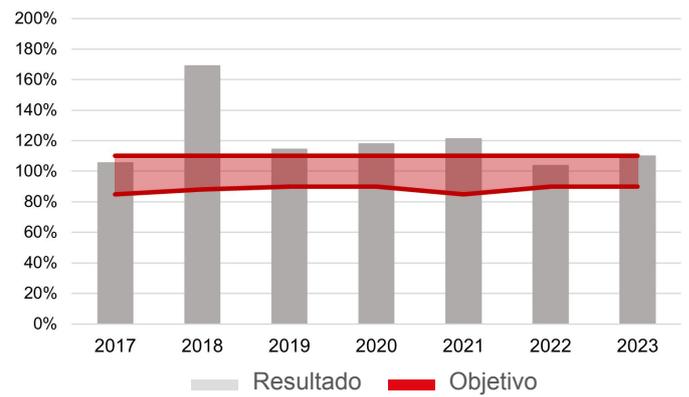
R1.5 Grado de éxito programas de promoción y desarrollo empresarial



El incremento en la actividad se debe principalmente al éxito de los programas vinculados con la inversión, especialmente el Programa Renove Industria 4.0, en % de cumplimiento y

en número de proyectos respecto al total de todos los programas de este apartado.

R1.6 Grado de éxito Invest In The Basque Country



La actividad de Invest in the Basque Country durante algunos ejercicios está por encima de los objetivos previstos, debido a que hay una serie de elementos que son muy positivamente valorados (ecosistema industrial y tecnológico, acceso a recursos humanos cualificados...), si bien tiene algunas dificultades estructurales respecto a otras CCAA del Estado (escasez de suelo industrial o menores incentivos a la inversión).

R1.7 Grado de éxito actividades de sensibilización



Los años 2020 y 2021 se han visto afectados por la fuerte demanda desatada por la pandemia Covid-19 hacia las temáticas impartidas por los programas de sensibilización y formación, sobre todo del área de Transformación Digital.

R1.8 Contribuir a la mejora competitiva de las empresas

	2019	2020	2021	2022	Objetivo
% PIB industria y servicios avanzados	39,30	37,60	38,90	n.d.	>40
% gasto en I+D total sobre PIB	1,86	2,07	2,00	2,08(*)	>2,3
% gasto en I+D total sobre PIB EU-27	2,23	2,31	2,27	2,24(*)	>2,3
% incremento empresas innovadoras	18,20	18,60	19,90	23,80	Δ10
% creación de empresas tecnológicas	6,80	0,34	6,00	16,10	Δ10

(*) *datos provisionales*

A través de estos indicadores que forman parte del CMI, SPRI trata de medir su aportación a la "Contribución a la competitividad de las empresas vascas". Son indicadores macro del programa de legislatura BERPIZTU, y son facilitados por el EUSTAT, en algún caso con una demora temporal superior al año.



Clientes

ELEMENTO 2. CLIENTES

Se entiende como Cliente de SPRI a aquella Persona, Organización Empresarial o Institución que solicita información o accede, o puede acceder, a los programas y servicios ofertados: Empresas vascas, Autónomos, Personas físicas, Asociaciones Sectoriales o Empresariales, Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación (RVCTI), Agencias de Desarrollo Local y Comarcal, etc. Con carácter general, se puede decir que Cliente de SPRI 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, 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 Clientes se dispone de diferentes herramientas, a través de las cuales se recoge la información relativa a Clientes, y se gestiona en los procesos correspondientes. Se diferencia entre información interna y externa.

- **Información interna:** indicadores de rendimiento interno, desempeño de los procesos (programas y servicios), encuestas de satisfacción de Cliente, encuestas específicas de necesidades y expectativas de Clientes, información del SAC, sugerencias y quejas, indicador de interés en productos (lead scoring), etc.
- **Información externa:** relativa a presencia en foros y redes, reuniones con las distintas Asociaciones Empresariales, Clusters, relación con Empresas, participación en proyectos, jornadas, acompañamiento y difusión de sus proyectos de negocio.

En 1998, se pone en marcha el Servicio de Atención al Cliente (SAC), creado a iniciativa de uno de los grupos de mejora puestos en marcha para la implantación del sistema de gestión, de acuerdo al Modelo EFQM. En 2010, además del rediseño del modelo de atención, se redefinió el proceso de Atención al Cliente y se implantó la Carta de Servicios. Así, desde 2012, el SAC dispone de una Carta de Servicios certificada por AENOR, evaluada bienalmente por Qepea e incluida en el Sistema de Gestión Certificado. En 2023, se han recibido casi 17.000 consultas en el SAC, de las que el 56% se reciben por teléfono y el 44% por correo electrónico. La valoración del SAC crece a lo largo del tiempo, alcanzando un 8,34 en la última evaluación de 2023, siendo el valor más alto desde 2017.

Desde el año 2006, otro canal importante para recoger las necesidades de 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, Sostenibilidad y Medio Ambiente, 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. El [anexo C1.1](#), incluye un extracto del último informe OCI.

La “Estrategia Cluster” es otro instrumento importante para conocer las necesidades de las Empresas. Consiste en una Estrategia del DDESMA, impulsada desde SPRI, a través de sus enlaces, que participan en las Juntas Directivas de cada una de las Organizaciones Dinamizadoras de Clusters (ODCs).

Como parte del proyecto para potenciar el vínculo y relación a largo plazo con Clientes, desde 2021, englobado en el Plan de Marketing, se articula el plan táctico de acompañamiento, que permite recoger y acercarse a los Clientes, según su nivel de interés, lead scoring. Conocer el nivel de consciencia de cada cliente permite ofrecer en tiempo real el producto o servicio que necesita.

Además, se crea, en 2023, un nuevo servicio de apoyo a la difusión de proyectos Empresariales “Habla(mos) de ti”. Este proyecto permite trabajar con las Empresas sobre sus intereses, ayudándolas a darse a conocer y generar sinergias y colaboraciones. El blog Empresa vasca, spri.eus, es ya una comunidad Empresarial de referencia. Todo esto ha supuesto un importante incremento del nivel de suscripción, que ha pasado de 62.000 en 2018 a más de 100.000 en 2023.

En SPRI, la Orientación al Cliente forma parte del ADN de las Personas que la componen, así uno de sus Valores es la Cercanía, definido como “*ser accesibles y aplicar un trato personalizado a cada Empresa demandante de nuestros servicios*”. En esta línea se define como el primer reto de la presente legislatura “*ser los mejores compañeros de viaje de las Empresas vascas*”. Para ello, en 2022, resultado del trabajo del proyecto SpriGuneak para este reto, y que contó con la participación de todas las Personas de SPRI, se puso en marcha la iniciativa Empresa Bisitak, con el objetivo de estar con las Empresas para escuchar lo que necesitan, sus inquietudes, proyectos y ver cómo podemos ayudarles.

Se evalúa la satisfacción de Clientes mediante encuestas desde el mismo momento de la creación del SAC, [anexo C1.2](#), encuesta que, cuando es necesario, es complementada con entrevistas personales. Cada año se encuesta a la totalidad de los Clientes que han participado en los 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. Además de la encuesta de satisfacción general, también se realizan encuestas específicas con la satisfacción del SAC o de satisfacción en la Web con el servicio prestado. Los resultados de las encuestas de satisfacción se analizan y gestionan, y sus conclusiones forman parte del apartado de Satisfacción de los Clientes del informe de Revisión del Sistema, [anexo C1.3](#).

SPRI dispone también de un sistema de recogida de información de rendimiento que permite ver, a través de un registro histórico, el grado de acceso de los Clientes a los servicios, el grado de repetición de estos y el acceso a nuevos productos y servicios. Actualmente, fruto de la revisión, esta BBDD está evolucionando hacia el desarrollo de un CRM y otras tecnologías de Data Analytics, con las que poder optimizar el conocimiento sobre la actividad de Clientes.

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

Los programas y servicios de SPRI están enmarcados dentro de los planes que derivan del Programa BERPIZTU para la reactivación económica y del empleo 2020-2024 del Gobierno Vasco, y se diseñan y desarrollan para dar respuesta al Propósito de SPRI de apoyar, impulsar y contribuir a la mejora competitiva de las Empresas vascas. En este ámbito, es fundamental anticiparse a las necesidades de las propias Empresas. Los programas y servicios de

SPRI deben apoyar a las Empresas en su transformación, para que vayan más allá de lo que hacen en cada momento, y que no pierdan competitividad. Además, sin dejar a nadie atrás, con programas y servicios que, en caso necesario, garanticen la supervivencia de estas Empresas.

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 se elabora desde el GV 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 son los que determinan en última instancia la actividad de SPRI. Por tanto, los programas y servicios se van adaptando, se incorporan nuevos y se eliminan los que han cumplido su finalidad, de forma que la cartera se encuentre siempre alineada con los objetivos establecidos y las necesidades de Clientes. Además, 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 e incorporando mejoras.

Por definición, los planes tienen un carácter participativo. A la hora de diseñar los productos y servicios, SPRI promueve la participación externa (consultoras y miembros de la RVCTI), así como el trabajo junto a agentes representativos de las Empresas, destinatarias últimas de los programas y servicios ofrecidos. Las tareas de benchmarking y aprendizaje de otros agentes también son un elemento clave a la hora de determinar las necesidades de Clientes y adaptar los programas a los mismos. Ejemplos de participación entre diferentes agentes en 2023 son: el proyecto Bizkaia Talent en colaboración con la DFB, la Organización del evento Basque Open Industry en colaboración con DDESMA, BCSC, BAIC, BDIH, BRTA, BT&I y la Comisión Europea, entre otros, o la coordinación del proceso de Compra Pública de Innovación en colaboración con EVE, IHOBE, SPRILUR, RPTE, o EKP.

El diseño y desarrollo de los productos y servicios de SPRI se encuentra pautado y sistematizado. En este ámbito, fruto de la revisión realizada en 2010 del proceso de diseño, se elaboró como instrumento de apoyo un Manual de Diseño, **anexo C2.1**. El proceso de diseño finaliza cuando el programa y/o servicio es publicado y, a partir de este momento, la gestión de los programas se establece en la ficha de proceso correspondiente. Puntualmente, en los casos en que un programa o servicio es muy novedoso, se realizan pruebas piloto, como por ejemplo en 2019 con la iniciativa Hazinnova. Con carácter general, tanto cuando se lanza un nuevo programa o servicio como en las sucesivas convocatorias de un mismo programa, se analizan y evalúan los resultados (número de solicitudes recibidas, proyectos aprobados, cuantía de las subvenciones otorgadas, etc.), para introducir cambios y mejoras en la siguiente convocatoria.

Con objeto de garantizar el seguimiento y la evolución en los programas y servicios, desde 2021 dentro del proyecto SmartSpri, para cada convocatoria anual, se ha definido un diagrama de Gantt de planificación de todas las tareas que hay que realizar para la aprobación y publicación de un programa. De esta forma, cualquier Persona de SPRI puede saber en tiempo real en qué fase se encuentra cada

programa, y estimar cuándo se aprueba y publica.

Ejemplo de adaptación y evolución de la oferta de SPRI son los programas del ámbito de la innovación. 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 pretendía 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. Y, posteriormente en 2023, con INNOKONEXIO se pretende ayudar a las Empresas vascas en la sistematización de dinámicas de innovación en producto y proceso, y la Gestión Avanzada en la internacionalización de la I+D+i.

Otro hito en la evolución de servicios de SPRI fue la puesta en marcha en septiembre de 2017, del Basque Cybersecurity Centre, servicio esencial para las Empresas y que ha ido evolucionando hasta que en 2023 se ha integrado en la nueva Agencia Vasca de Ciberseguridad, Cyberzaintza, y cuya misión es promover y desarrollar una cultura de ciberseguridad entre la sociedad vasca, dinamizar la actividad económica relacionada con la aplicación de la ciberseguridad y fortalecer el sector profesional.

C3. CÓMO PRODUCIMOS, COMERCIALIZAMOS Y DISTRIBUIMOS LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

El desarrollo de los programas de SPRI se ejecuta desde los Planes de Gestión anuales, que responden al Programa BERPIZTU y a los Planes Estratégicos específicos mencionados anteriormente.

En el caso de los programas de ayuda, la planificación comienza con la elaboración del Plan Estratégico de Subvenciones, de la normativa de los programas, su publicación y las correspondientes acciones de comunicación. A partir de este momento, se inicia la recepción de solicitudes, se analiza su adecuación a los requisitos del programa, se evalúan las propuestas presentadas y se emiten las resoluciones correspondientes. En el caso de las actividades de formación y sensibilización, la planificación comienza con la definición de la programación de actividades, su publicación y comunicación. Posteriormente, se desarrolla el proceso de inscripción previo a la impartición de las actividades.

Para la comunicación de los programas y servicios es el Área de Comunicación quien establece el modo más adecuado. Desde la herramienta comercial del Grupo SPRI, spri.eus y su Plan de Marketing y Comunicación Digital, se presenta toda la oferta de SPRI. Además, la implementación del Plan, sus 6 Estrategias, sus planes tácticos y canales asociados consiguen, desde 2021, conseguir mejorar la atención al Cliente: SEO, landingpage, sus formularios de captación y FAQs ayudan a recibir preguntas más concretas y, por consiguiente, mejores y más ágiles respuestas.

La articulación de formularios de producto permite una mejora continuada en información aportada sobre los servicios de SPRI, una respuesta ágil a las consultas planteadas, y supone también un canal clave para la recepción de satisfacción, necesidades y expectativas de Clientes. Las ayudas y servicios a la Empresa vasca y la difusión de los proyectos de Empresas se publican tanto en spri.eus como en una difusión activa en redes sociales; se envían boletines y emails, información publicada en las

cuentas de LinkedIn de SPRI, de Emprendimiento y de Internacionalización, sin olvidar la cuenta de X.

Especial relevancia tiene también 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. Además, cada Persona de la Organización da a conocer los productos y servicios ofrecidos a aquellos Clientes con los que mantenga una relación de manera más informal y directa.

A través de las herramientas de Branding, que trabajan el posicionamiento de la marca SPRI, se logra la atracción de Clientes para que accedan a los productos, servicios, ayudas, eventos, informes, etc., suscribiéndose a los diferentes boletines y alertas. En 2023, 40.327 nuevos Clientes han solicitado ayudas o inscrito a alguna jornada. También se han establecido indicadores para conocer en qué situación está la marca SPRI en la Web y en las redes sociales.

La labor de cercanía a la Empresa no queda restringida a la apertura de ediciones de programas, sino que, gracias a la incorporación de un formulario de interés en cada programa, servicio o iniciativa, los Clientes pueden trasladar consideraciones o dudas en cualquier momento. El calendario editorial que acerca iniciativas y programas a los Clientes es permanente. Se elaboran contenidos que acercan y posicionan los productos de SPRI durante todo el año.

Mensualmente, se realiza seguimiento del éxito de los programas en las reuniones de Control de Gestión. Por otro lado, derivado del proyecto SmartSpri, desde 2022 se ha ido implantando progresivamente la visualización en PowerBI de la actividad de los diferentes programas de SPRI, lo que permite tener información de interés en tiempo real de cómo se van comportando. También se revisa la efectividad de las Estrategias, y herramientas de puesta en valor de nuestros servicios a través de la encuesta de satisfacción a Clientes, que sirve para tener información sobre cómo perciben las Empresas, aspectos tales como la comunicación o la atención recibida por parte de las Personas de SPRI, su actitud y profesionalidad, el propio SAC, o la percepción sobre el impacto en sus organizaciones de los proyectos apoyados por SPRI. El grado de satisfacción de Clientes con la comunicación ha evolucionado de un 7,68 del 2019 a un 8,19 sobre 10 en 2022.

A lo largo del proceso de desarrollo de la actividad de SPRI se reciben por parte de las Empresas consultas interpretativas, incidencias en la evaluación, reclamaciones o quejas. Sobre estos aspectos se actúa de forma individual donde participan las Personas responsables de los programas y servicios afectados, así como los agentes colaboradores o subcontratados.

Por la tipología de sus productos y servicios, con carácter general, SPRI no cuenta con un servicio post-venta al uso a las Empresas. Donde sí que se está innovando y avanzando es en la forma de medir el impacto que tienen los programas y ayudas de SPRI en la competitividad de las Empresas y por extensión en la Industria Vasca: Desde 2017, dentro de la encuesta general de satisfacción de Clientes se han introducido preguntas para conocer su percepción respecto a cómo ha evolucionado su competitividad o gestión tras pasar por nuestros programas y servicios. En 2020, se incorporaron dos nuevas preguntas sobre la mejora en la

facturación y en el empleo. En 2023, se ha realizado un análisis detallado de la información obtenida a través de la citada encuesta.

También, desde 2023, participamos en la comunidad de aprendizaje coordinada por BBKuna, con el objetivo de avanzar en la forma de medir nuestro impacto en el tejido Empresarial vasco. Para continuar avanzando, en 2024, se ha creado un equipo de trabajo multidepartamental cuyo objetivo es establecer una metodología común, para medir y conocer mejor el impacto de los programas y servicios de SPRI en la competitividad de las Empresas.

Toda la actividad que desarrolla SPRI en la gestión de las necesidades de Clientes, la definición y desarrollo de productos y servicios, y el tratamiento que hace de la información proveniente de su actividad, es clave para la innovación de sus servicios. La **fig.C3.1** recoge las principales mejoras e innovaciones relacionadas con Clientes desde 2018.

C4. CÓMO GESTIONAMOS OTROS RECURSOS

El sistema de compras de SPRI está sometido a los trámites y requisitos del marco normativo vigente en materia de contratación pública. SPRI recibe, a estos efectos, la consideración de Administración Pública, lo que supone una aplicación reforzada de las reglas de contratación pública. Este marco define el procedimiento de selección del contratista (SPRI debe someter sus contrataciones periódicamente a concurrencia) y las reglas de ejecución, cumplimiento y liquidación de los contratos. SPRI tiene un órgano colegiado, la mesa de contratación, que se encarga de funciones esenciales del procedimiento de compra.

En este contexto, desde 1996, SPRI tiene definido el proceso de Compra de Productos y Servicios (PR.19), que es objeto de revisión y actualización periódica.

Un proveedor es clave para SPRI, en tanto en cuanto sea adjudicatario de una licitación y durante su periodo de vigencia. Proveedores clave 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. La evaluación de empresas proveedoras se realiza para cada producto y servicio desde 1996 y es obligatoria su realización, una vez finalizada su actuación. Posteriormente, 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 que se revisa también periódicamente.

En 2013, derivado del benchmarking realizado con EITB, se elaboró un Manual del proveedor para dar a conocer a las organizaciones proveedoras los requisitos que han de cumplir en sus relaciones con SPRI. En 2018, fruto del aprendizaje derivado de la evaluación externa, se incorporó al Manual la Estrategia y Líneas básicas de actuación, la Misión, Visión y Valores, y la Política de Excelencia, como ejercicio para la alineación de los proveedores con los objetivos de SPRI. Este Manual, **anexo C4.1**, es objeto de revisión periódica, y se encuentra accesible en el Perfil del Contratante de la Web de SPRI, donde también se publican las licitaciones.

Es de señalar que, entre 2023 y 2024, SPRI ha convocado dos consultas preliminares al mercado, como ejercicio de transparencia y planificación, con objeto de recabar y poder

Año	Medición Aprendizaje	Innovación Introducida
2018	Reflexión estratégica	Creación de la Agencia Vasca de Internacionalización-Basque Trade & Investment.
	Reflexión interna	Tramitación electrónica de los programas gestionados junto con GV.
	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.brexiteus para informar sobre la negociación, escenarios, consecuencias, etc.
	Reflexión interna	Mejora de la Estrategia de marketing digital para llegar a los potenciales Clientes.
2020	Evaluación externa	Mejora de la gestión de alianzas sistematizando su seguimiento periódico del ganar ganar.
	Reflexión interna	Rápida adaptación de la estructura y actuaciones de SPRI a la situación de crisis Covid-19.
		Diseño y puesta de un único espacio de la web de SPRI para acceder a todas las ayudas para hacer frente a la crisis COVID-19.
	Necesidades de Clientes	Cambio a una línea 900 el teléfono de información del Servicio de Atención al Cliente.
	Análisis de la evolución de los programas	Modificaciones realizadas a raíz de la pandemia Covid-19, mejora de los programas: Industria Digitala, Banda Ancha Ultrarrápida 5G, Innobideak.
	Impacto de los programas	Puesta en marcha de un nuevo programa denominado INTELIGENCIA ARTIFICIAL APLICADA.
	2021	Impacto de los programas
Evolución de los programas		Mejora de los programas y servicios existentes (Banda Ancha Ultrarrápida 5G, IA Aplicada).
Reflexión interna		Puesta en marcha del Basque Artificial Intelligence Centre (BAIC).
		Refuerzo de capacidades de las ODCs en tecnología y RIS 3.
Área de Comunicación	Estrategia de Marketing Digital del Grupo SPRI.	
2022	SAC	Proyecto Experiencia Cliente Interno.
		Mejora de las fichas web de los programas web incluyendo los principales cambios normativos.
		Inclusión de nuevas reuniones de área, reuniones semanales con el servicio de Comunicación con Cliente, formación específica en atención al cliente y el seguimiento de atención derivada.
	Impacto de los programas	Nuevos programas y servicios: Competencias Digitales, Aholku, plataforma BasKeep, reformulación de la iniciativa UpEuskadi).
	Evolución de los programas	Mejora de los programas y servicios existentes (Banda Ancha Ultrarrápida 5G, Inteligencia Artificial Aplicada, BIND 4.0 SME y GovTech, Competencias Digitales Profesionales).
		Sistema de emisión de Informes técnicos de calificación de la Innovación a efectos fiscales.
Definición de la Oficina de Compra Pública de Innovación.		
SpriGuneak-Reto 1	Puesta en marcha del piloto de la iniciativa Empresa Bisitak.	
2023	Contraste externo	Análisis detallado de la percepción del impacto de los programas. Inclusión del indicador sobre la mejora de la competitividad percibida en el CMI.
	Reflexión interna	Mejora de los procesos de licitaciones y subvencionales.
	Reflexión interna	Nuevos programas y servicios: Ekintzaille +, Reto 2030, Renove Smart Industry, Migración a Kloud, Smart Industry, Descarbonización Informes técnicos de calificación de la Innovación a efectos fiscales.
	Evolución de los programas	Mejora de los programas y servicios existentes (BIND 4.0 SME y GovTech, Competencias Digitales Profesionales).

Fig. C3.1 Innovación y mejora en Clientes desde 2018

tener en cuenta las aportaciones de los Clientes sobre distintas iniciativas de compras.

SPRI cuenta con procedimientos, herramientas y recursos para una gestión rigurosa de la información y datos de los sistemas informáticos. Esta gestión garantiza un almacenamiento de la información que asegura su autenticidad, la fiabilidad de los datos, la integridad y disponibilidad de la información durante el tiempo que sea necesario para la prestación del servicio. Esta información queda clasificada durante su almacenamiento para facilitar su recuperación y realizar un acceso ajustado a las necesidades y perfiles de las Personas usuarias. Cualquier operación realizada con los datos cuenta con las medidas de seguridad oportunas, garantizando que las tareas llevadas a cabo hayan

sido realizadas por Personas usuarias autorizadas. Además, cualquier tarea llevada a cabo sobre la información o los datos deja una traza que permite determinar las acciones realizadas, el momento de su realización y la Persona usuaria que ha realizado la acción.

Desde 2001, SPRI cuenta con un Manual de Privacidad, revisado periódicamente, y de un sistema de gestión para dar respuesta a la legislación 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.

En 2018, se adaptó el sistema a la nueva legislación, y a principios de 2019, se aprobó el nuevo Manual de Privacidad

y Registro de Tratamientos. A finales de 2023, tuvo lugar una auditoría externa global cuyas conclusiones servirán para continuar con la mejora continuada del sistema.

SPRI cuenta actualmente con un Comité de Seguridad con Delegado de Protección de Datos y con asesoramiento especializado en materia de protección de datos, Administración Electrónica y Tecnología de la información. Asimismo, SPRI da respuesta a los derechos ARCO Plus, Derechos de Acceso, Rectificación, Cancelación y Oposición, todos ellos relacionados con el tratamiento de datos personales.

Desde 2002, la gestión de recursos TIC se encuentra sistematizada en la normativa general de uso TIC de SPRI, que define la forma de utilizar los recursos y sistemas de información de SPRI, gestionados, y bajo la responsabilidad del Departamento de TIC, señalando asimismo los compromisos que deben adquirir los usuarios respecto a la seguridad de la información y buen uso de las TIC. Esta normativa cuenta con revisiones periódicas para su actualización en caso de ser necesario.

Además, SPRI viene trabajando en los últimos años en el Esquema Nacional de Seguridad (ENS) en el ámbito de la Administración Electrónica. El ENS establece la política de seguridad en la utilización de medios electrónicos y una protección adecuada de la información.

SPRI también ha ido evolucionando en las herramientas utilizadas para la planificación y control Económico-Financieras, donde en la actualidad se apoya en la QlickView. En 2023, se ha iniciado el proceso de implantación general de Power BI como nueva herramienta planteada no sólo para la visualización de indicadores de seguimiento operativo, sino también como mecanismo de control de la ejecución presupuestario, de forma agregada o desagregada, permitiendo una mayor rapidez en la extracción de datos del ERP de gestión Navision.

Respecto al mantenimiento de las instalaciones, SPRI se encuentra ubicada en un edificio propiedad del GV, y en él recae la responsabilidad del mantenimiento del edificio. A pesar de esta limitación, que impide que desde SPRI se puedan controlar algunos elementos para la minimización de los aspectos ambientales, *ver subelemento S2*.

RESULTADOS EN CLIENTES

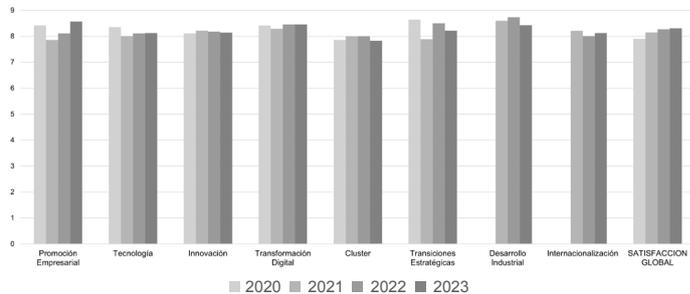
Utilidad	SPRI dispone de una amplia batería de indicadores para realizar el seguimiento de sus actividades. En esta guía se incluyen los resultados clave de la Organización, aquellos que forman parte del CMI, además de otros resultados relevantes que se gestionan desde las diferentes áreas de SPRI. Para la medición de los resultados de Clientes nos apoyamos tanto en indicadores de percepción como en los de rendimiento. El seguimiento se realiza con carácter mínimo mensual en las áreas; trimestral en el CODI, y en el Consejo de Administración. Para la mayoría de los indicadores se dispone de segmentación cuando ésta aporta información relevante para el análisis y el establecimiento de mejoras.
Magnitud	<p>Para la mayoría de los indicadores se gestionan datos desde el año 2000, e incluso antes. Sin embargo, para la elaboración de esta Guía, por motivos de limitación de espacio, se muestran los resultados desde el año 2017.</p> <p>La determinación de Objetivos se realiza en base a los siguientes criterios generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las pautas de los planes del Gobierno Vasco y el presupuesto aprobado anualmente. • El grado de sistematización y estabilidad del proceso. • El grado de madurez de los programas de ayuda. • Las tendencias y el grado de cumplimiento de Objetivo en ejercicios anteriores. <p>Con carácter general, se trata de mejorar los resultados anteriores. Para los indicadores de satisfacción/percepción, cuando su valor sea:</p> <ul style="list-style-type: none"> • $\geq 7,5$, se incrementará el objetivo un 0,1 pp anual. • $\leq 7,5$, se incrementará el objetivo un 0,2 pp anual.

R2.1 Satisfacción global de Clientes



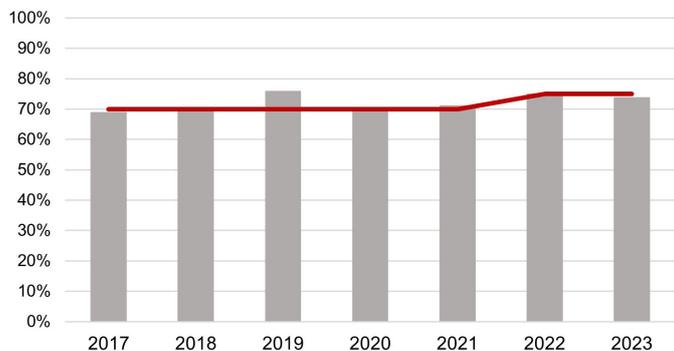
La satisfacción global de Clientes continúa creciendo desde 2017, alcanzando en 2023 un valor de 8,31. Por factores, el mejor valorado es la "atención recibida" (8,47), consecuencia del trabajo para consolidar el Valor de SPRI de "Cercanía", con iniciativas de mejora en los últimos años como "Empresa Bisitak", experiencias de las empresas en "Hablamos de ti", o los nuevos compromisos de la Carta de Servicios.

R2.2 Satisfacción global por áreas



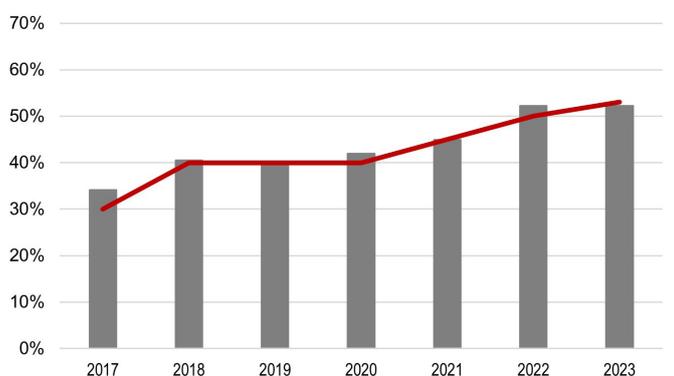
En la segmentación por áreas, se observa igualmente un crecimiento sostenido en la satisfacción de Clientes, siendo en 2023 Emprendimiento el área mejor valorada (8,57). Las ligeras variaciones observadas entre las distintas áreas se deben a las diferencias entre los programas y servicios ofertados, así como a las modificaciones que se introducen cada año en cada programa y servicio.

R2.3 Mejora de la Competitividad Percibida



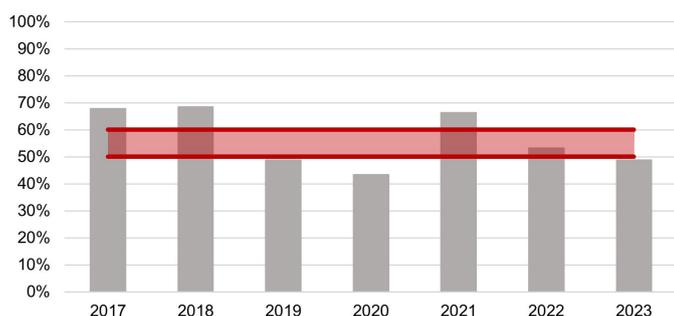
Este indicador mide la percepción que tiene nuestro cliente sobre la mejora de la competitividad de su empresa tras pasar por los programas de SPRI. Es la respuesta a una pregunta directa en la encuesta de satisfacción anual.

R2.4 Índice Recomendación Neta (NPS)



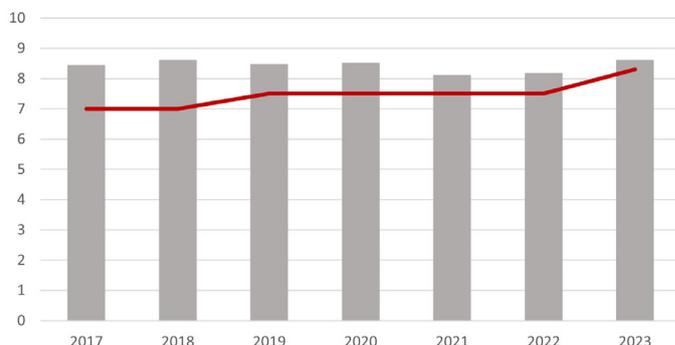
Basado en la pregunta “¿Recomendaría nuestro producto o servicio?”, se obtiene de restar los detractores (0-6) a los promotores (9-10), siendo este valor una manera de medir la calidad del servicio. Desde 2016 se observa una tendencia positiva en este indicador, lo que constata la adecuación de SPRI a las necesidades a sus Clientes.

R2.5 Cuota de Mercado



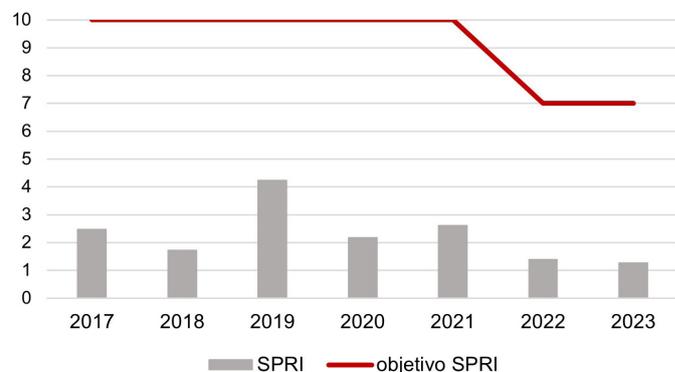
Este indicador es una estimación del porcentaje de empresas (NIF único) apoyadas, sobre el total de establecimientos vascos de más de 10 personas trabajadoras en los sectores a los que, habitualmente, SPRI dirige sus esfuerzos. El objetivo es que se apoye entre el 50% y 60% de las empresas potenciales. Factores como los requisitos legales para acceder a subvenciones públicas, los límites de dichas ayudas derivados de la reglamentación europea, los requisitos técnicos que buscan favorecer los proyectos más competitivos, las lógicas limitaciones presupuestarias públicas, etc., hacen considerar los porcentajes citados como porcentajes óptimos.

R2.6 Satisfacción Jornadas Sensibilización/Formación



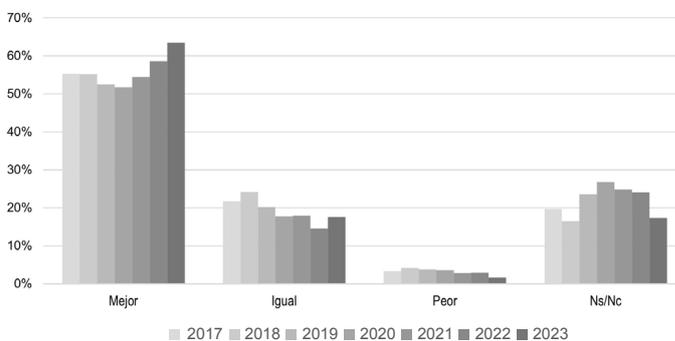
Las jornadas de sensibilización desarrolladas por SPRI son muy valoradas, con una percepción mantenida por encima del 8. Estas jornadas son clave como puerta de entrada de las empresas a los programas específicos que posteriormente se vayan desarrollando. Ejemplo de éxito son los servicios de “Barnetegi Teknologiko”, “Empresa Digitala” o “Innobideak Prestakuntza” en colaboración con Euskalit.

R2.7 Plazo medio respuesta quejas/reclamaciones



Este indicador es inverso, es decir, cuanto menos plazo de respuesta mejor. En 2022, se ajustó uno de los compromisos de la Carta de Servicio a un plazo de respuesta inferior a 7 días laborables. A pesar de en ocasiones la respuesta no dependa exclusivamente de SPRI, gracias a la gestión del sistema, se cumple el compromiso adquirido en los últimos años.

R2.8 Percepción del cliente de SPRI en comparación con otras Organizaciones



Este indicador sirve como referencia de SPRI frente a Organizaciones similares. Así, el 63,5% de las entidades consultadas piensa que SPRI presta un servicio mejor que el resto de las Instituciones, frente a un 1,6% que considera que es peor. Esta percepción ha mejorado de forma significativa desde 2020, consecuencia del esfuerzo continuado de SPRI a dar respuesta a las necesidades actuales y futuras del Cliente.



Personas

ELEMENTO 3. PERSONAS

Las Personas de SPRI son el elemento clave para la consecución de los Objetivos de la Organización. Resultan el elemento fundamental para alcanzar el Propósito de SPRI y contribuir desde sus conocimientos, competencias y capacidades a la satisfacción de las partes interesadas, 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, mérito, capacidad, 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 el mapa, inventario y requisitos de cada puesto de trabajo tras el análisis de puestos aprobado en 2017. Enmarcado en el Plan Integral de Gestión de Personas desarrollado en 2023, con un horizonte de 3 ejercicios, se está rediseñando el Mapa de Puestos con la revisión de los perfiles que incluyen competencias técnicas y actitudinales. El **anexo P1.1** recoge, como ejemplo, el perfil de uno de los puestos de trabajo del SPRI.

La cobertura de nuevos puestos se lleva a cabo desde el subproceso Selección y Acogida. 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, inicialmente las plazas se ofertan, salvo excepciones debidamente justificadas, internamente donde se indican los requisitos exigibles. En el supuesto de que las plazas no se cubrieran por este procedimiento, se saca la plaza a convocatoria pública.

La sistemática de acogida se va adecuando a las nuevas necesidades. En 2017, tras una sesión de mejores prácticas con ASLE, se revisó el manual de acogida recogiendo nueva información y la persona responsable de la tutorización. En la última revisión realizada a finales de 2023, **anexo P1.2**, se han incorporado mejoras como la involucración de un número mayor de Personas de SPRI en la acogida, o la inclusión de hitos temporales para determinadas actividades del proceso, como por ejemplo la participación en las auditorías internas como forma de conocer todas las actividades realizadas por SPRI.

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 de SPRI. En 2020, se realizó el diagnóstico y la elaboración del 2º Plan 2020-2023. En 2021, pasa a formar parte de los Planes Estratégicos transversales de la Dirección General. En el segundo semestre de 2023, se llevó a cabo un nuevo diagnóstico para la elaboración del 3º Plan de Igualdad 2024-2027, cuyo objetivo general es lograr cambios colectivos y organizacionales que permitan que las acciones de igualdad entre mujeres y hombres se integren en las políticas, prácticas y creencias de SPRI.

En el ámbito de la política retributiva de SPRI, en 2023 se realizó una auditoría de brecha salarial que concluye que SPRI cumple, de manera transversal y completa, con la

aplicación efectiva del principio de igualdad entre mujeres y hombres en materia de retribución y con los criterios de adecuación, totalidad y objetividad, garantizando además la ausencia de discriminación.

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 diciembre de 2021 y en revisión en 2024. Siempre contemplando un amplio catálogo de beneficios y atenciones sociales que van más allá de los requisitos legales mínimos, **elemento P3**.

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, cuenta con un Comité de Seguridad y Salud Laboral, en el que participan dos Personas delegadas de Prevención designadas por y entre los representantes del personal, y dos representantes de la Organización. A lo largo del tiempo, se han ido introduciendo mejoras tales como incluir en los reconocimientos médicos pruebas médicas específicas para mujeres y hombres.

En 2014, se integró el sistema de prevención de riesgos laborales y de mejora ambiental en el sistema de gestión, 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, desde 2018 se han llevado a cabo diferentes actuaciones tales como el programa “Empresa saludable”, fisioterapeuta online, programa Glucovibes, etc., cuyo objetivo ha sido ofrecer recursos a las Personas de SPRI, para ayudarles a mejorar su bienestar físico y emocional.

En 2021, se realizó una nueva evaluación de riesgos psicosociales, tras el que se incorporó en el plan de mejora el objetivo de impulsar el factor “Participación”. En esta línea, el proyecto SpriGuneak, despliega un conjunto de acciones para la mejora de este factor. Consecuencia de las acciones desarrolladas, en la encuesta de satisfacción de Personas, el ítem “participación” ha pasado de una valoración de 6,8 al 7,4 en 2023. La medición de la satisfacción de las Personas mediante encuestas, **anexo P1.3**, se viene realizando desde 1997, siendo SPRI uno de los organismos dependientes de la Administración Pública Vasca pionero en este ámbito.

Enmarcado en el Plan de Relevo generacional iniciado en 2023, se incluye un proyecto para la mejora y estructuración del Plan de Salida de SPRI, cuya primera acción ha sido el envío de una carta oficial de agradecimiento a las Personas que se jubilan, acción puesta en marcha en marzo de 2024.

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

La gestión del conocimiento de las Personas de SPRI busca garantizar los siguientes aspectos:

- La actuación profesional de las Personas en el desarrollo de sus tareas y responsabilidades y un mayor conocimiento del uso y mejora de las herramientas propias del puesto de trabajo;
- La orientación hacia los objetivos estratégicos de la

empresa, alineando planes de formación con los Planes de Gestión.

- El desarrollo y retención del talento de las Personas, atendiendo 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, 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 o 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, que integra todas las acciones formativas y/o de sensibilización necesarias. Si una vez aprobado el Plan surgen nuevas necesidades, se pueden incluir en función de la prioridad de la acción, disponibilidad presupuestaria, compatibilidad con el Plan y la carga de trabajo. Una vez aprobada la nueva acción, se incluye en la hoja de control de la formación, estando sujeta a las obligaciones de seguimiento e información.

La revisión de la efectividad de la formación se realiza 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.

Consecuencia de la revisión de la valoración del ítem “formación” en las últimas encuestas, se puso en marcha un nuevo equipo de mejora a finales de 2022 y que, durante 2023, realizó una revisión y actualización de los distintos formularios de solicitud y evaluación, se creó una carpeta accesible para todas las Personas con la oferta formativa, y se reestructuró el Plan de Formación, **anexo P2.1**. Derivado de la actividad de este equipo, se ha puesto en marcha un nuevo equipo de trabajo para la coordinación de todas las acciones formativas, de sensibilización, comunicación, etc., de forma que son recibidas de una manera más estructurada y atractiva.

La optimización de recursos tecnológicos de SPRI es clave para la gestión del conocimiento y la mejora de la comunicación e intercambio de información entre las Personas. La Intranet es el principal banco de información, donde se encuentran aplicaciones de gestión de programas, servicios e información interna como gestión de sistemas y datos generales. Además, al trabajar en red, el sistema informático y la página web también funcionan como bancos de información. En 2020, la implementación de Office 365 fue clave durante la pandemia de la Covid-19, permitiendo el trabajo colaborativo desde cualquier dispositivo. La creación del Departamento SmartSPRI, los proyectos con el Departamento IKT-TIC y la implantación del Esquema Nacional de Seguridad para garantizar privacidad y ciberseguridad han impulsado la preservación y el intercambio del conocimiento. La digitalización también ha contribuido al logro del desafío de legislatura de “Poner en valor el talento de todas las Personas”, ya que poder trabajar fácilmente en equipo y compartir conocimiento potencia el sentimiento de pertenencia.

Fruto de la gestión del conocimiento, hemos ido incorporando cambios en nuestro programa 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 flexibilidad y polivalencia. Han desaparecido actividades más tradicionales, como los préstamos SPRI, y se

han desarrollado actuaciones en el ámbito de la 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.

En 2023, se ha puesto en marcha el proyecto Estratégico para el desarrollo del relevo generacional entre las Personas de la Organización. El plan desarrollado está afrontando este proceso de manera ordenada y planificada, garantizando así la preservación y transmisión efectiva del conocimiento, las competencias, el talento y los valores arraigados en el tejido de la Organización. Se ha establecido un plan de actuación por etapas para las Personas que tienen prevista su salida en los próximos 6 años, teniendo en cuenta su rol en la entidad, edad, previsión de salida, etc.

SPRI facilita el espíritu crítico, innovador y emprendedor de sus Personas, a través de la potenciación de la presentación de sugerencias y propuestas de mejora y del trabajo en equipo, tal y como queda reflejado en el incremento en el número de equipos de trabajo que ha pasado de ser 6 en 2017 a 16 en 2024, y que desarrollan aspectos de mejora tales como medioambiente, euskera, formación, compliance, ENS, vigilancia competitiva, ODSs o coordinación de las actividades de sensibilización y comunicación internas.

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

El Reto 2 de la presente legislatura tiene como objetivo “poner en valor el talento de todas las Personas de SPRI”, y se despliega desde el proyecto SpriGuneak. Del trabajo desarrollado para este Reto, en 2022 se pusieron en marcha dos acciones innovadoras para SPRI: TrukeGunea y las Conversaciones profesionales.

El objetivo principal de TrukeGunea es generar, desde el conocimiento de la estrategia y gestión de la Organización, espíritu de equipo y potenciar el sentido de pertenencia y compromiso. Se trata de dar a conocer entre las Personas de SPRI todos aquellos temas que puedan ser de interés y que faciliten la proactividad para participar o aportar su experiencia, conociendo de primera mano la actividad desarrollada y visualizando las posibles oportunidades de apoyo que tiene SPRI en la relación directa con Cliente.

En el caso de las Conversaciones Profesionales, se trata de una entrevista individual anual entre una persona responsable y las Personas de su equipo. Cada responsable mantiene una reunión con cada Persona para tratar, en un ambiente distendido, pero siguiendo un guion establecido, **anexo P3.1**, el desarrollo actual y la perspectiva de futuro. Se trata de la revisión y despliegue de la experiencia piloto desarrollada en 2019 en el área de Servicios de Apoyo. En 2022, se amplía este sistema a todas las áreas de la organización. El resultado de estas conversaciones facilita la puesta en común de expectativas y la toma de decisiones para plantear acciones formativas, procesos de mejoras competitivas, etc.

Conscientes que el ámbito de la Comunicación es clave para favorecer la motivación y el compromiso, se han ido desarrollando mejoras en este ámbito de forma sistemática. Tras los resultados de la encuesta de Personas de 2017, se creó un equipo de trabajo para mejorar la calidad de la comunicación interna y su fluidez en todos los niveles de la Organización. Uno de los primeros resultados de este equipo, fue la elaboración del Plan de Comunicación Interna, **anexo P3.2**, 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. En 2020, este equipo fue el encargado de coordinar y liderar junto con la Dirección General el desarrollo del proyecto SpriGuneak.

En el ámbito del reconocimiento a las Personas, a lo largo del tiempo se han ido incorporando mecanismos más allá del reconocimiento a la fidelidad a las Personas que han cumplido 25 años. Desde 2015, y dentro de las actuaciones contempladas en el Plan de Euskera, se reconoce anualmente a las Personas que han realizado un esfuerzo personal, bien obteniendo un perfil de euskera, bien en su utilización como herramienta de trabajo. Desde 2020, en la primera reunión trimestral del año con toda la plantilla, se da cuenta de los principales logros obtenidos en el ejercicio anterior y cada director o directora aprovecha para felicitar y reconocer públicamente a sus equipos. Igualmente, en las reuniones generales trimestrales, puntualmente se cita a alguna persona que merezca ser reconocida. Además, en las Conversaciones Profesionales iniciadas en 2020 se identifican áreas de mejora y se reconoce de forma individual a las Personas por los logros conseguidos. También, a través de TrukeGunea, se consigue, además de compartir conocimiento, empoderar y reconocer el trabajo de la persona que lidera y expone el proyecto o actividad a todas las Personas de SPRI. Todo ello, ha supuesto que la satisfacción de las Personas respecto al reconocimiento haya aumentado hasta el 7,8 en 2023, frente al 6,2 de 2017.

Las actividades lúdicas y deportivas promueven un ambiente laboral más colaborativo, lo que aumenta la motivación y el compromiso con los objetivos de SPRI. Así, en 2018 se puso en marcha una iniciativa para animar a la participación de Personas de SPRI en pruebas deportivas. SPRI participó en las 2 primeras ediciones de la Carrera de Empresas de Bilbao y, desde entonces, en la prueba ciclista Bilbao-Bilbao, cuyo equipo mantiene su participación hasta la fecha, al igual que en la Korrika.

En SPRI se promueve la conciliación corresponsable entre la vida laboral y personal, como lo establece el Convenio laboral vigente de 2021. Este Convenio incluye medidas como flexibilidad horaria para aquellas Personas que tienen menores de 12 años u otras Personas dependientes a su cargo, así como reducciones de jornada por cuidado de menores. El teletrabajo está regulado (artículo 24) y se establece la desconexión digital de la plantilla en el artículo 64. Además, SPRI ofrece un catálogo de permisos relacionados con aspectos personales, familiares y profesionales. Destacan permisos por asuntos particulares, cuidado de menores y familiares, consultas médicas propias o de familiares, entrevistas con el profesorado, entre otros. Estos permisos pueden ser retribuidos o no, e incluyen reducciones de jornada con compensación, bolsa de horas anual, excedencias, entre otros beneficios. Es de destacar, así mismo, la inclusión del teletrabajo dentro del convenio colectivo, siendo una de las primeras entidades del sector público en instrumentalizarlo, actuando de referencia para otras organizaciones, como Lantik o Euskalit.

P4. CÓMO AMPLIAMOS LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO DE LAS PERSONAS

La gestión del liderazgo está encaminada a que las Personas líderes actúen como facilitadoras de las Personas del resto de la Organización, con una doble finalidad: conseguir el Propósito de SPRI, 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 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 otras Personas, desde la gestión de procesos, proyectos o servicios”. Es decir, cualquier persona de SPRI puede ser líder en un momento determinado, desde 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 equipos de trabajo o mejora.

En estos momentos, son 19 las Personas que ejercen el liderazgo de manera continuada en el seno de la Organización (7 pertenecientes al Comité de Dirección y 12 responsables de Departamento, proyecto, equipo).

Las competencias requeridas para el ejercicio del Liderazgo en SPRI están identificadas:

- Profesionalidad
- Crear equipo
- Capacidad de ejemplo
- Generar confianza
- Eficacia
- Motivar
- Compartir conocimientos
- Reconocer a las Personas
- Transparencia

Con el fin de potenciar el ejercicio del liderazgo, desde 2018 se ha impartido formación a las Personas líderes en gestión emocional, gestión de equipos, gestión de conflictos y, en 2023, formación relacionada con relevo generacional.

La evaluación de la efectividad de la gestión del Liderazgo se lleva a cabo a través de dos mecanismos, uno de ellos es la encuesta de satisfacción de Personas, en la que existen preguntas vinculadas al ámbito “Relaciones con superiores”, cuyo valor pasa de ser un 7 en 2017 a ser de 8,3 en la última encuesta de 2023.

El segundo mecanismo es más directo e individual en medir la eficacia del ejercicio del liderazgo **anexo P4.1**. Así como en las “conversaciones profesionales”, la evaluación se realiza de “arriba abajo”, en este caso la evaluación se realiza de “abajo a arriba”, siendo las Personas del equipo las que evalúan de forma directa el ejercicio de las competencias de la persona líder, en función de sus experiencias y observaciones de cómo se interactúa con ellas y cómo su liderazgo impacta en el equipo en su conjunto. En mayo de 2019, consecuencia de un Benchmarking realizado con ASLE, se realizó la primera evaluación de liderazgo, en ese formato. En esta primera evaluación, se evaluaron las 9 competencias definidas para el liderazgo del director general y de directores de área, por parte de sus equipos. Una vez superada la pandemia, se retomó en 2022, en la que se obtuvo una valoración global de 8,46 frente al 7,50 de 2019. En 2023, en el marco del plan de mejora MGA, se dio un paso más en el despliegue de la evaluación, incorporando a la misma a las Personas responsables de Departamento, obteniéndose una valoración media también por encima de un 8, con un 8,28 para las Personas líderes del Comité de Dirección, y un 8,35 para el resto de Personas responsables.

La **fig.P4.1** recoge las innovaciones más significativas incorporadas por SPRI en la gestión de Personas.

Año	Medición Aprendizaje	Innovación Introducida
2018	Resultados encuesta	Formación Directores/as y Responsables sobre “Gestión profesional y emocional de equipos”.
	Aprendizaje externo	Programa “Empresa Saludable” para mejorar el bienestar físico y emocional.
	Contraste externo 2017	Evaluación del liderazgo.
2019	Reflexión interna	Primer diagnóstico de igualdad de acuerdo con la metodología de EMAKUNDE.
	Evaluación externa	Experiencia piloto “Evaluación del desempeño” en el área de Servicios de Apoyo.
	Aprendizaje externo	Evaluación del liderazgo.
2020	Sugerencia interna	Puesta en marcha de la iniciativa BarneKomunikazioa.
	Reflexión interna	Puesta en marcha del proyecto SpriGuneak.
2021	SpriGuneak-Reto 2	Puesta en marcha de la iniciativa TrukeGunea.
		Sistematización de las reuniones trimestrales de área.
		Puesta en marcha de las conversaciones profesionales con carácter anual.
	Aprendizaje interno	Mejora de la iniciativa BarneKomunikazioa.
2022	Sugerencia interna	“Buzón” para recoger quejas y sugerencias internas, accesible a través de la intranet.
	Evaluación de riesgos	Actualización del Protocolo de conductas inapropiadas.
	Reflexión interna	Inclusión en el Plan de Comunicación Interna de un apartado específico para los temas medioambientales.
		Puesta en marcha de los certificados de firma digital en la nube.
Negociación colectiva	Inclusión del teletrabajo dentro del convenio colectivo.	
2023	Contraste externo	Definición del modelo para la identificación y seguimiento de los equipos de trabajo.
		Elaboración del Plan Integral de Personas.
		Ampliación de la evaluación del liderazgo más allá del equipo de dirección.
	Plan de Igualdad	Auditoría de Brecha Salarial.
	Sugerencia interna del equipo Ingurumena	Creación de un equipo de coordinación de las acciones de comunicación interna.
Reflexión interna del equipo de RRHH	Establecimiento de un proceso de salida.	
	Mejora del proceso de acogida.	

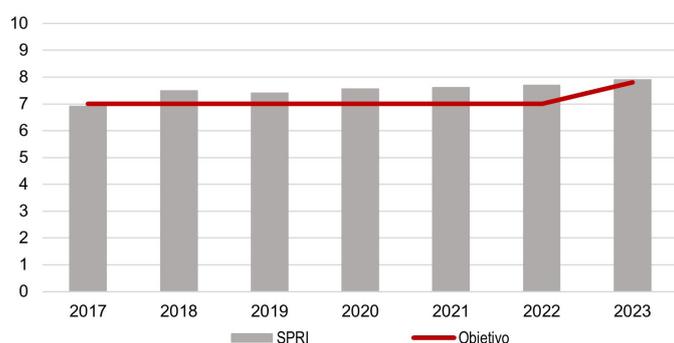
Fig.P4.1 Innovación y Mejora en Personas desde 2018

R3. RESULTADOS EN PERSONAS

Utilidad	Para la medición de los resultados de Personas nos apoyamos tanto en indicadores de percepción como en los de rendimiento. El seguimiento se realiza con carácter mínimo mensual en las áreas; trimestral en el CODI, y en el Consejo de Administración. 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 unirlos en un único Área Corporativa.
Magnitud	<p>Para la mayoría de los indicadores se gestionan datos desde el año 2000, e incluso antes. Sin embargo, para la elaboración de esta Guía, por motivos de limitación de espacio, se muestran los resultados desde el año 2017.</p> <p>La determinación de Objetivos se realiza en base a los siguientes criterios generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las pautas de los planes del Gobierno Vasco y el presupuesto aprobado anualmente. • El grado de sistematización y estabilidad del proceso. • El grado de madurez de los programas de ayuda. • Las tendencias y el grado de cumplimiento del Objetivo en ejercicios anteriores. <p>Con carácter general, se trata de mejorar resultados anteriores. Para los indicadores de satisfacción/percepción, cuando su valor sea:</p> <ul style="list-style-type: none"> • $\geq 7,5$, se incrementará el objetivo un 0,1 pp anual. • $\leq 7,5$, se incrementará el objetivo un 0,2 pp anual.

Con carácter general, todos los ítems provenientes de la encuesta de satisfacción de personas han mejorado sus valores desde 2017.

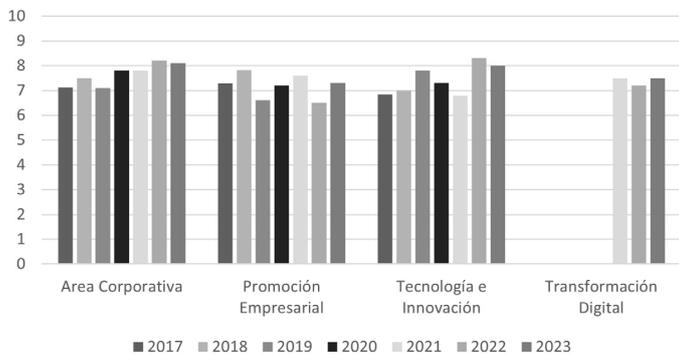
R3.1 Índice de Satisfacción General de las personas



Anualmente se realiza en SPRI una encuesta de satisfacción a todas las personas de la organización, en la que satisfacción general por trabajar en SPRI ha mejorado, pasando de 6,91 en 2017 al 7,90 en 2023.

Es un incremento significativo en parte consecuencia de las acciones de mejora desplegadas en el Reto 2 con el proyecto SpriGuneak (incremento de la periodicidad de las reuniones generales y de área, momentos para compartir conocimiento y experiencias entre las personas del departamento y entre departamentos, o las conversaciones profesionales) que tiene como objetivo “poner en valor el talento de todas las Personas de SPRI”.

R3.2 Satisfacción General por área de actividad



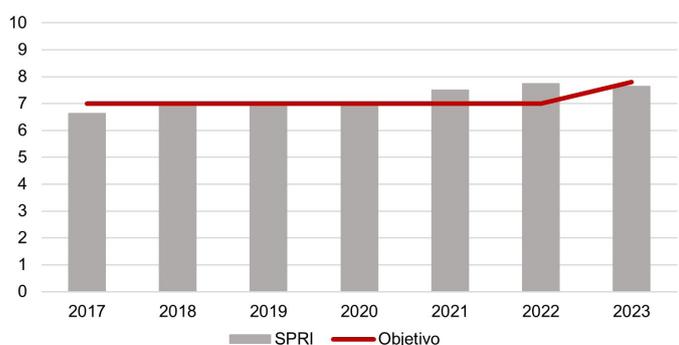
En general se observa una mejora en la satisfacción en cada una de las áreas de actividad. Analizadas las segmentaciones, las diferencias por áreas se deben fundamentalmente a los cambios organizativos habidos, como por ejemplo, la creación del área de Transformación Digital.

R3.3 Satisfacción con la Información y Comunicación



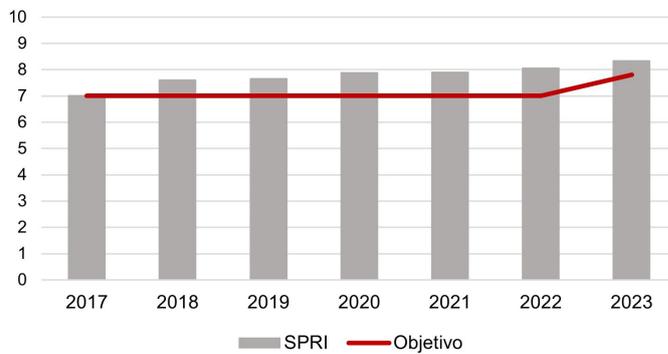
La “Comunicación Interna” fue un área de mejora identificado en la encuesta de 2017. Con las acciones desarrolladas en el equipo de trabajo los resultados mejoran, pasando de un 5,97 a un 7,10 en 2023. El ligero descenso observado en 2020 es debido a la situación de incertidumbre generada por la pandemia, y que alteró la sistemática de comunicación interna focalizando todos los esfuerzos en dar servicio al cliente. Sin embargo, las acciones puestas en marcha desde entonces han permitido recuperar la tendencia positiva de años anteriores.

R3.4 Satisfacción con las relaciones entre personas



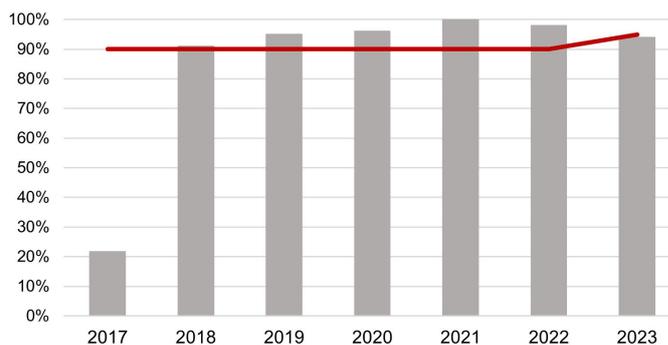
Otro ámbito considerado clave en SPRI son las relaciones entre las personas. En este indicador se ha notado el efecto de la puesta en marcha, por un lado, del grupo “Comunicación interna” en 2018 y, por otro, todas las acciones llevadas a cabo desde 2020 en el desarrollo del Reto 2 en el marco del proyecto Spriguneak.

R3.5 Satisfacción con el liderazgo



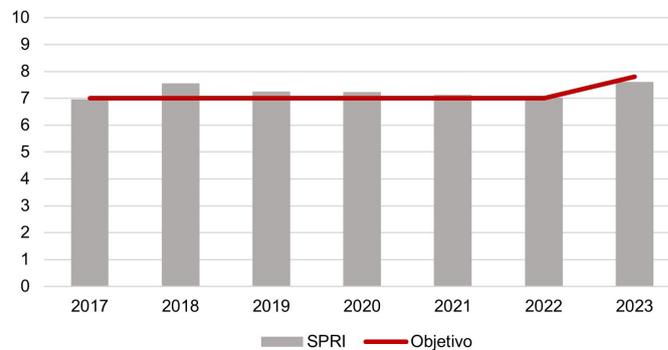
Al igual que en los aspectos anteriores, las acciones puestas en marcha desde 2018 relativas a la sistematización de las reuniones a distintos niveles, la puesta en marcha de las iniciativas TrukeGunea y “Conversaciones profesionales”, la mejora competencial de las personas líderes, etc., han propiciado una mejora clara en la satisfacción mostrada por las personas en la encuesta general. Se observa también en los resultados generales de la evaluación del liderazgo, de “abajo a arriba”, como la satisfacción de las personas con sus responsables ha mejorado de forma sistemática desde la primera evaluación realizada en 2019.

R3.6 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 de interés para todas las personas por ejemplo, la acción formativa sobre Inteligencia Artificial o de Herramientas de Ticketing en 2022.

R3.7 Satisfacción con la formación



El esfuerzo por realizar acciones formativas de interés general y transversal a la organización ha supuesto un incremento en el nivel de satisfacción. Además, en 2023 se realizó una revisión y actualización de los distintos formularios de solicitud y evaluación, y se reestructuró el Plan de Formación.



Sociedad y medioambiente

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 la aplicación de instrumentos que garanticen comportamientos íntegros. Además, SPRI identifica como entidades de colaboración con su entorno Social a aquellos “Agentes u Organizaciones que representan, mejoran o interactúan con el tejido empresarial vasco y nos ayudan en la consecución de nuestros compromisos con el entorno.”, con las que desarrolla y participa en proyectos e iniciativas que 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 para la ciudadanía. Para ello, en febrero de 2015, SPRI abrió su Portal de la Transparencia en la Web. En marzo de 2015 dentro de un grupo de trabajo de Q-epea, liderado por SPRI, 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.

Aunque dada la naturaleza de ente público de derecho privado, SPRI no tiene obligación de implantar un Sistema de Prevención de Riesgos Penales, se puso en marcha en 2019 como un compromiso más exigido en su Política de Excelencia. Esto, junto a los dos principios básicos citados anteriormente se ha traducido en instrumentos (código ético y normas internas, mecanismos de participación y control) que garantizan comportamientos íntegros, así como la realización de acciones que van más allá de lo dispuesto por la Ley o del cumplimiento de su Misión. Además, SPRI ha asumido las recomendaciones de los organismos de defensa de la competencia, ampliando el alcance de este sistema para evitar prácticas contrarias a la competencia en su ámbito.

El sistema de Compliance fue aprobado el 22 de junio de 2020, por el Consejo de Administración de SPRI. El 13 de junio de 2022, SPRI fue galardonada con el Premio KOMP “Sector Público por sus buenas prácticas en materia de competencia” otorgado por la Autoridad Vasca de la Competencia.

Desde sus inicios, SPRI ha ido desarrollando múltiples actuaciones de carácter social. Es en 2019, teniendo en cuenta la evaluación externa, cuando se realiza una profunda revisión sobre el Compromiso Social, alineándolo con la Agenda 2030 e identificando los ODS en los que SPRI interfiere, **anexo S1.1**. La alineación se detalla en una tabla de conexión de la Estrategia y Plan de Gestión, **anexo E2.3**, que se actualiza y revisa anualmente.

También, consecuencia de los ciclos de revisión y mejora, en el ejercicio 2022 se realiza una integración global del elemento Sociedad, y sus ejes de actuación, en la Estrategia de SPRI, incluyendo 3 indicadores específicos en el nuevo Cuadro de Mando.

En el ejercicio 2023, se ha constituido un equipo de trabajo para coordinar y seguir avanzando en la gestión de los ODS. Tres personas de SPRI se integran en el nuevo Club de Evaluación ODS-Gestión Avanzada coordinado por

EUSKALIT. Se realiza un Diagnóstico general de aportación a la Agenda 2030 con la herramienta desarrollada por ASLE. Se realiza un mapeado de ODS, analizando los impactos positivos y los posibles negativos y las acciones para minimizarlos. La integración de los ODS en la Estrategia de SPRI ha sido seleccionada como buena práctica a poner en valor en una de las jornadas intersectoriales de los grupos avanzados de EUSKALIT en 2022. Además, en 2023, SPRI se une a la Alianza Vasca por los ODS.

Dos ámbitos transversales, en los que SPRI decide focalizar sus esfuerzos, son Igualdad y Euskera. En el ámbito de la Igualdad cabe destacar acciones tales como la selección de la Igualdad, como tema del Primer concurso de fotografía de SPRI en 2018, la realización en 2019 de un estudio sobre la participación de la mujer en los Consejos de Administración de Empresas Industriales, el liderazgo del grupo experto Women In Manufacturing desde 2020, o la adhesión al Pacto de País por la Igualdad en 2024.

Como iniciativas para favorecer el uso del Euskera en el ámbito empresarial destacan, por un lado, que desde 2018, se incorporan requisitos, bonificaciones o cláusulas como, por ejemplo, la bonificación a proyectos en los que la empresa beneficiaria aporta la certificación BIKAIN en los programas Basque Industry 4.0 e Innobideak. Por otro lado, SPRI ha impulsado la puesta en marcha de la iniciativa INDEUS, en colaboración con la Viceconsejería de Política Lingüística del Gobierno Vasco y el Ente Vasco de la Energía (EVE), en la que en 2023 participan ya 35 empresas.

El compromiso con la Sociedad y de servicio público quedó evidenciado en la pandemia derivada de la Covid-19, cuando SPRI se convirtió en una de las referencias para la administración frente a la situación de pandemia con actuaciones clave como: la gestión del aprovisionamiento de EPIs para el sector sanitario y el sector industrial en Euskadi.

El establecimiento de SPRI como punto de contacto dentro de la Oficina de Atención al Usuario del Gabinete de la Consejería de Sanidad para aquellas solicitudes de difícil encaje (por ejemplo, funerarias y tanatorios), o el establecimiento de SPRI como centro de difusión y coordinación de la definición de protocolos y sectores esenciales durante la pandemia. Todas estas actividades fueron presentadas y seleccionadas en 2021 como buena práctica en el marco de la jornada de intercambio de experiencias “Covid-19, un Cisne Negro” del grupo avanzado Q-epea coordinado por EUSKALIT.

La revisión de la eficacia del enfoque y de las acciones desarrolladas se realiza a través del análisis del grado de consecución de los objetivos establecidos, herramientas de diagnóstico de Agenda 2030 o las reuniones de contraste con entidades colaboradoras.

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 S1.2**, donde la satisfacción global con el compromiso social de SPRI fue de 7,2, alcanzando el valor de 8,6 en 2023. Además, en 2020, se introdujo el concepto de “compromiso social” en la pregunta en la que deben citar las 3 palabras que mejor definen a SPRI, en la encuesta de satisfacción a Clientes de programas y servicios. Los resultados en 2023 son que el 8% lo selecciona como uno de los conceptos que mejor definen a SPRI, y el 36% identifica como primer factor a SPRI como Organización “Rigurosa”.

S2. CÓMO IMPULSAMOS LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL

En la Política de Excelencia de SPRI, “La gestión del Medio Ambiente” es un objetivo estratégico de SPRI, para lo cual se promueve una utilización eficiente de los recursos, se evalúan los impactos ambientales ocasionados por nuestra actividad, con el fin de prevenirlos, eliminarlos o minimizarlos y se cumple con los requisitos legales ambientales y otros que la organización suscriba”.

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 teniendo en cuenta que su actividad es de oficina, se determinó implantar un sistema basado en la norma EKOSCAN. Este sistema fue certificado en 2012 y, desde 2014, se mantiene la certificación EKOSCAN PLUS.

En 2022, se ha obtenido la certificación bajo el Reglamento EMAS. Este sistema de gestión medioambiental permite que SPRI contribuya a la meta de la Agenda Basque Country 2030 “avanzar hacia una administración pública ambientalmente ejemplar” (ODS 3, 12 y 13). El **anexo S2.1** resume la gestión de acciones realizada para la minimización del impacto ambiental.

Las oficinas de SPRI se ubican en el Edificio Plaza Bizkaia, diseñado para conseguir un alto nivel de eficiencia energética. La fachada revestida de vidrio ondulado y serigrafiada con colores neutros, 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 y toda la energía consumida proviene de fuentes renovables. Además, dispone de un sistema de gestión ambiental certificado de acuerdo con las normas ISO 14001. Los consumos de agua, energía o residuos de SPRI se gestionan, de forma global, junto con los de otras entidades públicas del edificio como IHOBE, EVE, OSATEK o URA.

Los únicos focos de emisión de CO₂ a la atmósfera de SPRI provienen de las emisiones atmosféricas producidas por los desplazamientos del personal y por el consumo de electricidad. Además, 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. Asimismo, el ruido que puede emitir al exterior SPRI no supera los límites establecidos en la Ordenanza Municipal aplicable.

Entre las acciones que se plantean cada año, a nivel interno, tiene importancia la sensibilización realizada mediante inclusión de buenas prácticas e informes en la Intranet, o la colocación de carteles informativos en zonas comunes (encima de interruptores, en los dos habitáculos de los equipos multifunción, baños, etc.). Además, se desarrollan acciones encaminadas a la reducción del consumo de papel; desde 2022 no hay papeleras individuales y se incluyen objetivos de reducción del consumo de papel y la separación de residuos. El **anexo S2.2** recoge el plan de acción medioambiental 2024 de SPRI.

Tan importante como el nivel interno, es el nivel externo para el que se plantean anualmente acciones para sensibilizar, apoyar y contribuir a la mejora del comportamiento ambiental del tejido empresarial vasco, contribuyendo así también al ODS 17 “Alianzas”. Así, se

pueden señalar acciones tales como las que se citan a continuación.

En noviembre de 2021, se presentó en el Foro Económico Mundial la iniciativa Net-Zero Basque Industrial Super Clúster, que tiene por objetivo acelerar la transición hacia las emisiones netas en la Industria Vasca, impulsando la descarbonización del consumo energético y la eficiencia energética en la industria, favoreciendo al mismo tiempo la creación de oportunidades de mercado basadas en desarrollo tecnológico e innovación. Para ello, el GV a través de SPRI, IBERDROLA, PETRONOR y los clústeres, colaboran para el desarrollo de proyectos que permitan integrar fuentes de energía bajas en carbono en la demanda industrial, representada por las ODCs, **anexo S2.3**.

En 2022, se impulsa la descarbonización del tejido Industrial Vasco a través de las ODCs, un proyecto que ha analizado las políticas, estrategias y normativas de neutralidad climática a 2050 y de su impacto en el tejido industrial vasco. Del estudio de la situación de partida de cada ODC, se ha elaborado una metodología y hoja de ruta para la descarbonización, habiéndose realizado tres experiencias piloto con ACICAE, SIDEREX y Cluster de Fundición y Forja, y con el Cluster de Energía.

También cabe señalar que, en colaboración con IHOBE y EVE, SPRI ha participado en la redacción del anteproyecto de Ley de Transición Energética y Cambio Climático, así como en la implementación de la Estrategia de Economía Circular del GV. Y, en 2023, se ha lanzado un programa de ayudas para la descarbonización de las empresas vascas, en el que se han aprobado 11 proyectos con un volumen de subvención de casi 3,5 millones de euros en esta primera edición. Todo ello, sin dejar de participar en las iniciativas sociales en las que ya se venía haciendo (PcLagun, EuskalEncounter, etc.).

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 la auditoría interna y externa anual.

Por otro lado, SPRI, consciente de que en el ámbito medioambiental es esencial generar conciencia y promover cambios significativos en la Sociedad, se esfuerza en transmitir sus iniciativas no solo a nivel interno, sino externo.

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, o la evolución de los indicadores medioambientales. Por ejemplo, en julio de 2023, se realizó un TrukeGune con un doble objetivo: por un lado, comunicar el propio plan medioambiental elaborado por el equipo Ingurumena y, por otro, servir de sensibilización para todas las Personas.

A nivel externo, a través de la memoria de Responsabilidad Social y la Declaración Ambiental publicadas anualmente y puestas a disposición de todos los grupos de interés en la web (Portal de Transparencia) que recogen el compromiso social y medioambiental de SPRI y los resultados del plan de acción puesto en marcha.

En la **fig. S2.1** se incluyen las principales mejoras e innovaciones relacionadas con el Elemento Sociedad desde 2019.

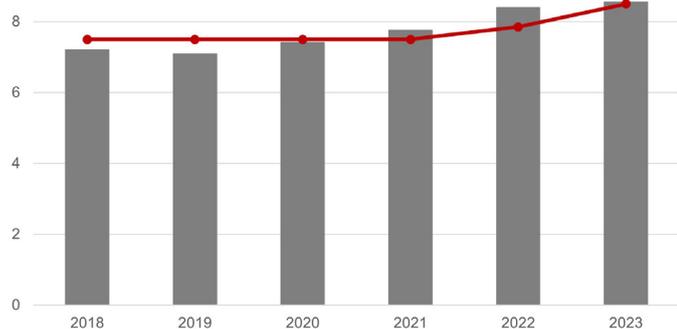
Año	Medición Aprendizaje	Innovación Introducida
2019	Evaluación	Integración de las líneas de actuación (Igualdad y Euskera) en la Estrategia de SPRI.
	Reflexión interna	Memoria de Responsabilidad Social, alineada con los ODS y la Agenda 2030.
		Participación en la implementación de la Estrategia de Economía Circular del GV.
2020	Covid-19	Establecimiento de iniciativas y actuaciones clave para hacer frente a la pandemia.
	Reflexión Interna	SPRI lidera desde 2020 el grupo experto "Women in Manufacturing".
		Puesta en marcha del Observatorio de Ciberseguridad en la Industria.
2021	Reflexión interna	Integración de los planes de igualdad y euskara en el plan de gestión anual.
		Adaptación del sistema de gestión medioambiental a los requisitos del Registro EMAS.
		Proyecto Red Team a Hospitales, para evitar y riesgos de ciberseguridad.
2022	Servicios Generales	Contenedores de reciclaje selectivo de uso común en diferentes ubicaciones.
	Euskara Taldea	Rediseño y adquisición de artículos de papelería incorporando criterios medioambientales.
	Reflexión Interna	Puesta en marcha de la iniciativa "INDEUS Elkarreizketak".
Obtención del Registro EMAS.		
2023	Contraste Externo	Obtención del Premio KOMP Sariak 2022.
		Integración global del elemento Sociedad, y sus ejes de actuación, en la Estrategia.
		Mapeado de ODS, analizando impactos positivos y negativos.
	Reflexión interna	Inclusión de 3 indicadores del ámbito Sociedad en el CMI.
		Apoyo al Evento Basque Open Industry: compra de 1.300 tarjetas BARIK precargadas con 3€.
		Adhesión a la Alianza Vasca por los ODS.
		Iniciativa Net Zero Basque Industrial Super Cluster.
Reflexión interna sobre programas y servicios	Despliegue de Hojas de Ruta de Descarbonización a las ODCs.	
	Puesta en marcha del nuevo programa de Descarbonización Industrial.	

Fig.S2.1 Principales mejoras e innovaciones en Sociedad

R4. RESULTADOS EN SOCIEDAD Y MEDIOAMBIENTE

Utilidad	Para la medición de los resultados de Sociedad nos apoyamos tanto en indicadores de percepción como en los de rendimiento. El seguimiento de objetivos se realiza con carácter mínimo mensual en las áreas; trimestral en el CODI, y en el Consejo de Administración.
Magnitud	<p>Para la mayoría de los indicadores de Sociedad se gestionan datos desde 2010, e incluso antes. En el caso de la encuesta de Sociedad, se realiza desde 2018.</p> <p>La determinación de Objetivos se realiza en base a los siguientes criterios generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las pautas de los planes del Gobierno Vasco y el presupuesto aprobado anualmente. • El grado de sistematización y estabilidad del proceso. • El grado de madurez de los programas de ayuda. • Las tendencias y el grado de cumplimiento de Objetivo en ejercicios anteriores. <p>Con carácter general, se trata de mejorar resultados anteriores. Para los indicadores de satisfacción/percepción, cuando su valor sea:</p> <ul style="list-style-type: none"> • $\geq 7,5$, se incrementará el objetivo un 0,1 pp anual. • $\leq 7,5$, se incrementará el objetivo un 0,2 pp anual.

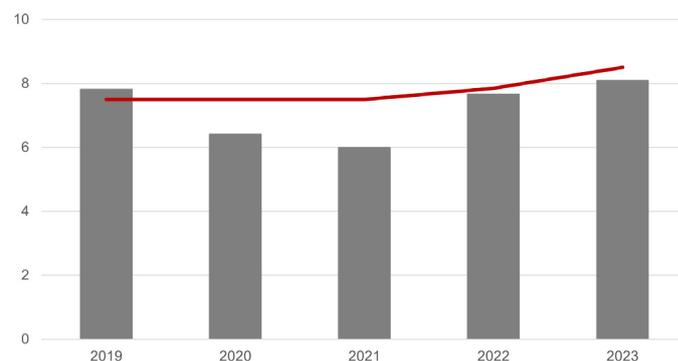
R4.1 Valoración del compromiso social



En mayo de 2018 se lanzó la 1ª encuesta de percepción de la Sociedad y, en 2019, se incorporaron ítems relacionados con el compromiso con el euskera y la igualdad, los dos aspectos priorizados desde ese año. La tendencia de la

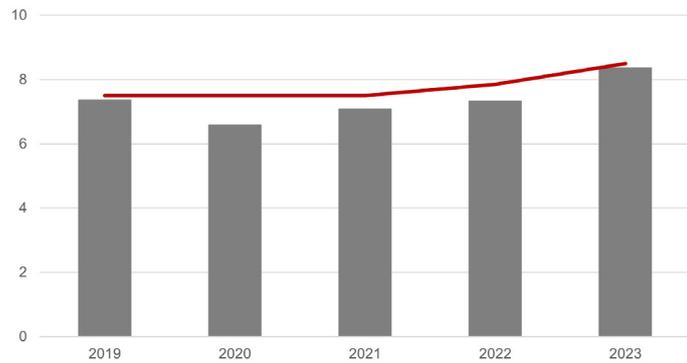
percepción de la Sociedad con el compromiso de SPRI es alta y presenta tendencia sostenida, causa efecto directo de las acciones realizadas y de los esfuerzos que se realizan por comunicarlas.

R4.2 Valoración del compromiso con el Euskera



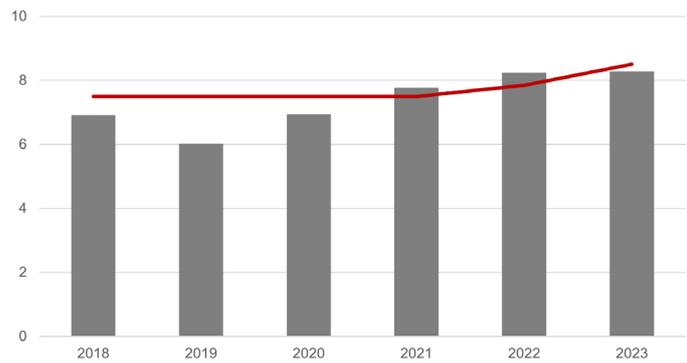
Las acciones derivadas del I Plan estratégico de Euskera puesto en marcha en 2019, se centraron principalmente en el impulso a nivel interno del uso del Euskera; es a partir de 2020 donde las acciones se orientan hacia el exterior y la percepción de la Sociedad con ese compromiso cuando se incrementa a partir de 2021 de forma constante.

R4.3 Valoración del compromiso con la Igualdad



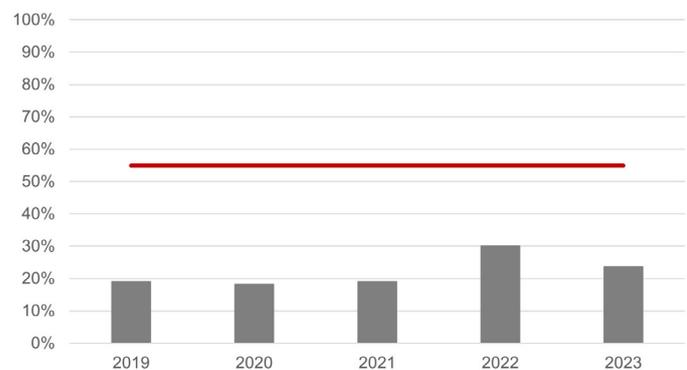
Los esfuerzos realizados en la utilización del lenguaje inclusivo en las comunicaciones, boletines y web, además de otras acciones puestas en marcha, justifican el incremento en la satisfacción con el compromiso de SPRI con la igualdad de oportunidades.

R4.4 Valoración del compromiso con el medio ambiente



Los esfuerzos en la gestión medioambiental, así como los programas y servicios dirigidos a apoyar a las empresas en sus procesos de descarbonización, ha hecho que la valoración del compromiso de SPRI con el medio ambiente haya ido aumentando progresivamente desde 2019.

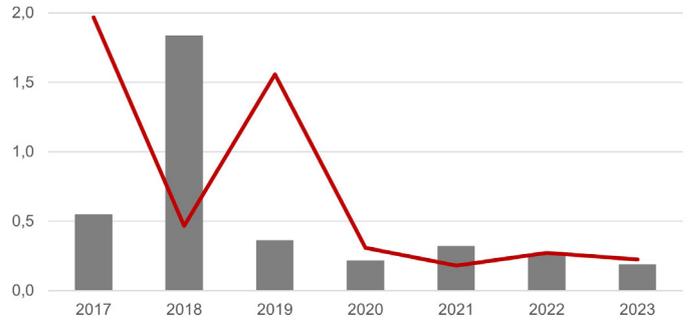
R4.5 Porcentaje de programas con cláusula social / total programas



SPRI tiene establecido como reto que al menos el 55% de sus programas incluya una cláusula social. Por diversos factores, es complicado alcanzar este objetivo ya que, tanto

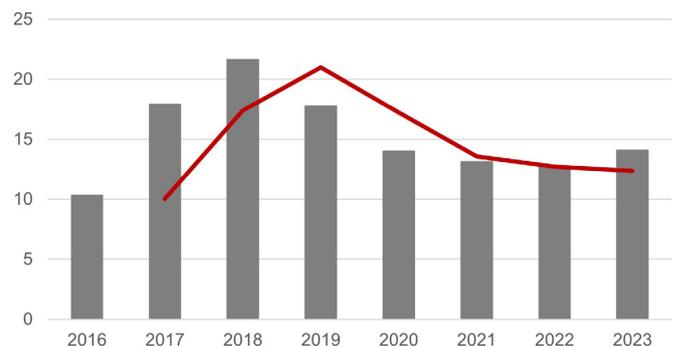
en contratación como en subvenciones, todo criterio o registro tiene que estar relacionado con el objeto del programa o del contrato. Por tanto, son pocos los programas en los que se puede defender una cierta coherencia entre sus objetivos y la inclusión de este tipo de cláusulas sociales. Por otro lado, actualmente las empresas de más de 50 personas tienen la obligatoriedad de contar con un Plan de Igualdad, por lo que este aspecto deja de contabilizarse como cláusula voluntaria. A pesar de ello, se mantiene el objetivo para insistir en la inclusión de este tipo de criterios de carácter social allí donde sea posible.

R4.6 Huella de carbono (t eq CO2/persona)



Con carácter general, el objetivo en este indicador es reducir un 15% el resultado obtenido el año anterior. La constitución de la Sociedad BT&I 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 respecto a los viajes internacionales. Además, consecuencia de la adaptación del sistema al Reglamento EMAS, a partir de 2019 se recalcula la huella de carbono incluyendo todas las emisiones de gases efecto invernadero. En 2021, al recuperar la actividad normal tras la pandemia, se produce un ligero incremento que en 2022 y 2023 vuelve a descender.

R4.7 Kg papel de oficina consumido por persona



Con carácter general, el objetivo es disminuir al menos un 3% la cifra obtenida el año anterior. En 2018, se produce un incremento en el consumo de papel justificado por la creación de BT&I y por el proceso de conversión a ente de SPRI, debido a los numerosos informes realizados para tales fines. El nivel alcanzado en 2020, cuyo descenso se debe a la pandemia y al teletrabajo obligado, se ha mantenido hasta 2023, año en el que se ha dado un ligero incremento contra el que en 2024 se están poniendo acciones en marcha.



Innovación

ELEMENTO 5. INNOVACIÓN

La Innovación resulta imprescindible para desarrollar el propósito de SPRI con una oferta de programas innovadores que incidan en la mejora de la competitividad de las empresas vascas. Para seguir impulsando este ámbito, a finales de 2020, en el despliegue de los 3 Retos de la Legislatura se puso en marcha el proyecto Spriguneak, donde se diseñó una metodología inspirada en Work Café para la organización de equipos de mejora, y el método Design Thinking para potenciar la creatividad de las personas en los equipos.

11. CÓMO DEFINIMOS NUESTROS OBJETIVOS Y ESTRATEGIA PARA INNOVAR

En SPRI se entiende por Innovación aquella actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos/servicios o procesos de gestión, o mejoras sustancialmente significativas de los ya existentes. La instrucción IN.14, *anexo I1.1*, definida en 2018, tiene como objetivo sistematizar la forma en que SPRI lleva a cabo las acciones necesarias para el correcto desarrollo de la gestión de la Innovación.

Tras varios ciclos de revisión en la implementación de sistemas de vigilancia, en 2021 se puso en marcha un nuevo sistema de vigilancia e inteligencia competitiva. Partiendo de un primer diagnóstico de situación, se definió el mapa de vigilancia, con 11 temáticas de interés para la recogida de información. En 2022, se realizó la implantación piloto en el Área de Promoción Empresarial y en la de Gestión Interna. Mensualmente, las personas responsables de unidad reciben información filtrada para valorar las necesidades específicas, validar fuentes y establecer factores críticos. Posteriormente, se difunde esta información mediante boletines y alertas personalizadas para facilitar la colaboración y generación de ideas. Finalmente, se entra en la fase de ideación, donde se realizan reuniones trimestrales con los equipos para definir acciones concretas basadas en las propuestas recogidas. En 2023, el sistema de vigilancia se encuentra totalmente desplegado, con adaptaciones específicas del sistema en cada área.

La estrategia y objetivos de Innovación se encuentran integrados 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. Fruto de la reflexión, tras la Evaluación Externa de 2018, se definió un nuevo indicador “Porcentaje de proyectos de Innovación incluidos en el Plan de Gestión anual”, estableciendo como objetivo que al menos el 40% de los proyectos del plan fuesen innovadores. Plantear este objetivo desafiante obliga a reconsiderar los enfoques, fomentando la creatividad y la colaboración con agentes externos para desarrollar nuevos productos y servicios, o mejorar el sistema de gestión y así optimizar el desarrollo de la actividad.

Ejemplos de productos y servicios innovadores significativos desde 2018 son el lanzamiento de nuevos programas de ciberseguridad en 2018 y la creación del Centro de Ciberseguridad el mismo año; Inteligencia Artificial Aplicada a la industria diseñado en 2019 que apoya proyectos basados en el uso de IA en empresas; Hazinnova también en 2019, que ofrece asesoramiento gratuito a pymes vascas para que impulsen microproyectos de Innovación en productos y procesos; “5G empresarial” para proyectos de

implantación de tecnologías 5G dirigidos a acelerar su adopción que permita la transición digital de la economía dentro del ámbito empresarial en 2021; Lortu en 2021 que ayuda a refinanciar deuda y asegurar la continuidad de empresas en dificultades; en 2021 es de señalar el lanzamiento del programa Kloud que fomenta que las empresas vascas puedan migrar los servicios o infraestructuras presentes en salas técnicas o CPDs a entornos Cloud comerciales, o la creación y participación en BAIC. Y, entre lo desarrollado en 2023 se encuentra el nuevo programa de Descarbonización industrial o el diseño del futuro Cyber Range en 2023.

Anualmente, integrado en la revisión del Plan de Gestión, se revisa la eficacia del sistema y de los nuevos productos y servicios desarrollados, teniendo en cuenta la situación del momento y los retos futuros que vayan surgiendo. Se mide la efectividad de las actividades de Innovación a través del grado de cumplimiento de los objetivos marcados, el seguimiento de indicadores, encuestas y auditorías, evaluaciones y contrastes externos. De este modo, se introducen mejoras como la reflexión sobre el concepto de Innovación en 2017, el establecimiento del indicador y objetivo general de Innovación en 2018, la integración de la Innovación como Valor de SPRI en 2019, la recopilación sistemática de propuestas de Innovación y mejora en 2021, o la medición de la percepción de SPRI como Innovadora en la encuesta de personas en 2023.

12. CÓMO CREAMOS EL CONTEXTO INTERNO PARA INNOVAR

SPRI es consciente que, para fomentar la Innovación, es fundamental crear un entorno que permita a las personas disponer de tiempo específico para dedicarse a la Innovación. Este contexto debe favorecer la creatividad, proporcionando un espacio, donde las personas puedan analizar y realizar consideraciones sobre los programas, servicios y forma de trabajar, donde la cultura empresarial valore y apoye la exploración de nuevas soluciones. Así, SPRI pretende generar el mejor entorno posible a través de:

- 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 las personas de un buzón de sugerencias en la Intranet.
- La admisión de todas las consideraciones sobre los proyectos, tanto mientras se encuentran bajo análisis, durante su desarrollo y en su evaluación.
- La puesta en marcha de un sistema de vigilancia e inteligencia para la definición colaborativa de nuevas ideas, con análisis conjunto de las seleccionadas.
- Incentivar que las personas de SPRI reflexionen, sobre sus procesos o las tareas que desarrollan buscando enfoques alternativos.
- La promoción y el impulso de equipos de mejora transversales entre las personas de diferentes áreas y departamentos y otras personas del Grupo SPRI.

El trabajo colaborativo en equipos de trabajo es algo que se ha potenciado en SPRI desde la evaluación externa de Euskalit de 2018. El trabajo en equipo es esencial para la Innovación porque reúne diversas perspectivas y habilidades, enriqueciendo el proceso creativo. Así, se ha incrementado una media de 4 o 5 equipos en funcionamiento en 2017 a los 14 que trabajaron en 2023, entre ellos:

Ingurumena, Igualdad y Euskera que llevan funcionando varios años, o Mejora de la formación interna, implantación del ENS, Vigilancia competitiva, o Coordinación de ODS, iniciados en 2022. Recientemente, se han puesto en marcha Inpaktu que pretende definir una metodología para la medición del impacto de los programas y servicios de SPRI, o el de Mejora de la confidencialidad de la información.

El proyecto SpriGuneak puesto en marcha en 2020, impulsó la apuesta de SPRI por un sistema de Innovación que fomenta la colaboración y el intercambio de ideas entre diferentes niveles y áreas de la empresa. Para cada uno de los tres Retos de la legislatura, todas las personas pudieron aportar su experiencia y conocimientos en la definición de las diferentes propuestas de actuación que se propusieron a la Dirección General.

A modo de ejemplo, fruto del trabajo desarrollado para el Reto 2 “Aprovechar y poner en valor el talento de las personas de SPRI”, surgió la iniciativa TrukeGunea, **anexo 12.1**, foro de encuentro para las personas de SPRI, y que da a conocer aquellos temas de interés, facilitando la participación y la aportación de ideas. Periódicamente, se convoca a todas las personas de SPRI a una reunión Teams, de 30 minutos de duración máxima para que se cuente un proyecto o actividad de interés general.

El primer TrukeGunea tuvo lugar el 13 de julio de 2021 para explicar el nuevo Departamento SmartSPRI y los proyectos que se iban a llevar a cabo. Desde ese momento, se han realizado más de 20 encuentros, con diversas temáticas: medioambiente, presentación de la herramienta de ticketing de IKT, iniciativa Empresa Bisitak, ODS, presentaciones de las sociedades del Grupo SPRI, resultados de la encuesta de clientes, cliente interno, aplicación de los criterios lingüísticos, etc. Otra de las propuestas surgidas de SpriGuneak fue la sistematización y periodificación de las reuniones trimestrales con Dirección General, y de Área. La idea subyacente de esta propuesta era la reserva de un espacio y de un tiempo de reflexión conjunta sobre la marcha de SPRI o del Área correspondiente, compartir conocimiento, intercambiar opiniones sobre la gestión de las diferentes actividades realizadas, proponer otras formas de hacer, ideas innovadoras o mejoras.

Por otro lado, SPRI cuenta con salas de reuniones dotadas de pizarras, pantallas, ordenadores y, que desde 2013, con sistema integral de videoconferencia en las que cualquier persona de SPRI puede reunirse y trabajar en equipo. El acceso es a través de reserva mediante una aplicación accesible en la intranet desde 2001.

En el sistema de gestión de sugerencias de mejora se han desarrollado diferentes ciclos de revisión, evolucionando desde un sistema implantado en 1996 con formatos en papel, pasando por la implantación de una aplicación informática en 2005 a modo de buzón, entre 2012 y 2021 con el envío de las sugerencias por medio de correo electrónico a la responsable de Gestión y Mejora Continua y, a partir de 2021, con la puesta en marcha del “botón” del nuevo buzón de sugerencias en la Intranet.

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 mantiene registro y trazabilidad de las ideas de

mejora que surgen de los procesos de auditoría y evaluación (internos y externos) que se realizan, así como de los proyectos incluidos en los diferentes Planes de Gestión anuales.

La gestión del conocimiento es también esencial para promover la Innovación en las organizaciones, facilitando el acceso y el intercambio de información relevante. Así, en 2017, derivado de la adaptación del sistema de gestión a la nueva norma ISO 9001:2015, se elaboró la instrucción para la gestión del conocimiento (IN.13), **anexo 12.2**. El conocimiento en SPRI se encuentra sustentado en diferentes 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. La última mejora desarrollada en este ámbito es el equipo de trabajo multidisciplinar, Koordinazioa, que ha trabajado desde el último trimestre de 2023 para la coordinación de todas las comunicaciones, jornadas, Trukeguneak, píldoras de sensibilización, etc., que se estaban lanzando desde diversos emisores (equipos de trabajo, Departamentos, Áreas, etc.).

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, 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, es fundamental la colaboración con el entorno para poder acceder a recursos, conocimientos y oportunidades que de otra manera podrían ser inaccesibles. Para ello, SPRI dispone de una serie de herramientas/iniciativas que permiten innovar de manera más efectiva y competitiva, como son:

- Presencia continua 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.
- El sistema de vigilancia e inteligencia para colaborar en la generación de nuevas ideas.
- Las encuestas generales y específicas a clientes y proveedores como fuente fundamental para la identificación de innovación y mejora.

Respecto a la organización y participación en eventos, destacan algunos tales como, la SME Week de la Comisión Europea organizada durante el macro evento Basque Open Industry 4.0 en noviembre de 2023, la asistencia a la feria World Hydrogen Summit & Exhibition en mayo de 2023, o la celebración todos los años del Observatorio de Coyuntura Industrial. En el caso de los foros en los que participa SPRI destacan, el Foro ADRs (Asociación Española de Agencias de Desarrollo) y todos sus grupos de trabajo, EURADA (European Association of Development Agencies),

EUROPEAN ENTERPRISE NETWORK (EEN), o TCI-Network, entidades con las que nos comparamos y compartimos programas, proyectos y experiencias.

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, *anexo 13.1*.

Interactuar con el cliente es fundamental en nuestro proceso de Innovación, ya que nos permite comprender sus necesidades y expectativas, y así desarrollar iniciativas que realmente agreguen valor y satisfagan sus necesidades. Así, la plataforma de Comunicación spri.eus y sus consiguientes herramientas, boletines, redes sociales, etc. se han convertido en un foro de intercambio de conocimiento con 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. A través de las sugerencias y encuentros con clientes, se obtiene una valiosa fuente de información que impulsa nuestra Innovación. Ejemplo de ello es la inclusión de nuevas tecnologías en el Programa de Banda Ancha Ultrarrápida, a propuesta de las empresas.

Otra principal forma de aprovechar el potencial del entorno es a través de las relaciones con las empresas proveedoras de SPRI, fundamentalmente empresas de servicios, ya que nos dan a conocer continuamente sus avances y logros, con la intención de llevar a cabo un proyecto compartido adelante, representando una fuente importante de oportunidades y buenas prácticas. Es de señalar, a modo de ejemplo de innovación abierta, la iniciativa BIND 4.0-GOVTECH puesta en marcha en 2023, en la que SPRI lanzó dos retos que recogieron dos Startup tecnológicas. La iniciativa BIND 4.0 ha sido reconocida en 2023 como Exceptional Industry Support (Apoyo Excepcional a la Industria) en los premios Startup Ecosystem Stars.

Consecuencia de la evaluación y revisión de las herramientas de SPRI para aprovechar el potencial del entorno, se han incorporado como últimas mejoras, además del Sistema de Vigilancia, *Elemento 11*, la reciente colaboración de la Responsable de IKT-TIC de SPRI con la Empresa Optima Solutions en la jornada “La hiperautomatización en YTSM con freshservice”, como buena práctica de la herramienta ticketing, la inclusión de preguntas sobre la percepción de SPRI como organización innovadora en las diferentes encuestas a GI derivado de un contraste externo, la incorporación de la encuesta de satisfacción de empresas proveedoras o el checklist para el seguimiento y control del Portal de Transparencia fruto de la participación en Q-epea, o el diseño de la tabla de gestión de Ideas de Mejora e Innovación como aprendizaje en el Club de Evaluación de Euskalit.

14. CÓMO GESTIONAMOS LAS IDEAS Y PROYECTOS INNOVADORES

La gestión de la Innovación está intrínsecamente integrada en el sistema de gestión de SPRI, lo que asegura que la

sistemática para llevar a cabo la Innovación se desarrolle en paralelo al resto de proyectos dentro del Plan de Gestión.

Para la estandarización y sistematización de la Innovación en su gestión diaria, se han desarrollado diferentes ciclos de revisión, que se inician en 2017, consecuencia de una posibilidad de mejora detectada en la autoevaluación MGA. En ese momento, se inicia un proceso para revisar el enfoque de la Innovación en SPRI y sistematizar la actividad.

Para ello, a finales de 2017, se constituye el equipo de mejora de Innovación que define la gestión de la Innovación en SPRI. Fruto de este trabajo, se representa gráficamente el proceso de Innovación, *anexo 14.1*, que se integra en la Instrucción de Innovación, estableciendo desde cómo se desarrolla la recopilación y generación de ideas hasta la puesta en marcha de los proyectos, pasando por las fases de evaluación, priorización y selección de las propuestas, y la constitución de los equipos de mejora.

En el equipo de mejora de la Innovación se establecieron también los criterios para la evaluación, priorización y selección de ideas, así como las personas responsables para ello. Estos criterios son utilizados por los distintos niveles de decisión, en cada momento o fase en que se encuentra y analiza la idea. Una vez decidida su puesta en marcha, se asigna responsable, plazo de ejecución, presupuesto si procede, y equipo de trabajo si es necesario.

Como aprendizaje derivado de la pertenencia al Club de Evaluación y la participación en una evaluación externa, se diseñó la Tabla de IDEAS, *anexo 14.2*.

La revisión de la efectividad de las diferentes iniciativas de Innovación se lleva a cabo a través del grado de cumplimiento de los objetivos marcados, siendo la persona responsable del proyecto quien realiza el seguimiento y la evaluación del resultado obtenido. Todo ello constituye uno de los inputs de la revisión anual por la dirección. Finalmente, la difusión y socialización de la mejora y la Innovación, se realiza principalmente a través de las reuniones a distintos niveles establecidas, la iniciativa TrukeGunea o las noticias de la Intranet.

Entre las últimas innovaciones puestas en marcha se puede señalar el trabajo realizado para la caracterización de proyectos de Innovación según el Manual de Oslo en colaboración con la Fundación para la Innovación COTEC o la visualización en PowerBI de los principales indicadores de los programas y servicios de SPRI.

Como se ha ido presentando en esta guía, la Innovación en SPRI se desarrolla en la totalidad de los Elementos de Gestión como, por ejemplo, la última Innovación en el Proceso de Acogida de SPRI. Consecuencia del cruce de tareas en distintos equipos de trabajo, se ha determinado un acompañamiento por parte de las personas recién incorporadas al equipo auditor interno en la realización de las auditorías con el objetivo que conozcan otras Áreas, Departamentos, o actividades de SPRI más allá de su ámbito inicial de trabajo.

La *fig. 14.1*, resume las Innovaciones más significativas desarrolladas en SPRI en el ámbito de la Innovación desde el ejercicio 2019.

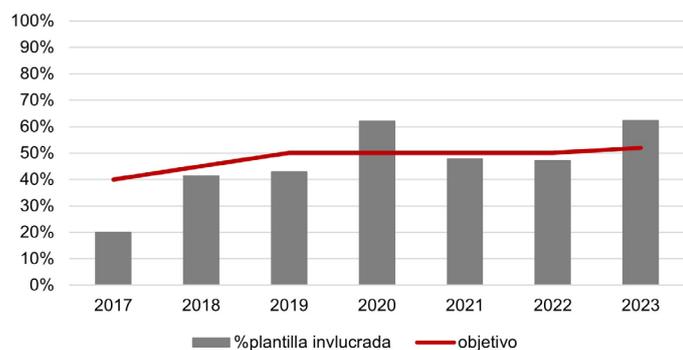
Año	Medición Aprendizaje	Innovación Introducida
2019	Evaluación externa	Revisión gestión de la Innovación, Herramienta SPRIdea, IN18 Grupos de Trabajo, etc.
	Reflexión interna	Mejora de la comunicación digital con clientes. Análisis de la aplicación de Data Analytys en SPRI.
2020	Análisis impacto programas	Nuevo programa BDIH KONEXIO.
	Reflexión interna	Equipación con sistema de videoconferencia, e implantación de Office 365 a toda SPRI. Adaptación de todos los sistemas de comunicaciones e información al teletrabajo.
	Reflexión interna	Metodología propia para el desarrollo de los tres Retos de legislatura.
2021	Reflexión interna	Definición del Cuadro de Mando de programas de ayudas en Power BI. Sistemática de recopilación de innovaciones y mejoras en las reuniones de Área. Aplicación de BI al seguimiento de programas y a la planificación de programas.
	Reflexión área Comunicación	Puesta en marcha de la Estrategia de Marketing Digital del Grupo SPRI.
	Análisis impacto programas	Nuevo Programa "Inteligencia Artificial Aplicada".
2022	Análisis del servicio	Mejora en los aplicativos de gestión de programas y de gestión interna.
	Impacto de programas	Puesta en marcha de la iniciativa Compra Pública Innovadora.
	Reflexión interna	Puesta en marcha de un sistema de Vigilancia e Inteligencia en SPRI.
	Análisis impacto programas	Nuevo Programa "Competencias Digitales Profesionales".
2023	Contraste externo	Inclusión de la medición de la percepción de SPRI como innovadora en la encuesta de personas.
	Reflexión impacto programas	Iniciativa Basque Tek Ventures, venture builder de transferencia de tecnología, que promueve y acompaña la construcción de start-ups de alto impacto.
	Análisis de la gestión del SAC	Mejora de la aplicación de gestión interna del Servicio de Atención al Cliente.
	Reflexión sobre gestión del servicio	IKT - General: herramienta de ticketing y de gestión de proyectos.
		Mejora de la Seguridad & Comunicaciones.
		Data&Analytics: proyecto SALESFORCE, Iniciativas de Data.
		DevOps (Desarrollo & Operaciones).
Reflexión impacto programas	M365 & WorkPlace: para desarrolladores externos: GIDA y Consejo de Administración, etc. Nuevo Programa "KLOUD" con el que se ha mejorado en la respuesta de SPRI a las necesidades del mercado.	
2024	Buena práctica	Presentación de herramienta ticketing en la jornada "La hiperautomatización en ITSM con freshservice", organizada por Optima Solutions.
	Reflexión interna	Creación del Centro EZKERRALDEA EMPRESA DIGITALA. Para impulsar la sensibilización, capacitación y formación de profesionales en el Parque Tecnológico de Bizkaia.
	Reflexión sobre gestión del servicio	Proyecto de adquisición y uso en exclusividad de los datos de la observación satelital del suelo de la CAE, y del control y seguimiento de eventos excepcionales.
	Reflexión sobre gestión del servicio	Incorporación al "Observatorio Vasco de Banda Ancha Ultrarrápida" de información sobre emplazamientos radio capaces de proveer de servicios 5G.
	Reflexión interna sobre impacto de los programas	FAST TRACK INNOBIDEAK, Calificación a efectos fiscales de los proyectos de Innovación, Impulso de la internacionalización de la I+D+i en Europa.
	Análisis gestión indicadores.	Nuevo cuadro de mando para seguimiento de indicadores SPRI con BI, que permite una visualización clara sobre el avance en el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Fig 14.1 Principales mejoras e innovaciones en Innovación

R5. RESULTADOS EN INNOVACIÓN

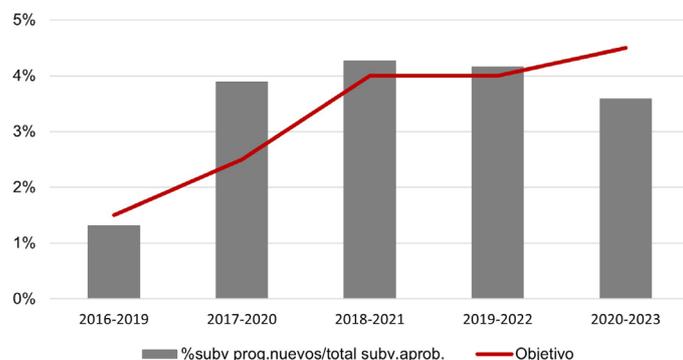
Utilidad	Para la medición de los resultados de Innovación nos apoyamos tanto en indicadores de percepción como en los de rendimiento. El seguimiento de objetivos se realiza con carácter mínimo mensual en el CODI; trimestral en las Áreas, y en el Consejo de Administración.
Magnitud	Para la mayoría de los indicadores se gestionan datos desde el año 2000, e incluso antes. En el caso de los resultados de percepción de la Innovación se han ido incorporando progresivamente en las distintas encuestas. La determinación de Objetivos se realiza en base a los siguientes criterios generales: <ul style="list-style-type: none"> • Las pautas de los planes del Gobierno Vasco y el presupuesto aprobado anualmente. • El grado de sistematización y estabilidad del proceso. • El grado de madurez de los programas de ayuda. • Las tendencias y el grado de cumplimiento de Objetivo en ejercicios anteriores. Con carácter general, se trata de mejorar resultados anteriores. Para los indicadores de satisfacción/percepción, cuando su valor sea: <ul style="list-style-type: none"> • $\geq 7,5$, se incrementará el objetivo un 0,1 pp anual. • $\leq 7,5$, se incrementará el objetivo un 0,2 pp anual.

R5.1 Porcentaje de personas involucradas en equipos de trabajo/mejora/Innovación



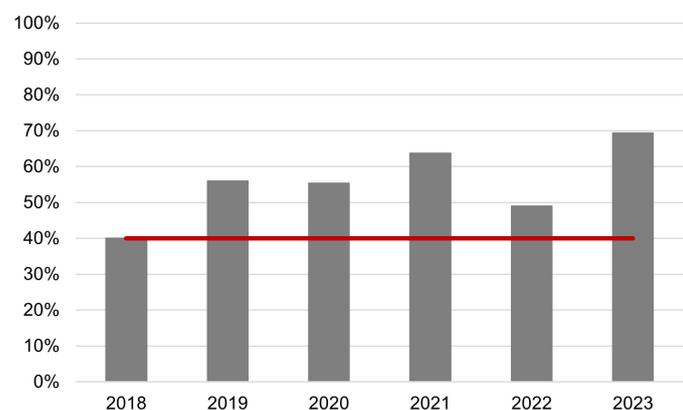
La evolución de este indicador depende del número de proyectos/ideas que requieran de la creación de un equipo para su desarrollo, por lo que puede variar de un año a otro. A pesar de ello, la apuesta de SPRI por potenciar la creatividad y el trabajo en equipo evidencia la tendencia positiva desde 2017.

R5.2 Porcentaje de subvención nuevos programas últimos 4 años/Total subvención aprobada



Este indicador y el incremento de su objetivo pretende potenciar nuevos programas respecto a programas ya tradicionales. A pesar de que los resultados de este indicador dependen, no solo del número de nuevos programas lanzados, sino también de los requisitos de cada programa y del presupuesto de subvención asignado, se está consiguiendo incrementar el porcentaje de subvención para los programas innovadores de SPRI.

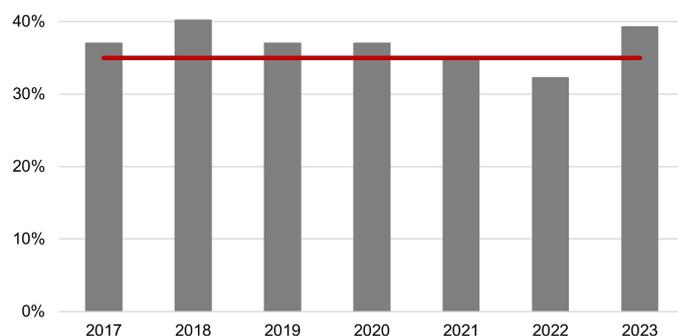
R5.3 Porcentaje de proyectos de Innovación en el Plan de Gestión anual



Indicador establecido en 2018, que pretende que más del 40% de los proyectos del plan de gestión anual sean Innovadores. La tendencia es positiva, aunque en 2022 se produjo un descenso en el número de proyectos de

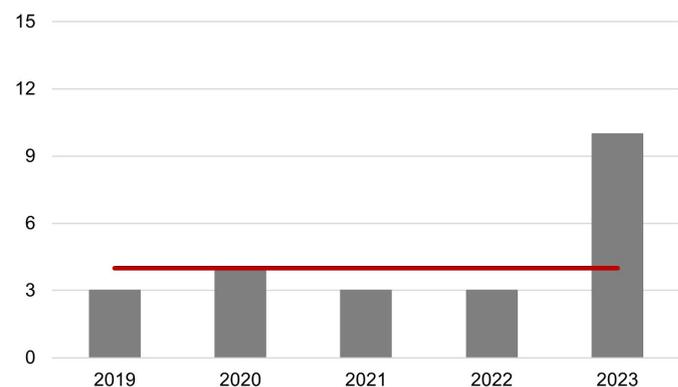
Innovación y/o mejora en el Plan de Gestión, derivado de la estabilidad en los proyectos consecuencia de la vuelta a la normalidad tras la pandemia.

R5.4 Percepción de SPRI como organización innovadora



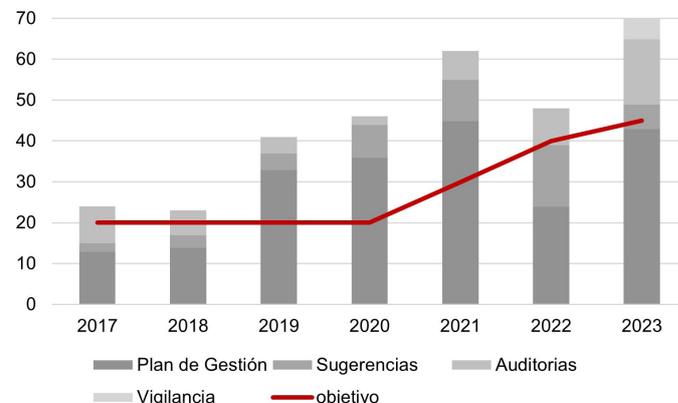
El indicador mide la visión que tienen los GI sobre SPRI como organización Innovadora. Entre otros conceptos, se pretende que se seleccione la Innovación por parte de un 35% de las entidades. Hasta 2021 sólo se hacía en la encuesta de Clientes. En 2022 se incluyó en la encuesta de empresas Proveedoras y en 2023 en las de Personas y Sociedad.

R5.5 Número de proyectos en colaboración con Grupo SPRI



Consecuencia del trabajo desarrollado en el Reto 3 “Aprovechar las sinergias del Grupo SPRI”, se está consiguiendo potenciar la colaboración, benchmarking y trabajo en equipo entre las diferentes entidades del Grupo SPRI.

R5.6 Número de ideas presentadas por fuente



La tendencia positiva del indicador evidencia la apuesta de SPRI por potenciar la creatividad entre las diferentes partes interesadas. El indicador segmentado indica que, en 2022, al reducirse el número de proyectos innovadores del Plan de Gestión debido a la estabilización tras la pandemia, se produjo el descenso del indicador ese año, a pesar de lograr el objetivo.



Herramientas de gestión.

Anexos



Índice herramientas de gestión. Anexos

ESTRATEGIA

E1.1 Extracto. Grupos de Interés. Expectativas y necesidades.....	1
E1.2 Extracto. Grupos de Interés, relación con los procesos.....	3
E2.1 Proceso de Estrategia.....	4
E2.2 Mapa estratégico.....	5
E2.3 Tabla Conexión Estrategia PG2024	6
E3.1 Mapa de Procesos	7
E3.2 Extracto Gestión Alianzas	8
E4.1 Indicadores PowerBI. Ejemplos	9
E4.2 IN.19. Elaboración y seguimiento de actuaciones del Plan de Gestión.....	11
R1.1 Cuadro de Mando Integral	14

CLIENTES

C1.1 Reseña Informe OCI.....	15
C1.2 Extracto. Encuesta de Satisfacción del Cliente	17
C1.3 Resultados Satisfacción del Cliente	18
C3.1 Extracto Manual de Diseño de Programas. Gantt	20
C4.1 Extracto Manual del Proveedor.....	22

PERSONAS

P1.1 Extracto Perfil Puesto de trabajo.....	23
P1.2 Extracto Manual de Acogida	24
P1.3 Extracto. Encuesta de Satisfacción Personas	26
P2.1 Extracto Plan de Formación.....	27
P3.1 Conversaciones profesionales. Guión	29
P3.2 Extracto Check-list Reuniones.....	30
P3.2 Extracto Plan de comunicación interna.....	31
P4.1 Extracto Evaluación Liderazgo.....	32

SOCIEDAD

S1.1 Identificación ODS	33
S1.2 Encuesta Sociedad	36
S2.1 Cierre 2023 Plan Ambiental	38
S2.2 Plan Ambiental 2024	39
S2.3 Ejemplos. Comunicaciones externas.....	40

INNOVACIÓN

I1.1 Extracto IN.14. Gestión de Innovación.....	44
I2.1 Ejemplos TrukeGune.....	46
I2.2 IN.13. Gestión del Conocimiento.....	47
I3.1 Extracto. Participación en foros.....	48
I4.1 Proceso Innovación.....	49
I4.2 Extracto Tabla Ideas	50

ANEXO E1.1 “Extracto de necesidades y expectativas de los Grupos de Interés” (Página 1 de 2)

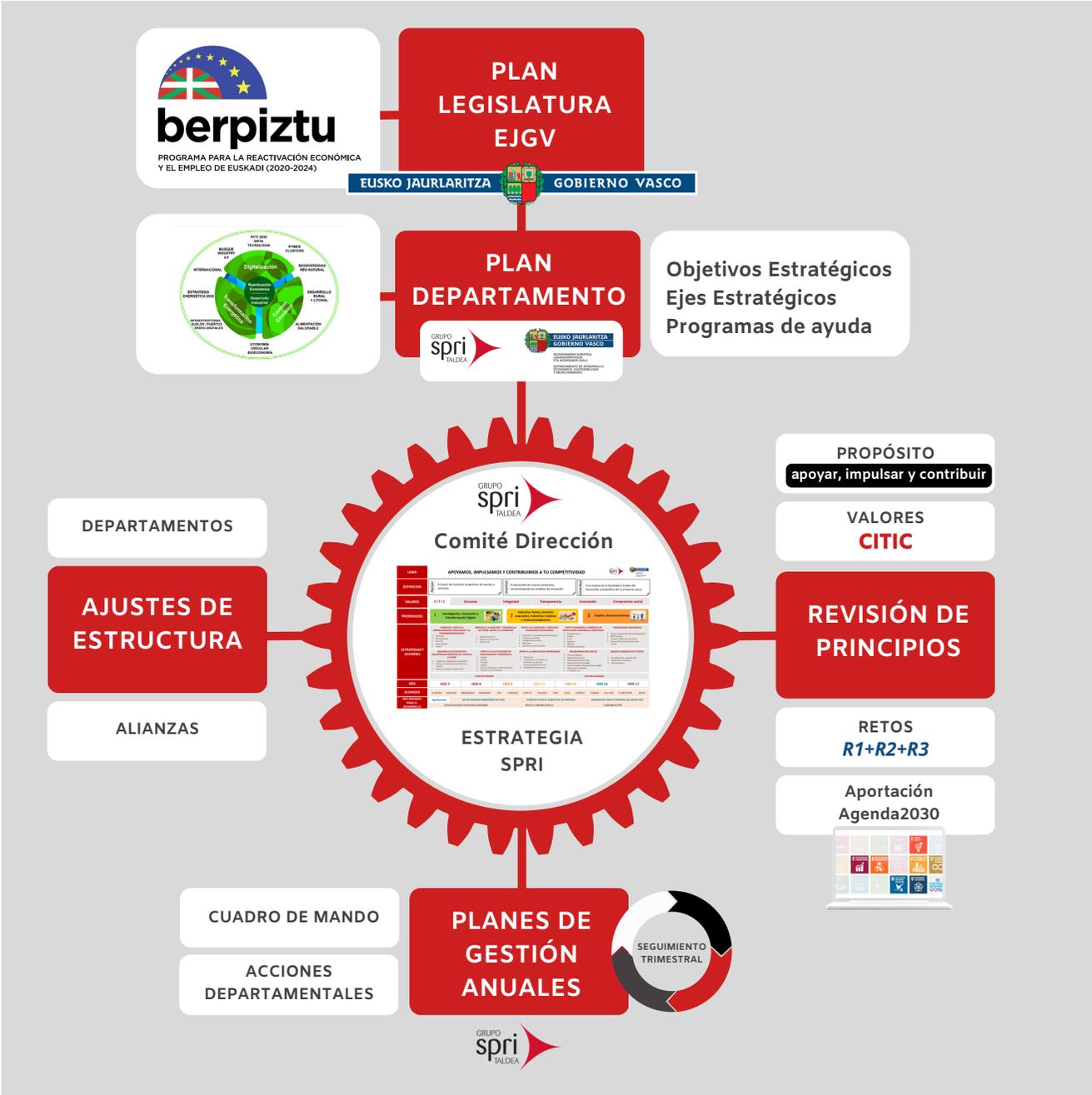
GRUPOS DE INTERÉS	DEFINICIÓN	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	Relación / Canal de comunicación	Responsable	Periodicidad	
GOBIERNO VASCO	DDESMA- al que SPRI está adscrito. Aporta las directrices estratégicas. Dpto. Gobernanza Pública y Autogobierno aporta directrices estratégicas de actuación en RR.HH., y es propietaria del Edificio Plaza Bizkaia. Dpto. Hacienda y Economía que marca las directrices económico-financieras.	Desplegar y cumplir con los planes de competitividad definidos.	Consejo de Administración de SPRI	Dirección general	Trimestral.	1.1.1E
		Apoyar la difusión de su estrategia de manera positiva y clara.	Reuniones periódicas, planificadas o no, a distintos niveles	Personas SPRI, en función del tema.	Cuando proceda.	gobie
		Apoyo a sectores estratégicos del tejido empresarial vasco				1.1.2L
		Apoyo del tejido empresarial vasco en todos los aspectos (empleo, crecimiento, internacionalización, I+D+i, fomento de la cooperación...)				orgar
		Aumentar la cooperación y colaboración entre el Departamento, el Grupo SPRI y otros organismos. Cumplir las directrices establecidas desde EJ-GV.				1.1.3F
		Rentabilidad económica y social				1.1.4F
		Transparencia en la información y las actuaciones.				1.1.5C
		Impulso a la plataforma spri.eus como herramienta de comunicación y marketing con unos contenidos que difundan la actividad de las áreas operativas.				2.2.4
		Control periódico de posibles desviaciones.				4.1.2I
		Disponga de normas y procedimientos internos para prevenir la comisión de delitos y prácticas contrarias a la legislación ambiental.				5.1.1F
Buen comportamiento ambiental: Evolución en la gestión ambiental de la organización. Información sobre determinados aspectos ambientales (p.ej emisiones CO2 de la organización, etc.), grado de cumplimiento de los objetivos de mejora ambiental, lucha contra el cambio climático, etc.				5.1.2I		
					exteri	
PERSONAS	Las personas trabajadoras de SPRI.	Disponer de una definición de su puesto de trabajo (funciones a desarrollar).	Reuniones periódicas, planificadas o no, a distintos niveles	Personas SPRI, Comité de empresa, Dirección general, etc., en función del tema.	Cuando proceda.	3.3.1I
		Recibir formación profesional adecuada al puesto de trabajo	Comité de empresa			3.3.2
		Justa retribución	Protocolo de conflictividad interpersonal			3.3.3
		Reconocimiento	Comunicación / Información en la Intranet			3.3.4
		Conocer la política de RRHH de la organización	Relación individual			3.3.5
		Compartir Información sobre las empresas				3.3.6
		Atención a sus solicitudes y reclamaciones, analizándolas para aportar soluciones.				perso
		Apoyo especializado e información y documentación, general y específica.				3.3.7
		Servicio eficiente, orientado y fluido. Es decir, recibir los servicios y productos de manera rápida, precisa, eficaz, de Claridad y eficacia en el desarrollo y divulgación de la documentación, necesaria para el desarrollo del trabajo				
		Generación de acciones de difusión de las actividades para el cumplimiento de sus objetivos. Colaboración para favorecer la comunicación interna. Información sobre consecución de objetivos de mejora ambiental. Transmisión de conocimiento y de protocolos para la debida aplicación de la gestión ambiental en su actividad.				

ANEXO E1.1 Extracto de necesidades y expectativas de los Grupos de Interés (Página 2 de 2)

GRUPOS DE INTERÉS	DEFINICIÓN	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	Relación / Canal de comunicación	Responsable	Periodicidad	RIESGOS IDENTIFICADOS
		Trabajar en una organización respetuosa con el medio ambiente.				
CLIENTES Empresas/Autónomos/Empleadores/Inversor Potencial Extranjero Otras administraciones	Aquella persona (física o jurídica), organización empresarial, o institución que solicita información y/o accede, o puede acceder, a los programas y servicios ofertados.	Resolución de quejas y consultas.	Servicio de Atención al Cliente (SAC)	Servicio de Atención al Cliente (SAC)	Continuo.	1.1.4 Reputación. Relaciones con terceros 2.2.4 Entorno geopolítico. 2.2.6 Requerimientos de terceros y socios 2.4.1 Alianzas. 2.2.3 Fraude externo. 2.4.2 Concentración del negocio. 2.4.3 Clientes. 2.4.4 Externalización de servicios (Subcontratación) 3.5.1 Gestión de contratos. 3.6.1 Diseño, producción y calidad del producto
		Apoyo del tejido empresarial vasco en todos los aspectos (empleo, crecimiento, internacionalización, I+D+i, fomento de Conocer las políticas y herramientas disponibles en la Administración. Disponer de un socio de carácter temporal 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. Información actualizada sobre los programas de ayuda y servicios propios y de otros. Prestar servicios de información relevante sobre la CAPV para la toma de decisiones y de Softlanding. Servicio eficiente, orientado, fluido. Es decir, recibir los servicios y productos del Grupo SPPI de manera rápida, precisa y eficaz, y mediante un trato amable, así como el cumplimiento de la normativa vigente. Disponga de normas y procedimientos internos para prevenir la comisión de delitos y prácticas contrarias a la competencia. Cumplimiento de la legislación ambiental. Buen comportamiento ambiental: Evolución en la gestión ambiental de la organización. Información sobre determinados aspectos ambientales (p.ej. emisiones CO2 de la organización, etc.), grado de cumplimiento de los objetivos de mejora ambiental, lucha contra el cambio climático, etc.	Encuesta de Satisfacción Comunicación: Web, Newsletters, Alertas, redes sociales, ... Procesos operativos (Gestión Programas de Ayuda, Servicios para la Transformación Competitiva, ...) Procesos corporativos (Administración, Jurídico, Mejora continua, etc.)	Rble. Gestión y Mejora Continua Comunicación Procesos operativos según el tema. Procesos corporativos en función del tema.	Anualmente. Continuo. Continuo.	
ALIADOS Agentes Económicos (Asociaciones empresariales, Clusters, Agentes intermedios, etc...) Red Exterior Agencia EASME-Red EEN	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.	Acercar clientes potenciales de sus servicios y facilitar un canal de comunicación y presencia con las empresas Atención directa, fluida y preferente de los servicios solicitados. Colaborar estrechamente. Ayuda a las Pymes a tener más acceso a la información europea. Conocer las políticas y herramientas disponibles en la Administración. Información actualizada sobre los programas de ayuda y servicios. Disponer de la información/documentación necesaria para llevar a cabo la tarea encomendada. Facilitar las relaciones entre el tejido empresarial y de conocimiento	Convenios de colaboración Reuniones periódicas, planificadas o no, a distintos niveles Procesos operativos (Gestión Programas de Ayuda, Servicios para la Transformación Competitiva, ...) Procesos corporativos (Administración, Jurídico, Mejora continua, etc.)	Jurídico Dirección general Responsables involucrados	Cuando proceda.	1.1.4 Reputación. Relaciones con terceros 2.2.6 Requerimientos de terceros y socios 2.4.1 Alianzas. 2.4.2 Concentración del negocio. 2.4.4 Externalización de servicios (Subcontratación) 3.5.1 Gestión de contratos. 3.5.3 Protección de datos y gestión de la información

ANEXO E1.2 Extracto. Grupos de Interés, relación con los procesos

Rev.27/03/2024		ESTRAT.	OPERATIVOS									
GRUPOS DE INTERÉS	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	ESTRATEGIA	DISEÑO DE PROGRAMAS Y SERVICIOS	GESTIÓN DE PROGRAMAS DE AYUDA	INTERNACIONALIZACIÓN	PRESTACIÓN DE SERVICIOS				SECRETARÍA GENERAL	COMUNICACIÓN	SERVICIO GENERAL
						ASESOR. Y T.T. (S01)	TRANS. ESTRAT. (S02)	SENSIBILIZ. FORMACION (S03)	IBC (S04)			
PROVEEDORES	Conocer detalladamente las especificaciones de las compras.											
	Conocer las condiciones y requisitos de contratación.											
	Conocer los criterios de selección que garanticen la concurrencia competitiva.											
	Cumplimiento de las condiciones de servicio y cobro pactadas (certificados de ejecución, plazos).											
	Disponer de tiempo de reacción suficiente.											
	Disponga de normas y procedimientos internos para prevenir la comisión de delitos y prácticas contrarias a la competencia.											
	Cumplimiento de la legislación ambiental.											
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Buen comportamiento ambiental: Evolución en la gestión ambiental de la organización. Información sobre determinados aspectos ambientales (p.ej emisiones CO2 de la organización, etc.), grado de cumplimiento de los objetivos de mejora ambiental, lucha contra el cambio climático, etc.											
	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.											
	Contenidos para poner en valor a la empresa vasca.											
SOCIEDAD	Recibir información de manera rápida, veraz y actualizada.											
	Reconocer al Grupo SPRI como interlocutores para cualquier iniciativa empresarial vasca.											
	Conocer las actuaciones derivadas de las políticas del Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras.											
	Transparencia en la información y las actuaciones. (Publicación de las memorias anuales (cuentas anuales, declaración ambiental,...); página Web; Presencia en foros y actos sociales;; Participación en comisiones y comités locales, radio, prensa, etc..)											
SOCIEDAD	Uso eficiente de los recursos											
	Disponga de normas y procedimientos internos para prevenir la comisión de delitos y prácticas contrarias a la competencia.											





PROPOSITO	APOYAMOS, IMPULSAMOS Y CONTRIBUIMOS A LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS VASCAS																			
DEFINICION	Apoya A través de nuestros programas de ayudas y servicios				Impulsar El desarrollo de nuevos proyectos, incrementando los ámbitos de actuación				Contribuir A la mejora de la Sociedad a través del desarrollo competitivo de la empresa vasca.											
VALORES	CITIC		Cercanía		Integridad		Transparencia		Innovación		Compromiso social									
PRIORIDADES	Retos DG		SER LOS MEJORES COMPAÑEROS DE VIAJE				PONER EN VALOR EL TALENTO DE LAS PERSONAS				APROVECHAR TODO EL POTENCIAL DEL GRUPO SPRI									
PRIORIDADES	1 Investigación, Innovación y Transformación Digital 				2 Industria, Pymes, Servicios avanzados e Internacionalización 				3 Empleo. Nuevas empresas 											
ESTRATEGIAS Y ACCIONES	FOMENTO Y APOYO AL EMPRENDIMIENTO INNOVADOR Y AL INTRAEMPRENDIMIENTO ✓ Ekintzaile, Ekintzaile + ✓ Barnekintzaile ✓ Retos 2030 ✓ Bind 4.0, SME Connection, Govatech ✓ Basquefondo, Luzaro, Aurrera				IMPULSO A LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE PYMES. APOYO A LA INVERSIÓN ✓ Gauzatu Industria ✓ Gauzatu Internacional ✓ Renove Smart Industry ✓ Indartu ✓ Plataforma Baskeep				APOYO A LA INVERSIÓN. ATRACCIÓN INVERSIONES EXTRANJERAS ✓ Captación y acompañamiento proyectos ✓ Acciones proactivas ✓ Inteligencia mercados ✓ AfterCare ✓ Soportes de comunicación				APOYO FINANCIERO A EMPRESAS EN DIFICULTADES. DESARROLLO INDUSTRIAL ✓ Bideratu Berria ✓ Lortu ✓ Plataforma Baskeep				TRANSICIONES ESTRATÉGICAS ✓ Apoyo al desarrollo de la Estrategia RIS3 ✓ BDIH-Konexio ✓ Compra Publica de Innovación ✓ Basque Net Zero Industrial Super Cluster ✓ Descarbonización			
	DESARROLLO DE PROYECTOS INDUSTRIALES ESTRATÉGICOS. POLÍTICA CLUSTER ✓ Vigilancia e Inteligencia Competitiva ✓ Apoyo a los planes de acción de los clusters ✓ Redes y Proyectos Cooperación				APOYO A LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO ✓ Hazitek ✓ Ekartek ✓ Emaitek ✓ Azpitek ✓ Inf.Téc. Calificación a efectos fiscales I+D ✓ Internacionalización de la I+D+i				APOYO A LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL ✓ Hazinnova ✓ Fast Track-Innobeideak ✓ Inf.Téc. Calificación a efectos fiscales Innovación ✓ Innobeideak-Prestakuntza				TRANSFORMACIÓN DIGITAL ✓ Industria Digitala ✓ Smart Industry ✓ Ciberseguridad Industrial ✓ Banda Ancha Ultrarrápida ✓ Enpresa Digitala. Barnetegi Teknologiko ✓ Mikroenpresa Digitala ✓ IT Txartela, , etc.							
	PLAN DE EUSKARA								PLAN DE IGUALDAD											
ODS	ODS 5		ODS 8		ODS 9		ODS 11		ODS 12		ODS 16		ODS 17							
ALIANZAS	ORKESTRA	INNOBASQUE	ODCs	EEN	EUSKALIT	EURADA	CYBASQUE	Foro ADR	TCI	BAIC	ECOS	ROBOTEKIN	GAIA	METAPOSTA	IZENPE	Foro Nal. CYBERSEGURIDAD	BCI Net	QEPEA		
MECANISMOS PARA EL DESARROLLO	CAPACITACIÓN DE NUESTRAS PERSONAS						APOYO GOBIERNO VASCO						COMUNICACIÓN							

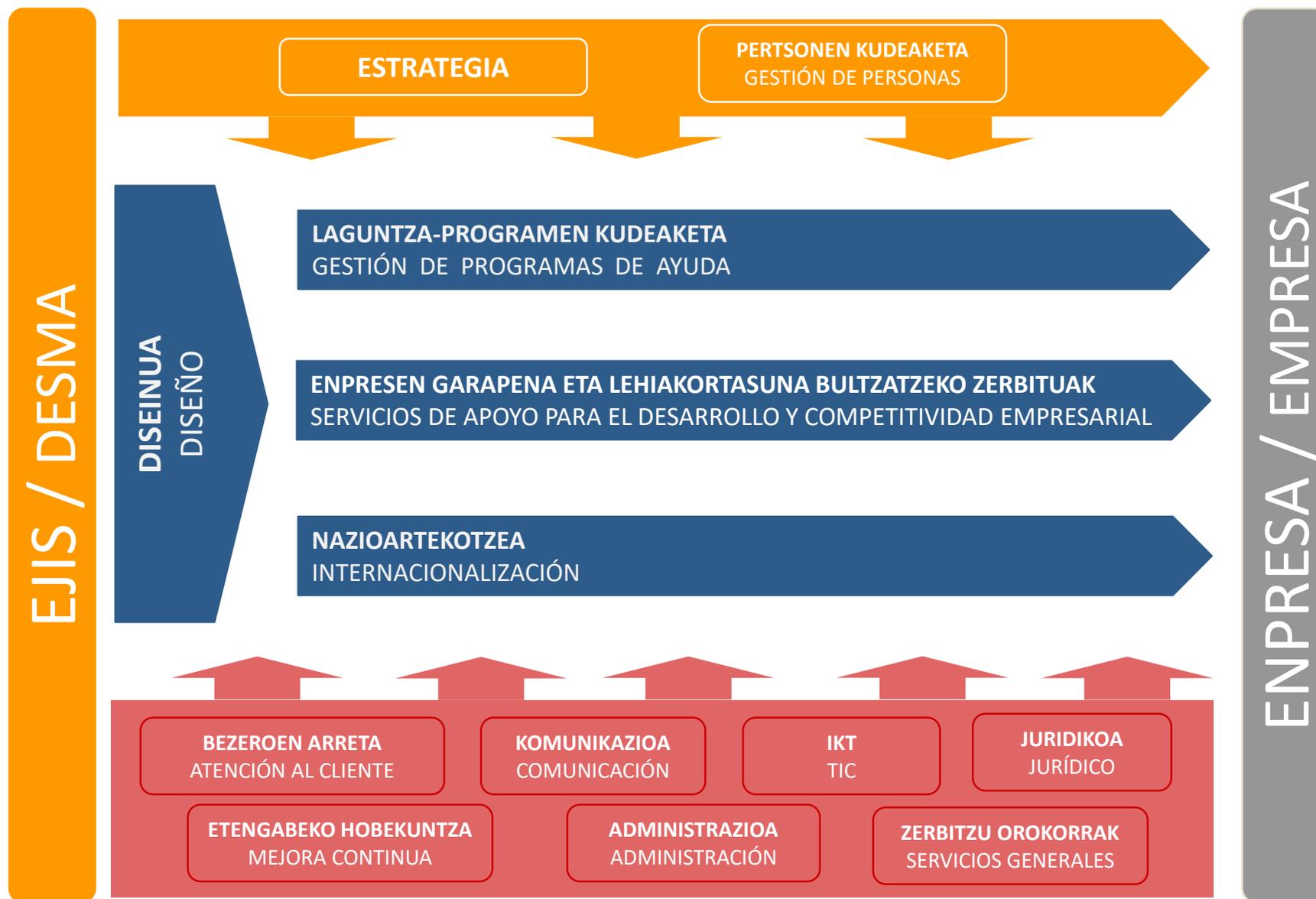
ANEXO E2.3 Tabla Conexión Estrategia PG2024

BERPIZTU, PROGRAMA PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA Y EL EMPLEO DE EUSKADI 2020-2024

OBJETIVO: RECUPERAR EL EMPLEO PERDIDO POR LA PANDEMIA SANITARIA Y SITUAL DE NUEVO LA TASA DE PARO POR DEBAJO DEL 10%



		BERPIZTU, PROGRAMA PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA Y EL EMPLEO DE EUSKADI 2020-2024				
		EJE I: REACTIVACIÓN ECONÓMICA		EJE II: CREACIÓN DE EMPLEO		
AREAS /DEPARTAMENTOS SPRI		2. INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL <i>Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2030</i>	4. INDUSTRIA Y PYMES, SERVICIOS AVANZADOS, E INTERNACIONALIZACIÓN. <i>Plan Estratégico de Desarrollo Industrial. Ecosistemas industriales vascos prioritarios. Plan de Internacionalización Empresarial 2025 .</i>	7. EMPRENDIMIENTO. NUEVAS EMPRESAS		
PROMOCIÓN EMPRESARIAL	EMPRENDIMIENTO	BIND 4.0 BIND SME CONNECTION BIND GOBTECH	GAUZATU INDUSTRIA RENOVE SMART INDUSTRY	EKINTZAILE EKINTZAILE + BARNEKINTZAILE Préstamos LUZARO BASQUEFONDO	BIND 4.0 BIND SME CONNECTION BIND GOBTECH AURRERA GAUZATU BERRIA	ODS 7 ODS 8 ODS 9 ODS 12 ODS 17
	DESARROLLO INDUSTRIAL	BASQUE TALENT	BIDERATU BERRIA INDARTU LORTU BASKEEP BASQUE TALENT Programa Descarbonización			
	DINAMIZACIÓN CLUSTERS	Vigilancia Competitiva Apoyo a los planes de acción de los clusters				
	INVESTI IN BASQUE COUNTRY		Atracción de inversión extranjera Aftercare	Atracción de inversión extranjera Aftercare		
TECNOLOGIA, INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD	TECNOLOGIA	HAZITEK EKARTEK EMAITEK AZPITEK Inf.Técnicos de Calificación a efectos fiscales I+D Red EEN	INTERNACIONALIZACIÓN I+D+i Red EEN			ODS 8 ODS 9 ODS 17
	INNOVACIÓN	HAZINNOVA FAST TRACK - INNOBIDEAK Inf.Téc. de Calificación a efectos fiscales Innovación INNOBIDEAK PRESTAKUNTZA				
	TRANSICIONES ESTRATÉGICAS	Apoyo al desarrollo de la Estrategia RIS3 BDIH-KONEXIO COMPRA PUBLICA DE INNOVACION NET ZERO BASQUE INDUSTRIAL SUPER CLUSTER	NET ZERO BASQUE INDUSTRIAL SUPER CLUSTER			
TRANSFORMACIÓN DIGITAL	PROGRAMAS Y SERVICIOS	SMART INDUSTRY CIBERSEGURIDAD INDUSTRIAL SG EMPRESARIAL COMPETENCIAS DIGITALES	INDUSTRIA DIGITALA CIBERSEGURIDAD INDUSTRIAL SMART INDUSTRY BANDA ANCHA ULT. EMPRESAS COMPETENCIAS DIGITALES EMPRESA DIGITALA BARNETEGI TEKNOLOGIKO MIKROEMPRESA DIGITALA METAPOSTA			ODS 8 ODS 9 ODS 16
	TRANSICIÓN DIGITAL	INTELIGENCIA ARTIFICIAL MIGRACIÓN A KLOUD Apoyo a la innovación pública				
	SMART SPRI	Apoyo a la innovación pública: SmartSPRI				
INTERNACIONALIZACIÓN			SAKONDU ZABALDU ELKARTU PILOTU BEINT GLOBAL TRAINING Asesoramiento			ODS 17



ANEXOS E3.2 Extracto Gestión Alianzas

ALIADO	QUÉ NOS APORTA	QUÉ LE APORTAMOS	RESPONSABLE ALIANZA	SEGUIMIENTO ANUAL	SEGUIMIENTO 2023
FORO ADRS-Asociación Española de Agencias de Desarrollo	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.	Aitor Cobanera	previstas. Participación en los distintos grupos de trabajo.	23 de marzo de 2023. Participación activa en los Grupos de Trabajo de Emprendimiento y Digital Innovation Hubs. Objetivos de la alianza cumplidos.
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 clústers 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.	David Fernández	Participación en las reuniones previstas. Participación en los distintos grupos de trabajo.	Participación en la Junta Directiva. Ponente en la Conferencia Global 2023 de TCI-Network, celebrada en Reykjavik (Islandia) GT definición del TCI Cluster Accelerator Programme (capacitación 25 cluster managers de 13 países). Ponente del módulo "Clusters Transforming Policy" Participación en los grupos de trabajo "Aprendizaje "Modelo de Gestión Avanzada", así como en la evaluación de una carta de servicios. Participación en las reuniones plenarias convocadas, así como en las jornadas de aprendizaje organizadas: lo largo del año (incluyendo la de cierre de la Semana Europea).
Q-epea. Euskal Erakunde Publikoak Bikaintasunerantz-Entidades Públicas Vascas por la Excelencia	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.	Participación en las reuniones plenarias convocadas, así como en las jornadas de aprendizaje organizadas: lo largo del año (incluyendo la de cierre de la Semana Europea).
BAIC	La misión del BAIC es acelerar la adopción de la Inteligencia Artificial en la Industria Vasca. Esta asociación nos aporta una visión global del potencial de la IA en Euskadi, al agrupar a la oferta de tecnología (de mercado y de I+D) así como a la demanda (pública y privada).	Apoyo económico y humano para cumplir los objetivos que persigue la asociación.	Iñaki Suarez	Seguimiento y relación permanente a lo largo del año.	Participación en los Grupos de Trabajo creados por el BAIC (Asier Horas) como sobre la Estrategia del Dato sobre el Talento. Participación en la Junta Directiva (Aitor Urzela).
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.	Guillermo Unamuno	Reuniones periódicas de los grupos de trabajo en los que SPRI pudiera tener interés. WG2 – Investments, WG4 – Regions & SMEs, y WG5 – Education, además de la sesión plenaria anual.	Se ha informado a ECISO de la propuesta de cambio de persona representante de SPRI en ECISO, con motivo de la salida de Dieguez a Cyberzaintza. Se han producido una incidencia en nuestra presencia en ECISO. Inicialmente han reemplazado a SPRI por CYBERZAINZTA, cuando lo oportuno hubiera sido la tramitación de una nueva adhesión de socio por parte de CYBERZAINZTA, teniendo presencia ambos ENTES. Está en proceso de corregir este malentendido.
CYBASQUE	Es la Asociación que representa las Industrias de Ciberseguridad de Euskadi y que pretende convertir Euskadi en un referente internacional en el sector, impulsando la ciberseguridad en la industria, y concienciando de los riesgos de seguridad física y lógica en la economía digital.	Una aporte institucional para promover la ciberseguridad en Euskadi. Ayudamos a dinamizar la actividad económica relacionada con la aplicación de la ciberseguridad y fortalecer el sector profesional.	Guillermo Unamuno	Seguimiento y relación permanente a lo largo del año.	Participación en la Junta Directiva de CYBASQUE a propuesta de la propia Asociación. Se incorporará Guillermo Unamuno formalmente en 2024.. Colaboración con Grupo GAIA en el diseño de los programas de ayuda de SPRI y apoyo en GAIA en el diseño de proyectos Next como lo son RETECH en Ciberseguridad. Co-diseño de las iniciativas con GAIA CYBASQUE.
ROBOTEKIN	La misión de ROBOTEKIN es impulsar actividades relacionadas con la automatización y la robótica en Euskadi.	Apoyo económico y humano para cumplir los objetivos que persigue la asociación.	Iñaki Suarez	Seguimiento y relación permanente a lo largo del año.	Pendientes de la aprobación de nuestra participación en la nueva Asociación Robotekin, para incorporarnos a la Junta Directiva si procede.
GAIA	La misión de GAIA es la propia de una cluster.	Apoyo económico y humano para cumplir los objetivos que persigue la asociación.	Javier Mugica	Seguimiento y relación permanente a lo largo del año.	Colaboración con Grupo GAIA en el diseño de los programas de ayuda de SPRI y apoyo en GAIA en el diseño de proyectos Next como lo son RETECH en Ciberseguridad. Co-diseño de las iniciativas con GAIA CYBASQUE.
	Impulsar la transformación digital de las empresas y de sus	Apoyo económico y humano para cumplir los objetivos que		Seguimiento y relación	



SPRI ADIERAZLEAK / INDICADORES SPRI - Hasiera / Inicio

Azken eguneraketa / Datos a: 11/06/2024 22:16:08



Informazio orokorra



Información Global



Departamentuen xehetasuna



Detalle por departamento



Adierazle globalen bilakaera



Evolución



INDICADORES SPRI - Detalle por departamento

Azken eguneraketa / Datos a: 11/06/2024 22:16:08

EU ES

INICIO

Año

2023 ▼

Mes

diciembre ▼

Departamento

EMPRENDIMIENTO Y PROM... ▼

LIMPIAR FILTROS

Indicador	Real Mensual	Real Acumulado	Objetivo Anual	Cumplimiento Anual	
Actividad de los BICs					
Nº proyectos presentados EKINTZAILE		96,00	85,00	112,94 % ✓	
Nº proyectos aprobados EKINTZAILE		96,00	80,00	120,00 % ✓	
Subvención aprobada EKINTZAILE (€)		1.700.000,00	1.700.000,00	100,00 % ✓	
Nº proyectos presentados BARNEKINTZAILE		39,00	65,00	60,00 % ✗	
Nº proyectos aprobados BARNEKINTZAILE		39,00	60,00	65,00 % ✗	
Subvención aprobada BARNEKINTZAILE (€)		800.000,00	800.000,00	100,00 % ✓	
Nº proyectos presentados EKINTZAILE +		11,00	33,00	220,00 % ✓	
Nº proyectos aprobados EKINTZAILE +		11,00	10,00	110,00 % ✓	
Subvención aprobada EKINTZAILE + (€)	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	100,00 % ✓	
Nº empresas constituídas BICs	77,00	77,00	60,00	128,33 % ✓	
Nº préstamos Luzaro		1,00	5,00	20,00 % ✗	
Nº proyectos aprobados Fondo Basquetondo		2,00	6,00	33,33 % ✗	
Nº préstamos Aunera	2,00	5,00	10,00	50,00 % ✗	
Proyectos Basque Tek Ventures		11,00	3,00	366,67 % ✓	
Programa BIND 4.0					
Empresas colaboradoras		70,00	60,00	116,67 % ✓	
Recepción de solicitudes		777,00	700,00	111,00 % ✓	
Selección Start-ups			30,00		
Programa GALZATU INDUSTRIA					
Nº proyectos presentados		80,00	60,00	133,33 % ✓	
Nº proyectos opinión favorable		53,00	50,00	106,00 % ✓	
Subvención aprobada (€)		28.000.000,00	28.000.000,00	100,00 % ✓	
Volumen de Inversión (Millones €)		178.806.337,11	75.000.000,00	238,41 % ✓	
Nº Empleos creados		569,00	500,00	113,80 % ✓	
Seguimiento Programa GALZATU INDUSTRIA					
Nº propuestas de pago	7,00	89,00	75,00	118,67 % ✓	
Nº prórrogas e incidencias	2,00	23,00	10,00	230,00 % ✓	
Nº informe final	2,00	33,00	25,00	132,00 % ✓	
REINOVEMOS MACT INDUSTRY					
Nº solicitudes presentadas		246,00	100,00	246,00 % ✓	
Nº proyectos aprobados		143,00	50,00	286,00 % ✓	
Subvención aprobada (€)		8.000.000,00	5.000.000,00	160,00 % ✓	
BILAKATU					
Seguimiento de proyectos (nº)					
BATERATU					
Seguimiento de proyectos (nº)					
Programa INDARTU					
Nº proyectos aprobados					
Volumen de Inversión (€)					
Empleo creado					
Subvención aprobada (€)					

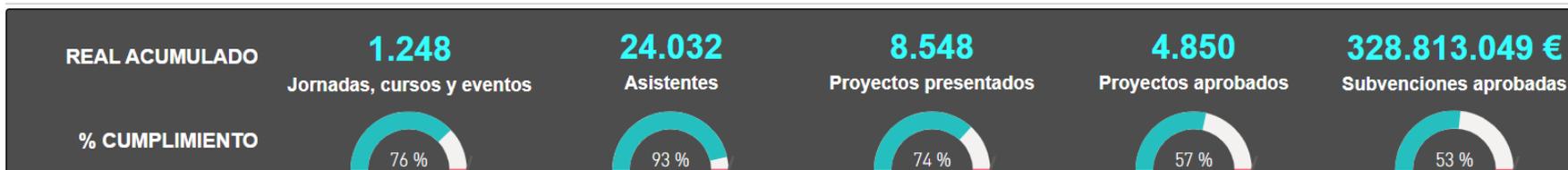


INFORME INDICADORES - Evolución indicadores globales

Datos a: 11/06/2024 22:16:08

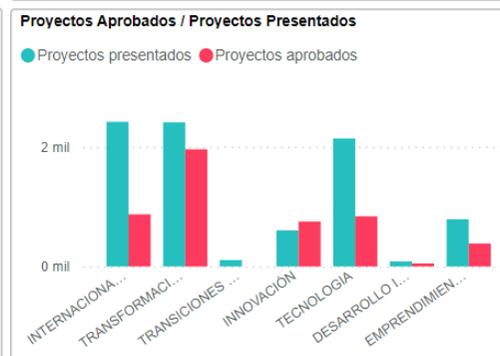
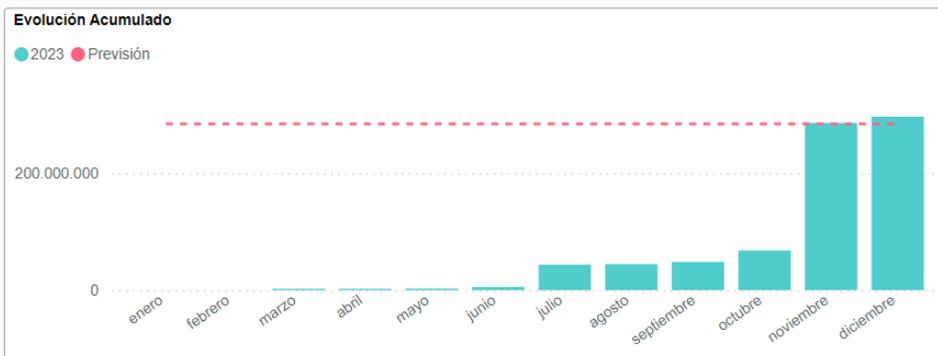
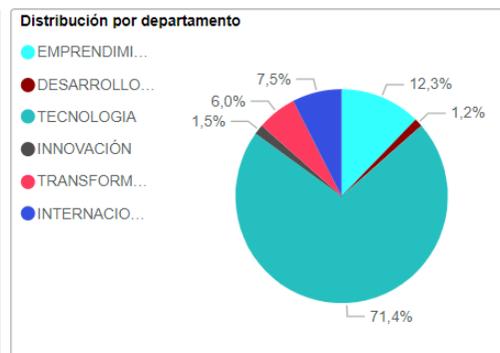
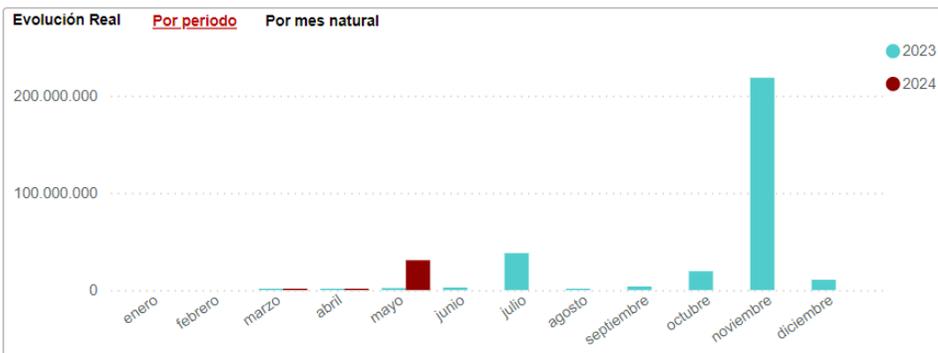
EU ES

INICIO



- Año: Selección múltiple
- Mes: Todas
- Departamento: Todas
- Iniciativa: Todas
- Indicador: Subvención aprobada

LIMPIAR FILTROS



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



Toda copia impresa 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.

En este documento se plantea el proceso general de planificación y control anual de gestión de SPRI, que debe quedar ligado al ámbito de la planificación estratégica del Departamento del Gobierno Vasco al que SPRI está adscrito. Este encaje permanente implica la necesidad de realizar con anterioridad a su formulación, un análisis de coherencia previo entre los objetivos a corto plazo establecidos en el plan anual y las metas estratégicas vigentes.

El Plan de Gestión es, por tanto, en una herramienta flexible y dinámica que ayuda a la concreción y seguimiento de los objetivos estratégicos y operativos de SPRI.

2. **DEFINICIONES**

No proceden.

3. **DESCRIPCIÓN**

3.1 **Elaboración anual del Plan de Gestión**

Para la determinación del Plan anual de Actuaciones se siguen las directrices de política económica del Gobierno Vasco vigente en cada momento y las correspondientes asignaciones presupuestarias.

La Dirección General plantea la parte correspondiente a la Introducción, Líneas Básicas de Actuación y Modelo de Gestión como elementos generales de identificación, posicionamiento y engarce del Plan de Gestión de SPRI con el planteamiento estratégico vigente del Gobierno Vasco. Igualmente, se determinarán los objetivos estratégicos de SPRI a tres o cuatro años vista para aportar al Plan de Gestión una orientación más a largo plazo.

El Plan de Gestión debe incluir actuaciones y objetivos relativos a todos los grupos de interés de SPRI, (Clientes, Personas, Sociedad), así como en el ámbito de la innovación.

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.

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



Toda copia impresa de este documento tiene carácter informativo

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 y el presupuesto aprobado anualmente.
- El grado de sistematización y estabilidad del proceso.
- El grado de madurez de los programas de ayuda.
- El grado de cumplimiento del indicador, en función del valor absoluto de dicho indicador.

Con carácter general, para los indicadores de satisfacción/percepción, cuando su valor sea:

- $\geq 7,5$, se incrementará el objetivo un 0,1 pp anual.
- $\leq 7,5$, se incrementará el objetivo un 0,2 pp anual.

En caso de no cumplir este criterio general, se deberá justificar adecuadamente (por ejemplo, con evidencias como recortes presupuestarios, cambios legislativos, incidencias, etc.).

En caso de superar un valor del 8,5, éste se considera lo suficientemente alto como para su mantenimiento en el tiempo. Este criterio se utilizará para aquellos indicadores cuyo objetivo de cumplimiento superen el 90%.

En cualquier caso, se realizará un análisis detallado para valorar el mantenimiento, incremento o incluso descenso, del objetivo de cada 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 SPRI.

3.2 Control de Gestión mensual

Una vez aprobado el Plan de Gestión anual, se procede a la carga de las actuaciones e indicadores correspondientes en la aplicación informática correspondiente por parte de Gestión y Mejora Continua del área de Servicios de Apoyo. Los responsables de Área/Departamento supervisan y dan el VºBº a la información cargada, asegurando así su integridad y exactitud.

Mensualmente, se realiza el descargo la actividad realizada por parte de las personas responsables de cada actuación y/o asignadas para ello.

Cada responsable de departamento/área de SPRI supervisa la información descargada asegurando su integridad y exactitud.

Los datos del control de gestión mensual se deben cargar antes del día 15 del mes siguiente al de referencia de los datos.

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



Toda copia impresa de este documento tiene carácter informativo

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.

Tal y como se establece en el Plan de Comunicación Interna, en las reuniones trimestrales de área se informará del Plan de Gestión y Objetivos previstos anualmente, así como del seguimiento de proyectos y actividades, y cumplimiento de objetivos, tanto del área correspondiente como del resto de áreas de SPRI.

4. DOCUMENTACIÓN UTILIZADA

- Los diferentes Planes estratégicos del Gobierno Vasco vigentes en cada momento y que enmarcan y definen la actividad de SPRI.
- Plan de Gestión anual.
- Plan de comunicación Interna.

<i>Elaborado por: Rble. Gestión y Mejora Continua 08/03/2023</i>	<i>Revisado por: Director Servicios de Apoyo 08/03/2023</i>	<i>Aprobado por; Comité de Dirección 27/03/2023</i>
--	---	---

ANEXO R1.1 Cuadro de Mando Integral

Area	R1	R2	R3	ODS	Nº	Objetivo Estratégico	Resultado 2020	Resultado 2021	Resultado 2022	Resultado 2023 (Provisional)	Objetivo 2024	Objetivo 2025	Responsable
Estrategia Estratimim	Apoyar				E1	Grado de éxito de los programas de TECNOLOGÍA	113,56%	100,41%	90,99%	87,35%	≥90% - ≤110%	≥90% - ≤110%	Tecnología
					E2	Grado de éxito de los programas de TRANSFORMACIÓN DIGITAL	124,86%	166,47%	103,24%	106,47%	≥90% - ≤110%	≥90% - ≤110%	Transformación Digital
					E3	Grado de éxito de los programas de INNOVACIÓN	116,80%	85,77%	73,72%	88,29%	≥90% - ≤110%	≥90% - ≤110%	Innovación
	Impulsar				E4	Grado de éxito de los programas de EMPRENDIMIENTO	107,33%	118,00%	95,21%	94,87%	≥90% - ≤110%	≥90% - ≤110%	Empendimiento
					E5	Grado de éxito de los programas de PROMOCIÓN Y DESARROLLO INDUSTRIAL	115,47%	193,96%	181,60%	136,81%	≥90% - ≤110%	≥90% - ≤110%	Promoción y Desarrollo Industrial
					E6	Grado de éxito en INVEST IN THE BASQUE COUNTRY	118,00%	121,25%	103,75%	110,00%	≥90% - ≤110%	≥90% - ≤110%	Invest in the Basque Country
					E7	Grado de éxito de las actividades de sensibilización (Tecnología, Innovación, Transformación Digital)	218,67%	147,16%	96,96%	104,14%	≥90% - ≤110%	≥90% - ≤110%	Tecnología, Innovación y Sostenibilidad Transformación Digital
	Contribuir				E8	% PIB industria y servicios avanzados (1)	37,60%	38,90%	n.d.	n.d.	> 40%	> 40%	Areas operativas
					E9	% gasto en I+D total sobre PIB (2) (% gasto en I+D total sobre PIB EU-27)	2,07% (2,31%)	2,11% (2,27%)	2,08% (provisional) (2,24%)	n.d.	> 2,3%	> 2,3%	Tecnología, Innovación y Sostenibilidad
					E10	% Δ establecimientos innovadores (2)	0,34%	6,00%	16,10%	n.d.	Δ 10%	Δ 10%	Areas operativas
					E11	Nº proyectos de emprendimiento innovadores y/o de base tecnológica apoyados. (Δ 10% la creación de empresas tecnológicas)	156	175	340	148	Δ 10%	Δ 10%	Promoción
Bazerak Clientes				C1	Satisfacción de los clientes con la calidad del servicio	7,90	8,15	8,27	* dato disponible 1º Trim. 2024	8,40	8,50	Mejora Continua	
				C2	Mejora de la Competitividad percibida por el Cliente	70,50%	71,10%	74,90%	* dato disponible 1º Trim. 2024	75,50%	76,00%	Mejora Continua	
				C3	Indice NET PROMOTER SCORE (NPS)	42,00%	45,00%	52,30%	* dato disponible 1º Trim. 2024	55%	57%	Mejora Continua	
				C4	CUOTA MERCADO (3)	43%	66%	53%	48,83%	50%-60%	50%-60%	Areas operativas	
Personak Personas				P1	Índice de Satisfacción General de las personas	7,55	7,60	7,70	7,90	7,90	8,00	RRHH	
				P2	Grado de satisfacción con las personas líderes evaluadas	-	-	8,46	8,33	8,60	8,70	RRHH	
				P3	% participación de la plantilla en el Plan de Formación	96,00%	100,00%	98,00%	94,00%	≥95%	≥95%	RRHH	
				P4	% Personas de SPRI en equipos de trabajo/mejora/innovación	62,12%	47,83%	50,00%	63,64%	54,00%	56,00%	Mejora Continua	
Gizartea Sociedad				S1	Satisfacción de la Sociedad con la Actividad de SPRI	7,03	7,42	8,03	8,44	8,50	0,09	Mejora Continua	
				S2	HUELLA DE CARBONO (4)	34,97	19,40	38,75	* dato disponible finales junio 2024	∇ 20%	∇ 25%	Servicios Generales (EMAS)	
				S5	% Programas con visión social/total de programas	18,18%	19,05%	55,17%	36,00%	± 55%	± 55%	Jurídico	
Berrkuntza Innovación				I1	% Subvención nuevos programas ULTIMOS 4 años/ Total subvención concedida	3,88%	4,27%	4,16%	3,58%	5,00%	5,50%	Areas operativas	
				I2	% proyectos de mejora/innovación del Plan de Getión	55,38%	63,77%	48,98%	69,35%	± 52%	± 54%	Todas las áreas	
				I3	Percepción de SPRI como organización innovadora (MEDIA percepción en todas las encuestas) -nueva pregunta en proveedores, personas, sociedad- (3)	37,00%	35,00%	33,85%	46,80%	36,00%	37,00%	Mejora Continua	
				I4	nº proyectos en colaboración con grupo SPRI	4	3	3	2	5	6	Mejora Continua	

<https://www.irekia.euskadi.eus/es/news/84769-optimismo-mayoria-los-sectores-industria-vasca-para-proximo-semestre>

Noticias
Lehendakariza

2

Optimismo en la mayoría de los sectores de la industria vasca para el próximo semestre

23 de marzo de 2022

COMPARTIR
RSS DE COMENTARIOS
ESCUCHAR LA PÁGINA

VÍDEOS
FOTOS



Pinchetaquí para ver el vídeo

COMPARTIR
INCRUSTAR VIDEO
DESCARGAR SET DE M/M (ZIP)

Optimismo en la mayoría de los sectores de la industria vasca para el próximo semestre
fuente: irekia

- Las 18 organizaciones clúster de Euskadi transmiten al lehendakari Iñigo Urkullu unas expectativas positivas en la reunión del Observatorio de Coyuntura Industrial, una vez superada la incertidumbre por la guerra de Ucrania.
- La tendencia es favorable en todos los factores de competitividad: los pedidos, la facturación, las exportaciones, además del empleo y la I+D+i. El alza de los precios se mantiene como la mayor preocupación para las empresas.

La reunión del Observatorio de Coyuntura Industrial (OCI), presidido hoy por el lehendakari **Iñigo Urkullu**, ha mostrado un **ambiente generalizado de optimismo** en la industria vasca para el próximo semestre. Este encuentro anual de los 16 clústeres vascos analiza los principales indicadores de los sectores industriales de Euskadi y sirve para realizar una fotografía de conjunto sobre lo que se avecina en los seis meses más inmediatos.

Las **perspectivas positivas** predominan en todos los parámetros analizados: pedidos, facturación, exportación, empleo e I+D+i. Contrastan con el ajuste producción hace ahora un año, tras el estallido de la guerra en Ucrania, que generó incertidumbre y obligó a casi todos los sectores a moderar sus previsiones.

De la situación internacional aún se deriva un **alza en los precios de las materias primas** que repercute en toda la cadena de valor. No obstante, la mayoría de los clústeres vascos prevén un crecimiento sostenido a corto plazo.

En la reunión de hoy, además del lehendakari, estaba presente **Arantxa Tapia**, Consejera de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente, junto con responsables de las **18 organizaciones dinamizadoras de los clústeres de Euskadi** (OOCs): transportes, movilidad y logística (MLC), aeronáutica (Hegan), fundición y forja (AFV), automoción (Acofac), energía (Cluster de Energía), biosalud (Basque Health Cluster), construcción (Eraikune), TEICs y conocimiento (Gala), equipos ferroviarios (Mafax), hábitat, madera, oficina y contract (Habic), alimentación (Cluster de Alimentación de Euskadi), industria marítimas (FMV), tecnologías avanzadas de fabricación (AFM), medio ambiente (Aclima), papel (Cluster de Papel) y productos e instalaciones siderúrgicas (Siderex).

En términos generales, la **cartera de pedidos** de la industria vasca se mantiene robusta puesto que 9 de los 16 clústeres prevén mejorar (en el semestre anterior fue uno menos) y cuatro esperan mantenerse.

En la **facturación**, las perspectivas son también positivas, con 11 clústeres que prevén crecimiento y 5 que se mantendrán. Ninguno espera rebajar sus ingresos. En el semestre anterior, 13 mejoraron su facturación. En este sentido cabe reseñar

Descargas medios de comunicación

AUDIO (3)
VÍDEO (3)
PDFS (13)
PDF (8)

« intervencion_tapia_observat...
descargar (10 Mb)

« tapia_datos_positivos_es.mp3
descargar (2 Mb)

« tapia_reunion_oci_es.mp3
descargar (2 Mb)

Descargar audios (zip)

Cargos asistentes al acto



Iñigo Urkullu Renteria
 Lehendakari (XI legislatura)



Arantxa Tapia Otaegi
 Consejera de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente (XI legislatura)



Aitor Urzelai Inza
 Director General de SPM - Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial (XI legislatura)



Mikel Amundarain Leibar
 Vicesconsejero de Industria (XI legislatura)



Ana Belen Camacho Vera
 Directora de Industria y Transición Energética (XI legislatura)

Noticias relacionadas

23 de marzo de 2022
La industria vasca ajusta sus expectativas en pedidos, facturación y exportaciones para el próximo semestre por la invasión de Ucrania
 Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente
2

18 de marzo de 2024
Los sectores de la industria vasca prevén mantenerse o mejorar en los próximos meses
 Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente

23 de abril de 2021
El 80% de los sectores vascos esperan mantener o mejorar su facturación, pedidos, empleo e I+D en el próximo semestre
 Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente

<https://www.irekia.euskadi.eus/es/news/92480-los-sectores-industria-vasca-preven-mantenerse-mejorar-los-proximos-meses>

Noticias
Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente

0

Los sectores de la industria vasca prevén mantenerse o mejorar en los próximos meses

18 de marzo de 2024

Tags: Observatorio de Coyuntura Industrial, SI'YO, actividad industrial, clústeres, sectores empresariales, I+D

COMPARTIR
RSS DE COMENTARIOS
ESCUCHAR LA PÁGINA

VÍDEOS
FOTOS



Pinche aquí para ver el video

COMPARTIR
INCRUSTAR VIDEO
DESCARGAR SET DE NP4 (ZIP)

Los sectores de la industria vasca prevén mantenerse o mejorar en los próximos meses
Fuente: Irekia

- **Las 18 organizaciones clúster de Euskadi transmiten unas expectativas positivas en la reunión del Observatorio de Coyuntura Industrial.**
- **La tendencia es favorable sobre todo en el empleo y la inversión en I+D+i, más que en cartera de pedidos, facturación y exportación. Hay una preocupación generalizada por el tema del talento.**

Los clústeres vascos, reunidos en el Observatorio de Coyuntura Industrial (OCI), han mostrado hoy unas perspectivas positivas para la primera parte de 2024, con una previsión general a mantener o mejorar ligeramente su actividad. Este encuentro semestral de los **18 sectores de la Industria de Euskadi** analiza sus principales indicadores en materia de pedidos, facturación, exportación, empleo e inversión en I+D+i.

En la reunión de hoy, además de responsables del Gobierno Vasco, han estado presentes los responsables de las 16 organizaciones dinamizadoras de los clústeres de Euskadi (ODCs): transportes, movilidad y logística; aeronáutica; fundición y forja; automoción; energía; biosalud; construcción; TEICs y conocimiento; equipos ferroviarios; hábitat, madera, oficina y contract; alimentación; industrias marítimas; tecnologías avanzadas de fabricación; medio ambiente; papel; y productos e instalaciones siderúrgicas.

En términos generales, la **cartera de pedidos** de la industria vasca se mantiene o mejora ligeramente, con 9 de los clústeres que prevén crecer y solo uno retroceder (los demás esperan mantenerse). Las inversiones se han reactivado y se observa un restablecimiento de la demanda.

En la **facturación**, las perspectivas son también positivas, con 8 clústeres que prevén crecimiento y 7 que lo mantendrán, frente a solo uno que prevé una reducción. En 2023 se recuperaron ventas con respecto al año anterior y en el futuro próximo preocupa la situación geopolítica y el impacto de costas.

Las **exportaciones** siguen una senda positiva porque los clústeres prevén mantener (8) o mejorar (7) su comercio exterior en el próximo semestre, y solo uno prevé que descenderá. Tras un 2023 en general positivo, las expectativas apuntan a una mejora o estabilidad, a pesar de posibles desafíos geopolíticos o económicos (conflicto en Ucrania, Palestina, Golfo Pérsico). En estos momentos el tipo de cambio euro-dólar resulta beneficioso.

Las previsiones de **empleo** continúan con un signo optimista. Tras un semestre en el que 7 clústeres han mejorado ligeramente y 9 se han mantenido, el arranque de 2024 se mueve en las mismas cifras. Ninguno espera empeorar en este terreno, pero preocupa la 'carrera de talento' por la dificultad para encontrar personal cualificado y perfiles tecnológicos, y para retenerlos.

Por último, la **I+D+i** seguirá al alza, puesto que 8 clústeres esperan crecer y otros tantos mantenerse. Ninguno prevé reducir su inversión en investigación, desarrollo e innovación. Los vectores que traccionan muchas de los proyectos innovadores son la descarbonización, la digitalización y la adaptación a nuevos nichos más avanzados. También las ayudas

Descargas medios de comunicación

AUDIO (8)
VIDEO (1)
POD (32)
PDF (8)

➤ recursos_tapia_reunion_clus...
200 MB

Cargos asistentes al acto

Aranxa Tapia Otaegi

Consejera de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente (XI legislatura)

Mikel Amundarain Leibar

Vicesecretario de Industria (XI legislatura)

Ana Belen Camacho Vera

Directora de Industria y Transición Energética (XI legislatura)

Aitor Urzelai Inza

Director General de SI'YO - Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial (XI legislatura)

Noticias relacionadas

29 de marzo de 2023

Optimismo en la mayoría de los sectores de la industria vasca para el próximo semestre

Lehendakaria

2

23 de abril de 2021

El 80% de los sectores vascos esperan mantener o mejorar su facturación, pedidos, empleo e I+D en el próximo semestre

Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente

2

25 de marzo de 2022

La industria vasca ajusta sus expectativas en pedidos, facturación y exportaciones para el próximo semestre por la invasión de Ucrania

Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente

2

25 de marzo de 2019

Los clusters industriales prevén crecer o mantener su negocio y empleo en 2019

Desarrollo Económico e Infraestructuras

1

2 de abril de 2024

El Gobierno Vasco revisa su previsión de crecimiento económico para 2024 al 1,9% y al 2,1% en 2025, y prevé la generación de 18.000 empleos cada año

Economía y Hacienda

BEZEROEN ASEBETETZE-MAILA 2023

Buenos días/tardes, nos ponemos en contacto con usted desde IKERFEL, empresa de Investigación de Mercados, de parte de la SPRI. Deseamos conocer directamente su opinión, en la seguridad de que la misma va a aportar la información necesaria para identificar posibles áreas susceptibles de mejora en los programas dirigidos a las empresas vascas. Le pedimos que, teniendo en cuenta su experiencia de participación en el programa de SPRI indicado en el correo electrónico (e-mail) durante 2019, responda a una serie de preguntas encaminadas a conocer su satisfacción con el servicio recibido. Por favor, responda tomando como referencia el programa indicado en el correo electrónico (e-mail).

Egun onartzenaile on **IKERFEL** (merkatu-ikerketa enpresa) harremanetan jarzen gara SPRIren partez. Zure iritzia zuzena beharrezkoa da eskatzen dugun enpresaren zuzendutako programetan hobekuntza-erfleak identifikatzeko. 2019an zehar postu e-mail partez hartu duzula kontuan hartuz, jarraituz zerebitzuairekin gogoki zauden jakitera gaitza bataratu erantzuteko esabizen ditugu. Irizirik gogoki adierazteko programan zure esperientzia kontuan hartuz.

GRUPO: 1 - MEDIOS DE CONOCIMIENTO / TALDEA: 1 – EZAGUTZA-BALIABIDE

V5 (P.1) - ¿CÓMO SE ENTERÓ DE LA EXISTENCIA DE LOS PROGRAMAS / SERVICIOS DE SPRI? ¿PUEDE MENCIONAR ALGUNA OTRA FUENTE?

MEBEDEZ, ESAGUZU, NOLA EZAGUTU ZENITUEN SPRIKO PROGRAMAK/ZERBITZUAK? NAHI DITUZUN AUKERA GUZTIAK

1 - PAGINA WEB
WEB-ORRIA

2 - OTRA EMPRESA PRIVADA O PROFESIONAL
BESTE ENPRESA PRIVATU EDO PROFESIONAL BATEN BIDEZ

3 - EMPRESA CONSULTORA

4 - AHOLKULARITZA-ENPRESA BATEN BIDEZ

5 - MEDIOS DE COMUNICACIÓN
KOMUNIKABIDEAK

6 - GOBIERNO VASCO
EUSKO JAURLARITZA

7 - YA LO CONOCÍA ANTES
LEHENDIK EZAGUTZEN NUEN

8 - BOLETÍN OFICIAL (BOPV)
ALDIZKARI OFIZIALA (EHAA)

9 - E-MAIL
POSTA ELEKTRONIKOA

10 - BOLETINES/NEWSLETTERS
ALDIZKARIAK/NEWSLETTER DIRELAKOAK

11 - PERSONAL DE SPRI
SPRIKO LANGILEEN BITARTEZ

12 - ASISTENCIA A UN EVENTO
EKITALDI BATERA JOANEZ

13 - OTROS (ESPECIFICAR)
BESTE BIDE BATZUEN BITARTEZ (ZEHAZTU) (8 letra/s libre/s: Texto - Codificable)

V10 (P.2) - ¿CÓMO VALORA VD. LA COMUNICACIÓN DE LOS PROGRAMAS REALIZADA POR SPRI EN UNA ESCALA DE 0 A 10 (0= NADA BIEN Y 10= MUY BIEN)?

0 ETA 10 BITARTEKO ESKALA BATEAN, 0 "OSO TXARRA" ETA 10 "OSO ONA" IZANIK, NOLA BALORATZEN DUZU SPRIKO KOMUNIKAZIOA?

14 - MUY MAL (0)

15 - OTROS (ESPECIFICAR)
BESTE BATZUK (ZEHAZTU) (8 letra/s libre/s: Texto - Codificable)

V58 (P.22) - ¿QUIERA 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 10 MUY SATISFECHO

0 "BATERE POZIK" ETA 10 "OSO POZIK" IZANIK, HURRENGO ALDERDIEI DAGOKIENEZ, SPRIKO BEZERGAREN ARRETARAKO ZERBITZUAREKIN ZURE ASEBETETZE MASA JAKIN NAHIKO GENUKE.

	0 - NADA SATISFECHO (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 (10) OSO POZIK (10)
1 - EL TIEMPO DE ESPERA HASTA SER ATENDIDO AFRETATU JASO ARTEKO ITXAROTZE DENBORA	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
2 - LA PROFESIONALIDAD Y CUALIFICACIÓN DEL PERSONAL DEL SAC HAZ-ERKO PROFESIONALTASUNA ETA LANGILEEN PRESTAKUNTZA	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
3 - TIEMPO DE RESPUESTA ANTE LAS CONSULTAS PLANTEADAS PLANTATUTAKO KONTSULTUEI ERANTZUTZEKO TARTEA	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
4 - TIEMPO DE RESPUESTA ANTE QUEJAS Y SUGERENCIAS KEXA ETA IRADOKIZUNEI ERANTZUTZEKO TARTEA	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
5 - CON LA PÁGINA WEB (CANAL ONLINE) DE SPRI SPRIKO WEB-ORRIA (ONLINE KANALA)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
6 - EN GENERAL, DE FORMA GLOBAL OROKORREAN	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

GUZTIZ GOMENDATUKO NITUZKE (10)

GRUPO: 8 - REPERCUSIÓN DE LOS PROGRAMAS / TALDEA: 8 - PROGRAMEN ERAGINDA

V68 (P.25) - VALORE LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES SIENDO 0 "TOTALMENTE EN DEACUERDO A 10 "TOTALMENTE DE ACUERDO"

0 "EZ NAGO BATERE ADOS" ETA 10 "GUZTIZ ADOS" IZANIK, MEBEDEZ, ESAGUZU NORAINO ZAUDEN ADOS ESALDI HAUEKIN

	0 - TOTALMENTE EN DEACUERDO (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)
1 - EL PROGRAMA HA FAVORECIDO UNA GESTIÓN MÁS EFICAZ DE MI EMPRESA ENPRESAREN KUDEAKETA ERAGINKORRAGO ESKANTZEN LAGUNDU DU PROGRAMAK	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
2 - EL PROGRAMA HA DADO NUEVAS OPORTUNIDADES A MI EMPRESA NIRE ENPRESARI AUKERA BERRIAK ESKAINI DIZKIO PROGRAMAK	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
3 - TRAS PARTICIPAR EN EL PROGRAMA, MI EMPRESA ES MÁS COMPETITIVA PROGRAMAN PARTE HARTU ONDOREN, NIRE ENPRESA LEHIAKORRAGO DA	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
4 - TRAS PARTICIPAR EN EL PROGRAMA, HA MEJORADO LA FACTURACIÓN DE LA EMPRESA PROGRAMAN PARTE HARTU ONDOREN, ENPRESAREN FAKTURAZIOA HOBETU EGIN DA	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
5 - TRAS PARTICIPAR EN EL PROGRAMA, HA MEJORADO EL EMPLEO EN LA EMPRESA PROGRAMAN PARTE HARTU ONDOREN, ENPRESAN ENPLEGUA HOBETU EGIN DA	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

10/16



INFORME

REVISIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN 2023

Aprobado por el Comité de Dirección de 27/03/2024



INDICE

0. INTRODUCCIÓN.
1. SEGUIMIENTO DE ACCIONES Y OBJETIVOS DE MEJORA RESULTADO DE LA REVISIÓN ANTERIOR.
2. CAMBIOS INTERNOS Y EXTERNOS QUE PODRÍAN AFECTAR AL SISTEMA.
 - 2.1. Contexto interno y externo.
 - 2.2. Política de Excelencia.
 - 2.3. Definición y relación de procesos clave.
 - 2.4. Objetivos de certificación.
 - 2.5. Legislación aplicable.
 - 2.6. Cambios que puedan afectar al sistema.
3. INFORMACIÓN SOBRE DESEMPEÑO Y EFICACIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN.
 - 3.1. Satisfacción del cliente y retroalimentación de las partes interesadas.
 - 3.2. Informes de gestión.
 - 3.2.1. Cuadro de Mando Integral
 - 3.2.2. Plan de Gestión.
 - 3.2.3. Desempeño ambiental.
 - 3.2.4. Esquema Nacional de Seguridad.
 - 3.2.5. Protección de datos.
 - 3.2.6. Compliance.
 - 3.2.7. Plan de Euskara.
 - 3.2.8. Plan de Igualdad.
 - 3.2.9. Transparencia.
 - 3.2.10. Actividad preventiva
 - 3.3. Desempeño de los procesos: seguimiento de no conformidades, acciones correctivas o de mejora.
 - 3.4. Seguimiento y evaluación de proveedores.
 - 3.5. Seguimiento Alianzas
 - 3.6. Resultados de las auditorías internas y externas realizadas.
 - 3.7. Seguimiento de los equipos de innovación/mejora.
4. REVISIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTROL INTERNO: MAPA DE RIESGOS, CONTROLES Y OBJETIVOS DE CONTROL.
5. RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA.

DE GESTIÓN.

3.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y RETROALIMENTACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

3.1.1 Satisfacción de clientes

Programas y Servicios

La metodología empleada ha sido a través de una encuesta on-line completada por una entrevista telefónica a los participantes en los programas y servicios gestionados en 2020, independientemente de si sus proyectos han sido aprobados o denegados. La recogida de información se ha realizado tras la Resolución o el Abono de la ayuda.

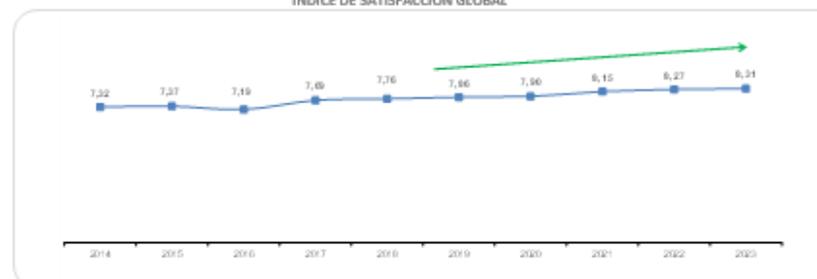
Se han recibido 1.169 encuestas cumplimentadas sobre un universo total de 4.284 empresas distintas (27,3% de respuesta), suponiendo un margen de error muestral de $\pm 2,5\%$ con un nivel de confianza del 95,5%. Sin embargo, dada la diversidad en el número de clientes que tienen los diferentes programas, hay que tener en cuenta que el margen de error puede ser mayor en algunos casos, por lo que los resultados obtenidos deben ser interpretados con cautela. En líneas generales, estos programas son aquellos con un menor número de solicitudes. El 16,9% de las encuestas han sido realizadas en euskera.

Los principales resultados son:

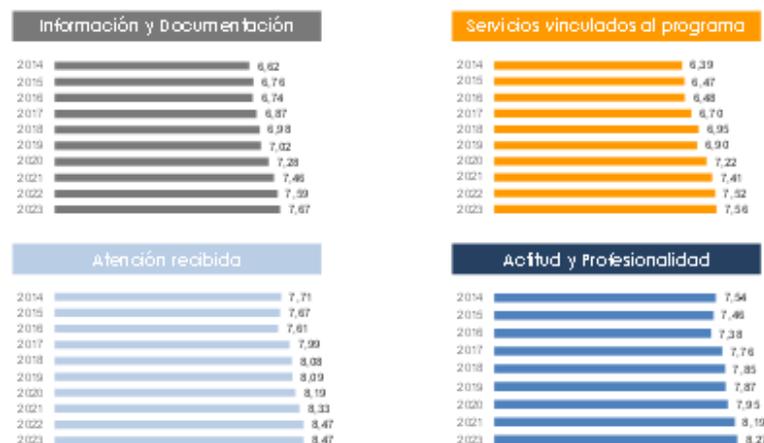
- La valoración media asciende a **8,31** frente al 8,27 del año anterior. Se trata de un grado de satisfacción óptimo, ya que el 92,5% de las empresas se muestra muy o bastante satisfechas con SPRI. La valoración media de las empresas que han visto aprobados sus proyectos es de 8,36, mientras que para las que han sido denegadas, es de 8,01.
- La satisfacción global es más elevada en el caso de las empresas participantes en el programa ELKARTU (9,5), seguido de aquellas que participan en los programas PILOTU (9,3) y ~~Barnebitartekaria~~ (9,3).
- "Atención recibida" y "actitud y profesionalidad" siguen siendo los factores mejor valorados. Siendo los ítems de "atención recibida", "actitud de colaboración" y "grado de interés mostrado" los mejor valorados.
- Sin embargo, el ítem "tiempo de duración del proceso" aun siendo el peor valorado, sigue mejorando hasta alcanzar una puntuación de 7,07, frente al 6,99 del año 2022.
- El 63,5% considera que SPRI ofrece un mejor servicio que otras empresas o instituciones con una actividad similar.
- Las empresas valoran que el programa...
 - ...ha dado nuevas oportunidades en la empresa (79,3%).
 - ...ha favorecido que la empresa sea más competitiva (73,7%).
 - ...ha favorecido una gestión más eficaz de la empresa (74,9%).
 - ...ha mejorado la facturación de la empresa (54,8%).
 - ...ha mejorado el empleo de la empresa (53,8%).

Como conclusión general se puede decir que se confirma la tendencia al alza iniciada en 2017.

ASEBETETZE GLOBALAREN INDIZEA
INDICE DE SATISFACCIÓN GLOBAL



ASEBETETZE INDIZEA FAKTOREKA
INDICE DE SATISFACCIÓN POR FACTORES





MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS PARA EL DISEÑO DE PROGRAMAS

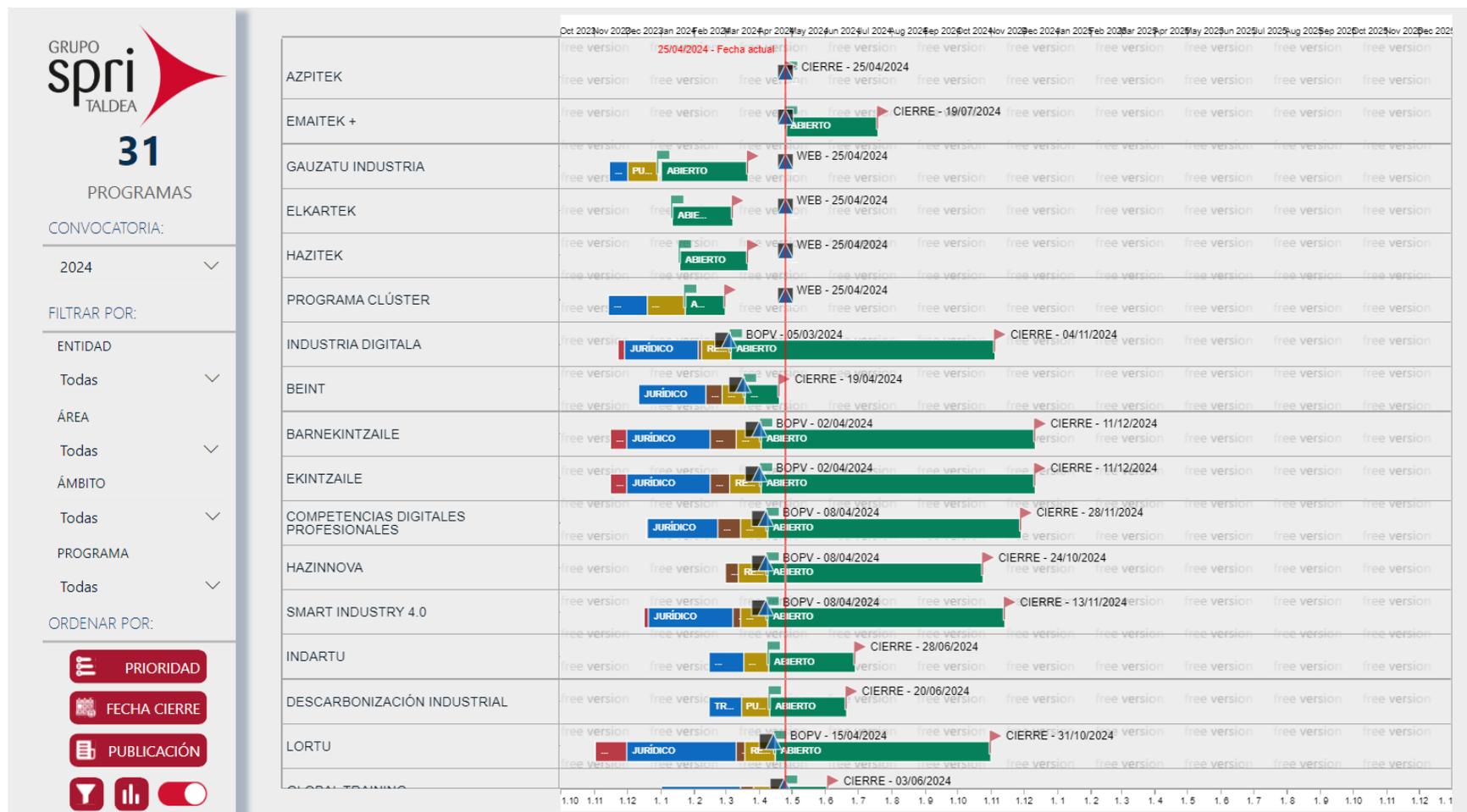
Elaborado por: Director Promoción Empresarial/ Director Tecnología e Innovación Abril 2017	Revisado por: Gestión y Mejora Abril 2017	Aprobado por: Comité de Dirección 08/05/2017
---	---	--



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.

GANTT PLANIFICACIÓN PROGRAMAS





MANUAL DE PROVEEDORES

08/06/2023 (Rev. 05)

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.

Líneas 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.

ANEXOS P1.1 Extracto Perfil Puesto de trabajo



CAPÍTULO III – CLASIFICACIÓN PROFESIONAL, RETRIBUCIONES, PROVISIÓN DE VACANTES Y NUEVOS PUESTOS DE TRABAJO Y EMPLEO.

Artículo 8.- Estructura organizativa y puestos de trabajo.

- La Dirección de SPRI establecerá dentro de su ámbito de organización un organigrama con los puestos de trabajo que dependerá de las necesidades y circunstancias de la actividad, poniéndolo a disposición de los representantes de los trabajadores.
- Dicho organigrama fijará los diferentes Departamentos existentes en SPRI, así como los puestos de trabajo encuadrados en los mismos, estableciendo los requisitos profesionales necesarios para la ocupación de los citados puestos pudiendo ser modificados por la Dirección de SPRI a tenor de las circunstancias y necesidades específicas de cada momento.
- Los requisitos de cada puesto de trabajo se recogerán en el documento "descripción de puestos" que indicará para cada uno de ellos lo siguiente:

- Denominación.
- Centro y Área al que se halle inscrito.
- Requisitos exigidos para su desempeño, entre los que necesariamente deberá figurar la titulación o nivel formativo requerido, los criterios válidos de acreditación de dichos requisitos.
- Grupo profesional que, en cada caso, se establezca.
- Identificación de aquellas condiciones particulares que afecten al contenido del puesto o su desempeño, tales como:
 - riesgos para la maternidad, embarazo o lactancia;
 - si es susceptible o no de alguna modalidad de trabajo;
 - horarios (partidos, continuos o discontinuos);
 - otras condiciones particulares que afecten al contenido del puesto o su desempeño.
- Nivel retributivo y grupo de antigüedad.
- Descripción del puesto.
- Dependencia jerárquica y funcional.

Artículo 9.- Grupos profesionales

La clasificación profesional se establece de acuerdo con lo siguiente:

Técnicos

Descripción

Técnico 4

Las personas trabajadoras perteneciente a este grupo son las que desempeñan funciones de todas las áreas funcionales de la Empresa.

Colaboran con sus superiores en la toma de decisiones y en la definición de objetivos concretos. Desempeñan funciones de iniciativa y responsabilidad.

Requisitos exigidos para su desempeño, entre los que necesariamente deberá figurar la titulación o nivel formativo requerido, los criterios válidos de acreditación de dichos requisitos.

Técnico 3

Personal capacitado para realizar trabajos relativos a proyectos de nivel medio y específicos de su programa o departamento.

Tendrá como responsabilidad básica el desarrollo de proyectos propios de su área o departamento de acuerdo con las relaciones jerárquicas. Desarrollará las siguientes responsabilidades:

- Participar, elaborar o intervenir en programas de trabajo propios de su área o departamento coordinando, dirigiendo y supervisando los equipos de su departamento.
- Elaborar propuestas e informes relacionados con los objetivos del centro o programas que sean propios de su puesto.
- Participar en grupos, comisiones o equipos relacionados con sus funciones.

Técnico 2

Es personal que en base a su experiencia, conocimientos y/o formación colabora directamente con técnicos 1 y 2 realizando fundamentalmente labores técnicas cualificadas, con responsabilidad limitada y 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.

Para el desarrollo de sus funciones será imprescindible conocer todos los procedimientos técnicos y administrativos propios de la actividad o actividades del área o departamento en el que trabaje y dominar las herramientas informáticas utilizadas en los mismos.

Técnico 1

Es personal que colabora directamente con técnicos 1, 2 y 3 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.

DENOMINACIÓN DEL PUESTO OFERTADO: Técnico de Tecnología

Para la correcta gestión de los diferentes instrumentos de apoyo a la I+D que gestiona el Departamento de Tecnología y que tienen como objetivo principal impulsar la actividad de I+D para conseguir un país innovador, científica y tecnológicamente avanzado, se ha decidido ofertar el puesto de Técnico de Tecnología.

De acuerdo a lo establecido en el "CAPÍTULO III - Clasificación profesional, retribuciones, provisión de vacantes y nuevos puestos de trabajo y empleo" del Convenio Colectivo de SPRI, se establecen para este puesto las características que se indica a continuación:

Centro y Área al que se inscribe el puesto:

SPRI - Área de Tecnología, Innovación y Sostenibilidad

Requisitos exigidos para su desempeño:

- Nivel formativo requerido: Titulación superior universitaria técnica. Se valorará la titulación de máster en temas relacionados con la transición energética.
- Dominio de las dos lenguas oficiales de la CAPV.
- Idiomas: Nivel inglés: C1 comprensión y comunicación oral y escrita.
- Conocimiento del Sistema Vasco de Innovación.
- Experiencia contrastada en puestos relacionados con la promoción y competitividad de la industria en el ámbito de las energías limpias (mínimo 7 años)

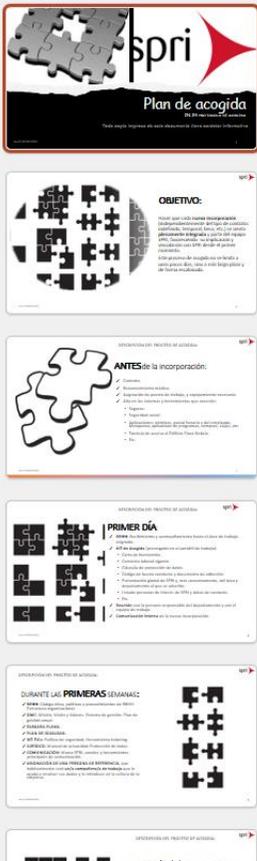
responsabilidad para viajar.
Permiso de conducir.

Profesional:

Grupo profesional: TECNICO
Clasificación: 2

LANGILE-HAUTAKETA PROZESUA, PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

LANPOSTUAREN IZENDAPENA:	DENOMINACIÓN DEL PUESTO:
Teknikari Juridikoa	Técnico/a Jurídico
Lanpostuaren deskribapena:	Descripción del puesto de trabajo:
Idazkaritza Nagusiaren arloan, erakunde arlo guztiei aholkularitza juridikoarekin lotutako ohiko zereginetan lagunduko die, baita proiektu batzuek zuzenduko ere, urteko Kudeaketa Planean zehaztutako helburuak erdiesteko.	Dentro del área de Secretaría General, colaborará en las labores ordinarias relacionadas con la asesoría jurídica a todas las Áreas de la entidad, liderando algunos proyectos y colaborando en la consecución de los objetivos planteados en el Plan de Gestión anual.
SPRIko Hitzarmen Kolektiboko "III. Kapitulua.- lanbide-sailkapena, ordainsariak, lanpostu hutsak betetzea eta lanpostu berriak eta enplegua" atalean ezarritakoaren arabera, lanpostu horretarako honako ezaugarri hauen ezaugarri dira:	De acuerdo a lo establecido en el "CAPÍTULO III - Clasificación profesional, retribuciones, provisión de vacantes y nuevos puestos de trabajo y empleo" del Convenio Colectivo de SPRI, se establecen para este puesto las características que se indica a continuación:
Sail honetara atxikita: Idazkaritza Nagusiaren Arloa	Adscrito al Departamento: Área de Secretaría General
Eginkizunetako mendekotasuna: Idazkaritza Nagusia	Dependencia funcional: Secretaría General
Lanpostuaren eskakizunak:	Requisitos Exigidos:
1. PRESTAKUNTZA Unibertsitateko goi-mailako titulazioa.	1) FORMACIÓN Titulación superior universitaria en Derecho
2. HIZKUNTZAK Euskara, Gaztelania eta Ingelesa	2) IDIOMAS Euskera, Castellano e Inglés
3. ESPERIENTZIA 10 urteko esperientzia aholkularitza juridikoan.	3) EXPERIENCIA Al menos 10 años en asesoría jurídica, con un



spri

Plan de acogida

IN.24 PROTOCOLO DE ACOGIDA

Toda copia impresa de este documento tiene carácter informativo

Rev.01 (09/04/2024)

1

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ACOGIDA: 

PRIMER DÍA:

- ✓ **RRHH:** Recibimiento y acompañamiento hasta el área de trabajo asignada.
- ✓ **KIT de Acogida** (precargado en el portátil de trabajo):
 - Carta de bienvenida.
 - Convenio laboral vigente.
 - Cláusula de protección de datos.
 - Código de buena conducta y documentos.
 - Presentación global de SPRI y, más concretamente, del departamento al que se adscribe.
 - Listado personas de interés de SPRI y del departamento.
 - Etc.
- ✓ **Reunión** con la persona responsable del equipo de trabajo.
- ✓ **Comunicación interna** de la nueva incorporación.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ACOGIDA:

DURANTE LAS PRIMERAS SEMANAS:

- ✓ **RRHH:** Código ético, políticas y procedimientos de trabajo. Estructura organizacional.
- ✓ **GMC:** Misión, Visión y Valores. Sistema de gestión. Gestión anual.
- ✓ **EUSKARA PLANA.**
- ✓ **PLAN DE IGUALDAD.**
- ✓ **IKT-TICS:** Política de seguridad. Herramienta ticketing.
- ✓ **JURÍDICO:** Manual de privacidad-Protección de datos.
- ✓ **COMUNICACIÓN:** Marca SPRI, canales y herramientas principales de comunicación.
- ✓ **ASIGNACIÓN DE UNA PERSONA DE REFERENCIA,** que habitualmente será **un/a compañero/a de trabajo** que ayuda a resolver sus dudas y le introduce en la cultura de la empresa.

EVALUACIÓN DE LA ACOGIDA ENTRE EL 3º Y 6º MES:

- ✓ **Feedback de la persona responsable directa** mediante el informe de la entrevista a entregar a RRHH, cuyo guion puede ser:
 - Cómo se siente en SPRI.
 - Qué espera de su trabajo.
 - Cómo se siente en su puesto.
 - Si necesita algo más para realizar sus funciones.
 - Recordar qué se espera de el/ella.
 - Recordar los aspectos más importantes que se citaron en la entrevista inicial (proactividad, creatividad, capacidad de decisión, etc.).
 - Dar el propio **feedback**.
- ✓ **Feedback de las reuniones de seguimiento periódicas con RRHH** para ver el grado de integración, impresiones, sensaciones, expectativas cubiertas, etc.
- ✓ Envío por parte de RRHH de una **encuesta** de satisfacción de la acogida a la persona recién incorporada.

Rev. 01 (09/04/2024)

9572 personas - CLIMA LABORAL

En SPRI valoramos la opinión de las personas que trabajan aquí; es por esto que hemos elaborado este cuestionario y para facilitar la participación es un cuestionario online. Queremos agradecer de antemano tu participación y por supuesto, todas las sugerencias que te parezcan bien proporcionarnos, que también serán objeto de estudio. El cuestionario tiene una estructura de 11 bloques, con diferentes cuestionarios y marca la respuesta que más se acerque a tu opinión. Si recordamos que existe una pregunta al final del cuestionario es la de oportunas. La encuesta es totalmente anónima, ya que la plataforma realizado cada encuesta, garantizando así el completo anonimato de años anteriores.

GRUPO: 0 - SATISFACCIÓN GLOBAL INICIAL

V1-(1) - EN LINEA GENERAL ¿HASTA QUÉ PUNTO ESTÁS SATISFECHO/A?

1-1 - Muy insatisfecho

2-2

3-3

4-4

5-5

6-6

7-7

8-8

9-9

10-10 - Muy satisfecho

GRUPO: 1 - ÁREA 1- INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

V2-(2) - ¿CUAL ES TU GRADO DE SATISFACCIÓN CON LOS SIGUIENTES ASPECTOS?

	1-1 -Muy insatisfecho	2-2	3-3	4-4	5-5	6-6	7-7	8-8	9-9	10-10 - Muy satisfecho
a- Información sobre temas importantes que afectan a la Organización (OBLIGATORIA)	<input type="radio"/>									
b- Con la información de otras áreas relacionadas con tu trabajo (OBLIGATORIA)	<input type="radio"/>									
c- Sistema de comunicación de la Dirección en decisiones relativas a tu trabajo (OBLIGATORIA)	<input type="radio"/>									
d- Con los canales para que se oigan sugerencias y reclamaciones (OBLIGATORIA)	<input type="radio"/>									
e- Utilidad de las reuniones generales (OBLIGATORIA)	<input type="radio"/>									

V3-(3) - ¿Y HASTA QUÉ PUNTO ESTÁS GLOBALMENTE SATISFECHO/A?

1-1 -Muy insatisfecho

2-2

3-3

4-4

5-5

6-6

7-7

8-8

9-9

10-10 - Muy satisfecho

GRUPO: 4 - ÁREA 4 - RELACION ENTRE PERSONAS

V4-(4) - ¿CUAL ES TU GRADO DE SATISFACCIÓN CON LOS SIGUIENTES ASPECTOS?

	1-1 -Muy insatisfecho	2-2	3-3	4-4
a- Con las relaciones personales con tus compañeras (OBLIGATORIA)	<input type="radio"/>			
b- Con la colaboración existente entre los compañeros/as para sacar el trabajo adelante (OBLIGATORIA)	<input type="radio"/>			
c- El ambiente de trabajo (OBLIGATORIA)	<input type="radio"/>			
d- La cooperación con los compañeros/as de otras áreas/departamentos (OBLIGATORIA)	<input type="radio"/>			
e- Con las relaciones de igualdad existentes entre compañeras/as (en discriminación por sexo) (OBLIGATORIA)	<input type="radio"/>			

V5-(5) - ¿Y HASTA QUÉ PUNTO ESTÁS GLOBALMENTE SATISFECHO/A CON LA RELACION ENTRE PERSONAS?

1-1 -Muy insatisfecho

2-2

3-3

4-4

5-5

6-6

7-7

8-8

9-9

10-10 - Muy satisfecho

GRUPO: 11 - ÁREA 11 - ORIENTACIÓN A CLIENTE

V22-(22) - ¿CUAL ES TU GRADO DE SATISFACCIÓN CON LOS SIGUIENTES ASPECTOS RELATIVOS A LA ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE DE SPRI?

	1-1 -Muy insatisfecho	2-2	3-3	4-4
a- SPRI se preocupa por ofrecer una elevada calidad de servicio a sus clientes (OBLIGATORIA)	<input type="radio"/>			
b- Coordinación entre Departamentos para una correcta prestación de servicios (OBLIGATORIA)	<input type="radio"/>			
c- Los procesos de trabajo de SPRI contribuyen a mejorar la calidad de servicio prestada al cliente (OBLIGATORIA)	<input type="radio"/>			
d- El esfuerzo de SPRI por la mejora de los servicios y la promoción de programas y servicios innovadores. (OBLIGATORIA)	<input type="radio"/>			

V23-(23) - ¿Y HASTA QUÉ PUNTO ESTÁS GLOBALMENTE SATISFECHO/A CON LA ORIENTACIÓN A CLIENTE?

1-1 -Muy insatisfecho

2-2

3-3

4-4

5-5

6-6

7-7

8-8

9-9

10-10 - Muy satisfecho

GRUPO 13 - COMPROMISO SOCIAL

En líneas generales, ¿hasta qué punto estás globalmente satisfecho/a con el compromiso social de SPRI?

	1-1 -Muy insatisfecho	2-2	3-3	4-4	5-5	6-6	7-7	8-8	9-9	10-10 -Muy satisfecho
a- Con el cumplimiento riguroso de las leyes y normativas vigentes y la aplicación de principios éticos en su actuación y relación con terceros (clientes, proveedores, etc.)	<input type="radio"/>									
b- Con el compromiso de SPRI por la promoción y es uso del euskera y la cultura vasca	<input type="radio"/>									
c- Con el esfuerzo que percibes por parte de SPRI en la promoción de la igualdad de género	<input type="radio"/>									
d- Con la preocupación por reducir su impacto ambiental y promover prácticas sostenibles con el medioambiente	<input type="radio"/>									
e- Con la contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la Agenda 2030	<input type="radio"/>									

GRUPO 14 - IMAGEN

De las palabras que el presentamos a continuación, ¿cuáles son las tres que considera que definen mejor a SPRI?

1. Rigurosa: las personas de SPRI actúan con profesionalidad
2. Útil: contribuye a la mejora de la competitividad de las empresas vascas
3. Cercana: es accesible y dispensa un trato personalizado
4. Innovadora: en mejora continua para adaptarse a las nuevas necesidades
5. Eficaz: empleo de los medios de la mejor manera para alcanzar los objetivos
6. Transparente: da cuenta de sus actuaciones tanto a nivel interno como externo
7. Referente: es el referente en actividades para la promoción económica y la mejora de la competitividad de las empresas
8. Íntegra: las personas de SPRI atienden a principios éticos de lealtad, buena fe, cumplimiento de la legalidad y deberes de conducta.
9. Comprometida socialmente: realiza sus actividades teniendo en cuenta el mayor beneficio social posible.

GRUPO: 15 - SATISFACCIÓN GLOBAL FINAL

V24-(24) - EN LINEA GENERAL ¿HASTA QUÉ PUNTO ESTÁS GLOBALMENTE SATISFECHO/A CON TU TRABAJO EN SPRI? (OBLIGATORIA)

1-1 -Muy insatisfecho

2-2

3-3

4-4

5-5

6-6

7-7

8-8

9-9

10-10 - Muy satisfecho

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
1				datos de idiomas a ju		HoraS mes	152	40	8	72	16	16				
2						horas total	2547	384	64	640	128	128	18	180	75	
3		DATOS MUJERES				0										
4		formación propuesta por empleados														
5													ene-23	enero-marzo	febrero-abril	fe
6		Total Curs	formación Int	Participad	MM			Inglés Cámar	Francés Cámar	Euskera	Inglés On Li	Aleman On Line	SQL SERVER INTEGRAT	Delegado	compliance	
7													N SERVICE	Prevenición	modulo I-	
8														datos		
1	55	4	3	1	M	SERVAPO	Peinado, Nuria									
2	56	7	4	3	H	SERVAPO	Peñeñori, Aitor									
3	57	9	8	1	M	SERVAPO	Pérez, Verónica									
4	58	3	2	1	M	SEG	Picó, Elena									
5	59	4	4	0	H	COM	Portuondo, Javier									
6	60	6	3	3	H	SERVAPO	Presumido, Martin									
7	61	3	0	3	M	TEC	Ratón, Ainara	x		x						
8	62	0	0	0	M	SERVAPO	San Juan, Lourdes									
9	63	6	5	1	M	PEM	Sanchez, Carmen									
0	64	1	1	0	M	COM	Saratzaga, Irati									
1	65	5	3	2	H	PEM	Serrano, Mikel		x							
2	66	7	3	4	H	PEM	Shedden, Tristan	x		x						
3	67	7	5	2	H	TRASFDC	Suárez, Iñaki									
4	68	14	8	6	M	SERVAPO	Tardáguila, Iciar			x						
5	69	0	0	0	M	COM	Ugarte, Cristina									
6	70	4	2	2	M	TEC	Ugarte del Valle, Cristina									
7	71	4	3	1	H	TRASFDC	Unamuno, Guillermo									
8	72	9	8	1	H	SERVAPO	Uriarte, Aitor									
9	73	10	6	4	M	SEG	Uriarte, Carmen									
0	74	5	4	1	H	COM	Uriona, Alberto				x					
1	75	12	6	6	M	SERVAPO	Urrutxua, Itziar			x						
2	76	1	1	0	H	DG	Úrzelai, Aitor									
3	77	2	0	2	H	PEM	Castillo, Ignacio									
4	78	3	1	2	H	PEM	Vallejo, Javier									
5		5	8	17			78	6	1	10	2	2	1	1	1	
6		73	70	61												
7		94%					0,21794872									
8																acciones plan

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
1				datos de idiomas a junio			Hora\$ mes	200		40	0	120	24	16		
2							horas total	823		120	0	360	48	48	4	61
3				DATOS MUJERES			0									
4				formación propuesta por empleados												
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
13																
14																
15																
16																
17																
18																
19																
20																
21																
22																
23																
24																
25																
26																
27																
28																
29																
30																
31																
32																
33																
34																
35																
36																
37																
38																
39																
40																
41																
42																
43																
44																
45																
46																
47																
48																
49																
50																
51																
52																
53																
54																
55																
56																
57																
58																
59																
60																
61																
62																
63																
64																
65																
66																
67																
68																
69																
70																
71																
72																
73																
74																
75																
76																
77																
78																
79																
80																
81																
82																
83																
84																
85																
86																
87																
88																
89																
90																
91																
92																
93																
94																
95																
96																
97																
98																
99																
100																

LANKIDEENTZAKO ELKARRIZKETA PROFESIOALEN GIDOIA

GUIÓN



CONVERSACIONES PROFESIONALES PARA COLABORADORES/AS

<p>Este guión tiene por objeto facilitar a las personas colaboradoras, una serie de elementos de reflexión que les permitan pensar y reflexionar sobre diferentes aspectos que se tratarán en las conversaciones profesionales; lo que también permitirá aprovechar en mayor medida el tiempo de conversación en su desarrollo.</p> <p>Te recomendamos que busques un momento tranquilo y que le dediques tiempo a pensar y anotar tus reflexiones.</p> <p>Por favor, lleva este documento a la cita ya que te servirá como apoyo y recordatorio de lo que quieres trasladar y para tomar notas en la conversación, si así lo consideras.</p> <p>Este guión es de uso exclusivo para ti (no hay que entregarlo).</p>	<p>Gidoi honen helburua da kolaboratzaileei hausnarketarako hainbat elementu eskaintzea, elkarrizketa profesioaletan landuko diren hainbat alderdiri buruz pentsatu eta hausnartu ahal izateko. Horri esker, elkarrizketa-denbora gehiago baliatu ahal izango dute.</p> <p>Une lasai bat bilatzea gomendatzen dizugu, eta pentsatzeko eta zure gogoetak idatzeko denbora eskaintzea.</p> <p>Mesedez, eraman dokumentu hau hitzordura, helarazi nahi duzuna laguntzeko eta gogorarazteko eta elkarrizketan oharrak hartzeko balioko baitzizu, hala uste baduzu.</p> <p>Gidoi hau zuretzat bakarrik da (ez da entregatu behar).</p>
--	---

ASPECTOS SOBRE LOS QUE REFLEXIONAR

ZURE LANPOSTUARI DAGOKIONEZ, ZER INDARGUNE/PUNTU NABARMENDUKO DITUZU ZUGAN?

¿QUÉ PUNTOS FUERTES/PUNTOS A MANTENER DESTACAS EN TI RESPECTO DE TU PUESTO DE TRABAJO?

ZURE LANPOSTUARI DAGOKIONEZ, ZER PUNTU GARATU BEHAR DITUZU/ZER HAZKUNDE-PUNTU IDENTIFIKATZEN DITUZU ZUREGAN?

¿QUÉ PUNTOS A DESARROLLAR/PUNTOS DE CRECIMIENTO IDENTIFICAS EN TI RESPECTO DE SU PUESTO DE TRABAJO?

ZER IKUSPEGI DUZU ZURE BURUARI BURUZ LANBIDE-MAILAN, LANPOSTUARI BURUZ ETA ANTOLAKUNTZARI BURUZ DATOZEN URTEETAN?

¿QUÉ VISIÓN TIENES RESPECTO DE TI MISMO/A A NIVEL PROFESIONAL, DEL PUESTO Y DE LA ORGANIZACIÓN EN LOS PRÓXIMOS AÑOS?

ZER PRESTAKUNTZA-BEHAR, GARAPEN-BEHAR, LANBIDE-KEZKA ETA ABAR. USTE DUZU BADUZULA?

¿QUÉ NECESIDADES FORMATIVAS, DE DESARROLLO, INQUIETUDES PROFESIONALES, ETC. CONSIDERAS QUE TIENES?

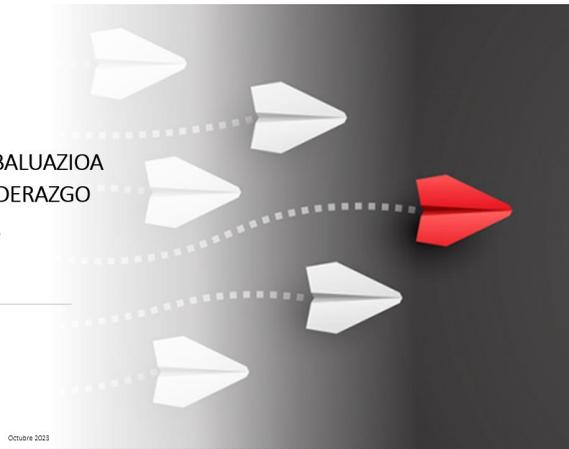
CONCLUSIONES ACORDADAS (a rellenar al final de la conversación profesional)

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

QUÉ	CUANDO	CÓMO
ASPECTOS ESTRATÉGICOS		
Misión, Vision, y Valores	Cuando haya cambios	Reunión general Intranet Reunión general
Políticas de Excelencia, Medioambiente, Compliance, etc...	Cuando haya cambios	
Planes estratégicos de referencia	Inicio Plan E	
Plan de Gestión y Objetivos	Principios d	
Seguimiento del Plan de Gestión	Semestral (a	
Cambios importantes	Cuando suce	
Estrategias de RSC, género, sostenibilidad, gestión avanzada ...	Semestral (a	
...		
ASPECTOS ORGANIZATIVOS		
Organigrama SPRI y Grupo, Nombramientos, ...	Cuando se p	
...		
ASPECTOS RELACIONADOS CON LA ACTIVIDAD		
Mensajes/información del Gobierno Vasco que afecte a la actividad	Cuando se p	
...		
RECONOCIMIENTO		
Reconocimiento a personas/equipos	Cuando se p reconocer	
Reconocimiento a la mejora y/o innovación	Cuando se p reconocer	
Reconocimiento a SPRI de otras entidades	Cuando se p	
...		
INNOVACIÓN Y/O MEJORA		
Espacio para socializar conocimiento, propuesta de ideas, etc..(15 MINUTOS MÁXIMO)		
...		
RECONOCIMIENTO		

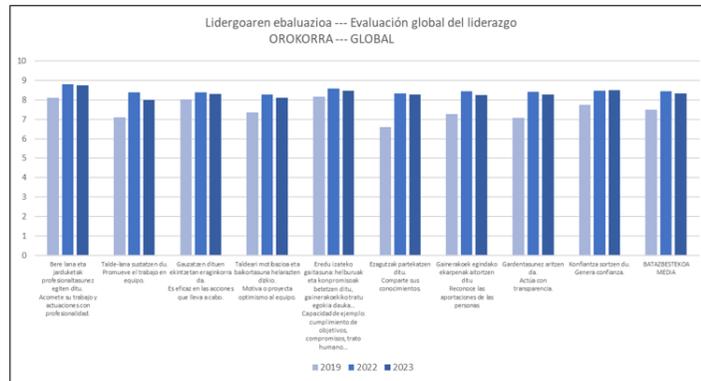
QUÉ	CUANDO	CÓMO
ASPECTOS ESTRATÉGICOS		
Plan de Gestión y Objetivos (parte correspondiente al Área, más exhaustiva)	En la 1º año, una vez presentado por Dirección general	Reunión área
Seguimiento del Plan de Gestión	Trimestralmente	Reunión área
...		
ASPECTOS ORGANIZATIVOS		
Organigrama, Responsabilidades, funciones y asignación de puestos	Cuando se produzcan cambios /nueva incorporación	Reunión área Reunión individual
Encuesta satisfacción de personas	Anualmente, cuando estén los resultados.	Reunión de área Correo electrónico informativo al área (si no ha sido ya enviada desde DG o RRHH)
...		
ASPECTOS RELACIONADOS CON LA ACTIVIDAD		
Aspectos directamente relacionados con la actividad desarrollada por la persona y el departamento y/o área a la que pertenece	Al inicio del año con la aprobación del Plan de Gestión Cuando haya nuevas actividades	Reuniones trimestrales de área Cuando sea necesario
Aspectos sobre la actividad del resto de áreas/departamentos	Al inicio del año con la aprobación del Plan de Gestión Cuando haya nuevas actividades	Reunión área
Aspectos sobre la gestión ambiental (compromiso ambiental, evolución de los indicadores ambientales, resultados de las acciones planificadas)	Al inicio del año con la aprobación del Plan de Gestión Semestralmente	Reunión área
Mensajes/información de GoVa que afecte a la actividad	Cuando se produzcan	Reunión de área Correo electrónico informativo al área (si no ha sido ya enviada desde DG o RRHH)
Encuesta satisfacción de clientes	Anualmente, cuando estén los resultados.	Reunión de área Correo electrónico informativo al área (si no ha sido ya enviada desde DG)
...		
INNOVACIÓN Y/O MEJORA		
Espacio para socializar conocimiento, propuesta de ideas, etc..(15 MINUTOS MÁXIMO)	En todas las reuniones	Dejando 15 minutos máximo de tiempo para la propuesta de ideas, socializar conocimiento, etc..
...		
RECONOCIMIENTO		

LIDERGOAREN EBALUAZIOA
EVALUACIÓN LIDERAZGO
2023



Octubre 2023

Evolución de la evaluación del liderazgo (2023 incluye la ampliación de líderes)



	2019	2022	2023
Bere lana eta jarduerak profesionaltasunez egiten ditu.	8,11	8,82	8,74
Acomete su trabajo y actuaciones con profesionalidad.	8,11	8,82	8,74
Talde-lana sustatzen du.	7,11	8,39	8,01
Promueve el trabajo en equipo.	7,11	8,39	8,01
Gaudean duden ekintzen eraginkortasun bakoitzaren balantzea dago.	8,02	8,39	8,31
Es eficaz en las acciones que lleva a cabo.	8,02	8,39	8,31
Taldeari motibazioa eta baliantasuna helarazten diot.	7,37	8,27	8,10
Motiva o proyecta optimismo al equipo.	7,37	8,27	8,10
Eredu lanbide gaitasunak ditut.	8,15	8,59	8,47
Capacidad de ejemplo: cumplimiento de objetivos, compromisos, trato humano...	8,15	8,59	8,47
Ezagutza partekatzen dugu.	6,60	8,34	8,27
Comparte sus conocimientos.	6,60	8,34	8,27
Generaok agintako ekintzen aldean diu.	7,28	8,45	8,25
Reconoce las aportaciones de las personas.	7,28	8,45	8,25
Generatzen ari tam da.	7,08	8,41	8,29
Actúa con transparencia.	7,08	8,41	8,29
Generatzen ari tam da.	7,74	8,48	8,51
Actúa con transparencia.	7,74	8,48	8,51
Genera konfiantza.	7,74	8,48	8,51
Genera confianza.	7,74	8,48	8,51
SATZBESTEKO A MEDIA	7,50	8,46	8,33

⊖ Nota más baja ⊕ Nota más alta

EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO 2023

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN SPRI: Profesionalidad, Crear equipo, Eficacia, Motivar, Capacidad de ejemplo, Compartir conocimientos, Reconocer a las personas, Transparencia y Generar confianza.

La encuesta es **totalmente anónima**, por lo que el único nombre que aparece en la misma es el de la persona que tienes que evaluar.

PERSONA A EVALUAR:

1. Acomete su trabajo y actuaciones con profesionalidad
 2. Promueve el trabajo en equipo
 3. Es eficaz en las acciones que lleva a cabo
 4. Motiva o proyecta optimismo
 5. Capacidad de ejemplo: cumplimiento de objetivos, compromisos, trato humano...
 6. Comparte sus conocimientos
 7. Reconoce las aportaciones de las personas
 8. Actúa con transparencia
 9. Genera confianza
- Comentarios, sugerencias, etc...

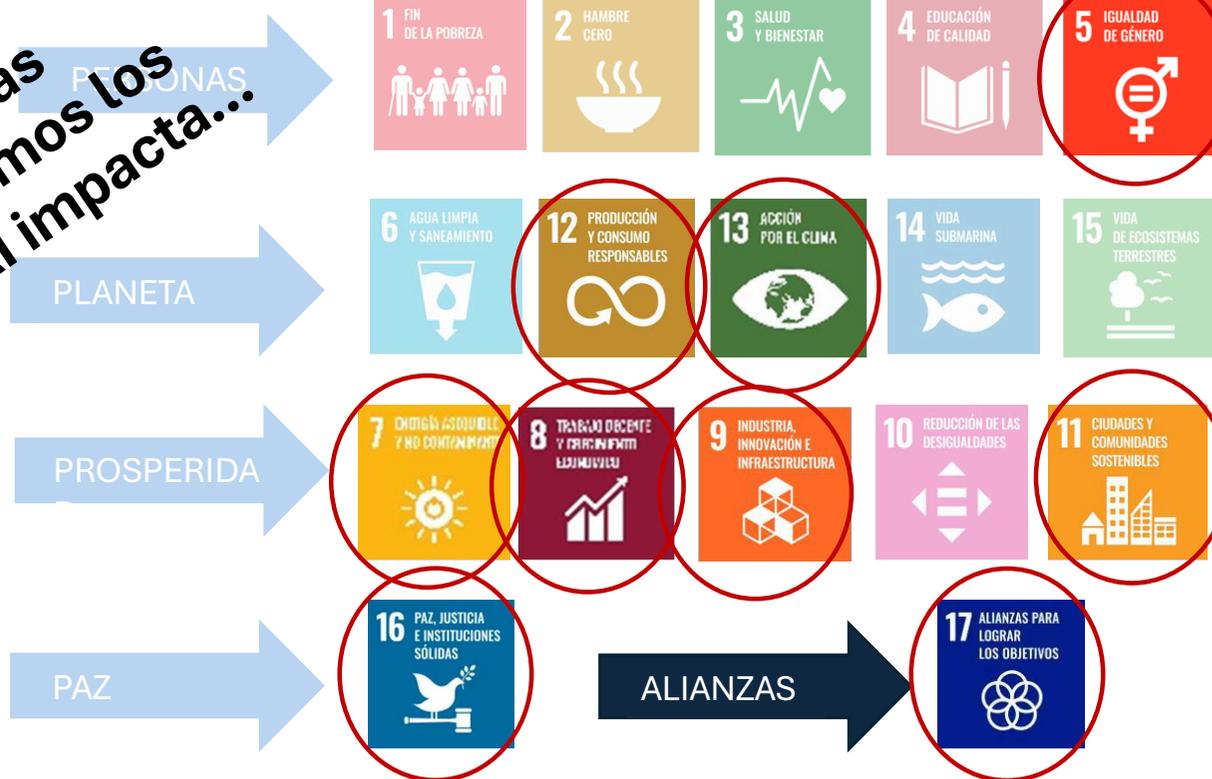
AGENDA 2030 Y ODS

¿Qué es la Agenda 2030?

Es una agenda integral y multidimensional para el desarrollo sostenible de la economía, la sociedad y el medioambiente

Y del análisis de nuestras actividades identificamos los ODS en los que SPRI impacta...

5 ámbitos de actuación
17 Objetivos ODS
16 Metas
Horizonte 2030
232 indicadores



2023an aurrera egiten jarraitzen dugu...

Contribución de SPRI a los ODS identificados

ODS	ETAPA CADENA DE VALOR	NIVEL ACTUAL IMPACTO +	NIVEL ACTUAL IMPACTO -	POTENCIAL CONTRIBUCIÓN ODS
	PROGRAMAS Y SERVICIOS	ALTO	BAJO	MEDIO
	PROGRAMAS Y SERVICIOS	ALTO	BAJO	ALTO
	PROCESOS DE APOYO: COMPRAS, RRHH, EUSKARA PLANA, SISTEMAS DE GESTIÓN: CALIDAD, COMPLIANCE, PREVENCIÓN RIESGOS LABORALES, MEDIOAMBIENTE EMAS ...	MEDIO	BAJO	MEDIO
	PROGRAMAS Y SERVICIOS	MEDIO	MEDIO	MEDIO
	PROGRAMAS Y SERVICIOS	MEDIO	BAJO	ALTO
	PROGRAMAS Y SERVICIOS	MEDIO	BAJO	MEDIO
	PROCESOS DE APOYO: COMPRAS, SISTEMA DE GESTIÓN EMAS, RRHH	MEDIO	BAJO	MEDIO
	PROGRAMAS Y SERVICIOS	MEDIO	BAJO	ALTO
	PROCESOS DE APOYO: COMPRAS, SISTEMA DE GESTIÓN EMAS	MEDIO	BAJO	MEDIO
	PROGRAMAS Y SERVICIOS	MEDIO	BAJO	MEDIO
	PROCESOS DE APOYO COMPRAS, RRHH	MEDIO	BAJO	MEDIO
	INICIATIVA INDEUS	MEDIO	BAJO	MEDIO
	CLÁSULAS E INCENTIVOS "SOCIALES" EN PROGRAMAS DE AYUDA	MEDIO	BAJO	MEDIO
	GESTIÓN AMBIENTAL SEGÚN EMAS	MEDIO	BAJO	MEDIO
	EUSKARA PLANA	MEDIO	BAJO	MEDIO

Matriz de Grupos de Interés & ODS

GRUPOS DE INTERÉS	ODS
GOBIERNO VASCO	
PERSONAS	
CLIENTES Empresas/Autónomos/Empleadores/Inversor Potencial Extranjero Otras administraciones	
ALIADOS Agentes Económicos (Asociaciones empresariales, Clusters, etc.) Agencia EASME-Red EEN	
PROVEEDORES	
SOCIEDADES GRUPO SPRI	
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	
SOCIEDAD	

Identificación de posibles indicadores

ODS	Indicador SPRI	Indicador EUSTAT
	- % PIB industria y servicios conexos - Gasto en I+D de las empresas s/PIB - % empresas innovadoras - N° proyectos de emprendimiento innovadores y/o base tecnológica - Huella de carbono - % programas con visión social s/total programas - Grado de éxito de los diferentes programas/servicios	- % Valor añadido sector manufacturero s/PIB - % Valor añadido sector manufacturero per cápita - % Valor añadido sector manufacturero correspondiente a pequeñas empresas - Emisiones CO2 respecto al año 1990 - Emisiones CO2 respecto al año 2005 - Gasto en I+D s/PIB
	- % PIB industria y servicios avanzados - Grado de éxito de los diferentes programas/servicios	- tasa de crecimiento anual PIB real per cápita (x pax empleada/12/12/2023 x hora trabajada) - Índice PIB per cápita (EU-27=100) - Tasa de crecimiento anual PIB nominal per cápita (x puesto de trabajo)
	- Huella de carbono Otros indicadores: - Grado de éxito del programa de descarbonización - N° reuniones despliegue Net Zero Basque Supercluster	- coste anual de la energía consumida - consumo eléctrico por habitante - % energías renovables en el consumo final bruto de energía
	- Grado de éxito de los diferentes programas/servicios - N° proyectos de colaboración Grupo SPRI y otras organizaciones Otros indicadores: - Indicadores de Euskara plana.	(no hay que afecte a SPRI o que pueda trasladarse)
	- Indicadores del Plan de Igualdad	- Índice de igualdad de género - % mujeres en cargos directivos - % mujeres empresarias
	- Huella de carbono - % programas con visión social s/ total programas - Indicadores sistema gestión EMAS - Grado de éxito del programa de descarbonización	- % residuos peligrosos generados per cápita - % residuos peligrosos reciclados - N° organizaciones con sistema comunitario de gestión y auditoría medioambiental (EMAS)
	- Huella de carbono - % programas con visión social s/ total programas Otros indicadores SPRI: - Grado de éxito del programa de descarbonización - N° reuniones despliegue Net Zero Basque Supercluster - Indicadores sistema gestión EMAS	- emisiones totales gases efecto invernadero respecto a 1990 - emisiones totales gases efecto invernadero respecto a 2005
	- Satisfacción de los clientes con la calidad del servicio - Mejora de la competitividad percibida por el cliente - Índice de Recomendación Netra - Indicadores Euskara plana	- Proporción de personas que confían en el GoV - Índice de calidad de gobierno - Índice de transparencia CCAA - Ratio proporción mujeres en el sector público vasco s/total mujeres entre los 16 y 64 años.

SOZIETATEAREN 2024eko asebetetze-inkesta

Encuesta de Satisfacción SOCIEDAD 2024

GRUPO: 1 – 1. TALDEA - **SPRIREN HELBURUAK BETETZEA / CUMPLIMIENTO OBJETIVOS DE SPRI**

V1 (P1) - SPRIREN PROGRAMA ETA ZERBITZUAK EUSKAL ENPRESEN LEHIAKORTASUNERAKO POSITIBOAK DIRELA USTE DUZU? Balora ezazu 0tik "Inolaz ere" 10era "Guztiz"

¿EN QUÉ MEDIDA CONSIDERA QUE LOS PROGRAMAS DESARROLLADOS Y LOS SERVICIOS PRESTADOS POR SPRI TIENEN UN IMPACTO POSITIVO EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS VASCAS? Valore de 0 "Nada en absoluto" a 10 "Totalmente".

0 – Inolaz ere (0) / Nada en absoluto (0) ----- 10 - Guztiz (10) / Totalmente (10)

V2 (P2) - SPRIREN JARDUERAK EUSKADIREN ONGIZATEA HOBETZEN LAGUNTZEN DUTELA USTE DUZU? ¿Y EN QUÉ MEDIDA PIENSA QUE LAS ACTIVIDADES LLEVADAS A CABO POR SPRI CONTRIBUYEN POSITIVAMENTE A LA MEJORA DEL BIENESTAR DE LA SOCIEDAD VASCA? .

0 – Inolaz ere (0) / Nada en absoluto (0) ----- 10 - Guztiz (10) / Totalmente (10)

GRUPO: 2 – 2. TALDEA - **SPRIK GIZARTEAREKIN DUEN INPLIKAZIOA - IMPLICACIÓN DE SPRI CON LA SOCIEDAD –**

V3 (P3) - ZEIN NEURRITAN ZAUDE ADOS ONDOREN AIPATZEN DITUGUN BAI EZTAPENEKIN? Balora ezazu 0tik "Inolaz ere ados" 10era "Guztiz ados" / EN QUÉ MEDIDA ESTÁ DE ACUERDO CON LAS AFIRMACIONES QUE LE MOSTRAMOS A CONTINUACIÓN. Valore de 0 "Totalmente en desacuerdo" a 10 "Totalmente de acuerdo".

a - SPRIk erantzukizunez kudeatzen ditu baliabide publikoak, eragikortasun, eraginkortasun eta gobernu arduratsuen irizpideak erabilita.

SPRI gestiona de forma responsable los recursos públicos, aplicando criterios de eficacia, eficiencia y gobierno responsable..

b- SPRIk hizkuntzen kudeaketa egokia egiten du bere jardunean, Eusko Jaurlaritzaren hizkuntza-irizpideak betez.

SPRI realiza una gestión adecuada de las lenguas en su actividad, cumpliendo los criterios lingüísticos del Gobierno Vasco

c – Industria-alorrean euskararen erabilera sustatzen du SPRIk.

SPRI promueve el uso del euskera en el ámbito de la industria.

d - SPRIk aukera-berdintasuna sustatzen du bere jardura-eremuan.

SPRI apoya la igualdad de oportunidades en su ámbito de actuación.

e - SPRIk jokabide etikoa eta gardena du.

SPRI tiene un comportamiento ético y transparente.

f - SPRIk ingurunearekiko jarrera baikorra eta errespetuzkoa du.

SPRI tiene una actitud positiva y respetuosa con el medio ambiente.

g- SPRIk hertsiki betetzen ditu indarreko legeak eta araudiak (kontratazioa, penala, etab.), eta printzipio etikoa aplikatzen ditu jarduterakoan eta hirugarrenen harremanetan.

SPRI cumple rigurosamente con las leyes y normativas vigentes (contratación, penal, etc.) y aplica principios éticos en su actuación y relación con terceros

V4 (P4) - ORO HAR, NOLAKO IRUDITZEN ZAIZU SPRIK GIZARTEAREKIN DUEN KONPROMISOA? Balora ezazu 0tik "Konpromisorik gabe" 10era "Oso konprometituta" / EN GENERAL, ¿CÓMO CALIFICA EL COMPROMISO DE SPRI CON LA SOCIEDAD? Valore de 0 "Nada comprometida" a 10 "Muy comprometida".

0 – Inolaz ere (0) / Nada en absoluto (0) ----- 10 - Guztiz (10) / Totalmente (10)

V5 (P5) - ETA ANTZEKO ZERBITZUA ESKAINTZEN DUTEN BESTE ERAKUNDE EDO ENPRESEKIN ALDERATUTA, NOLAKOA ESANGO ZENUKE DELA SPRIREN GIZARTEAREKIKO KONPROMISOA? / ¿Y CÓMO DIRÍA QUE ES EL COMPROMISO SOCIAL DE SPRI EN COMPARACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES O EMPRESAS DE SERVICIOS PARECIDOS?

- 1 Askoz txikiagoa / Mucho menor
- 2 Txikiagoa / Menor
- 3 Berdina / Igual
- 4 Handiagoa / Mayor
- 5 Askoz handiagoa / Mucho mayor

GRUPO: 3 – IMAGEN / TALDEA: 3 – IRUDIA

V7 (P7) - ONDORENGO HITZEN ARTEAN, ZEINTZUK DIRA SPRI HOBETO DEFINITZEN DUTEN HIRURAK? DE LAS PALABRAS QUE EL PRESENTAMOS A CONTINUACIÓN, ¿CUÁLES SON LAS TRES QUE CONSIDERA QUE DEFINEN MEJOR A SPRI?

- 1 **ZORROTZA: SPRIko langileek profesionaltasunez jokatzeko dute - RIGUOSA: las personas de SPRI actúan con profesionalidad**
- 2 **ERABILGARRIA: euskal enpresen lehiakortasuna hobetzen laguntzen du - ÚTIL: contribuye a la mejora de la competitividad de las empresas vascas**
- 3 **HURBILEKOA: irisgarria da eta tratua pertsonalizatua eskaintzen du - CERCANA: es accesible y dispensa un trato personalizado**
- 4 **BERRITZAILEA: behar berrietara egokitzeko etengabeko hobekuntza diardu - INNOVADORA: en mejora continua para adaptarse a las nuevas necesidades**
- 5 **ERAGINKORRA: helburuak lortzeko bitartekariak erabilera egokia - EFICAZ: empleo de los medios de la mejor manera para alcanzar los objetivos**
- 6 **GARDENA: egiten dituen jardueren berri ematen du barruan eta kanpoan - TRANSPARENTE: da cuenta de sus actuaciones tanto a nivel interno como externo**
- 7 **ERREFERENTEA: enpresen sustapen ekonomikoa eta lehiakortasunaren hobekuntza erreferentea da - REFERENTE: es el referente en actividades para la promoción económica y la mejora de la competitividad de las empresas**
- 8 **INTEGRATZAILEA: SPRIko pertsonen leialtasunaren, fede onaren, legezotasuna betetzearen eta betebeharren printzipio etikoei erantzuten diete - INTEGRA: las personas de SPRI atienden a principios éticos de lealtad, buena fe, cumplimiento de la legalidad y deberes de conducta.**
- 9 **SOZIALKI KONPROMETITUA: gizarte-onura handiagoa kontuan hartuta egiten ditu bere jarduerak - COMPROMETIDA SOCIALMENTE: realiza sus actividades teniendo en cuenta el mayor beneficio social posible.**

GRUPO: 4 – 4. TALDEA – IRADOKIZUNAK / SUGERENCIAS –

V8 (P8) - NAHI IZANEZ GERO, SPRIin ETA BERE GIZARTEAREKIKO KONPROMISOAN LAGUNGARRIA IZAN DAITEKEEN IRADOKIZUN EDO IRITZIREN BAT AIPA DEZAKEZU HEMEN. Idatzi hemen zure iradokizuna.

INDIQUE SI LO DESEA, ALGUNA SUGERENCIA, COMENTARIO U OPINIÓN QUE NOS AYUDE A MEJORAR EN SPRI Y EN SU COMPROMISO SOCIAL.

Anote lo que considere.

CIERRE PLAN AMBIENTAL 2023

Nº	Aspecto ambiental	ODS	Objetivo de mejora	Acciones previstas	Plazo	Rble.	Medios Recursos	Indicador	Dato de referencia	
1	Consumo de papel		Mejorar la eficiencia en el consumo de papel (A4+A3) reduciendo en un 3% el consumo de papel en nuestras oficinas	Realizar campañas de sensibilización orientadas a minimizar el consumo de papel y a fomentar un uso más eficiente	2023	Ingurumena Taldea	Horas de dedicación interna	Nº actuaciones realizadas	No existe	
				Analizar el uso de los equipos de impresión existentes y valora posibilidades de mejora en eficiencia.	1º semestre	Serv.Grales	Horas de dedicación interna	Nº equipos configurados	Nº equipos no configurados	
				Establecer e implementar protocolo de funcionamiento de los equipos multifunción.	1º semestre	Serv.Grales IKT-TICs	Horas de dedicación interna	Protocolo establecido	No existe.	
2	Consumo de combustible		Reducir el consumo de combustible.	Desarrollar la metodología a aplicar, realizar la toma de datos y realizar el cálculo	3º trimestre	Ingurumena Taldea	Horas de dedicación interna	Metodología desarrollada	No existe.	
3	Emisiones CO2		Reducir las emisiones de CO2	Analizar e implementar alguna actuación en este sentido. Implementar al menos 1 actuación que permita mejorar la sensibilización del personal y la reducción de esta Huella	2023	Ingurumena Taldea	Horas de dedicación interna	Nº actuaciones realizadas	No existe.	
4	Consumo de materiales		Incorporar criterios ambientales en la compra y contratación de servicios en al menos 1 licitación, con el fin de, reducir el consumo de materiales y, traccionar a nuestras empresas proveedoras hacia un mejor comportamiento ambiental.	Analizar posibles criterios ambientales aplicables a la adquisición de equipos de multifunción	1º trimestre	Ingurumena Taldea	Horas de dedicación interna	Criterios incluidos en la licitación	No existe.	
				Elaborar licitación e incluir criterios medioambientales			Horas de dedicación interna			
				Partiendo de la IT de Gobierno Vasco y con otras metodologías, identificar productos y servicios susceptibles de llevar asociados criterios ambientales y elaborar un protocolo interno para compras y contratación de servicios	3º trimestre	Ingurumena Taldea	Horas de dedicación interna	Instrucción elaborada.	No existe.	
5	Otras iniciativas		Incrementar el conocimiento y sensibilización del personal sobre Medioambiente y Sostenibilidad	Realizar el diagnóstico de situación respecto a su comportamiento ambiental, mediante una encuesta que recopile información sobre cómo se produce el desplazamiento al trabajo, hábitos de impresión, si se usa taza, vaso, etc.	1º semestre	Ingurumena Taldea	Horas de dedicación interna	Diagnóstico realizado.	No existe.	
				Determinar canales y formatos de comunicación, así como los aspectos que puedan ser de interés.	1º trimestre	Ingurumena Taldea	Horas de dedicación interna	Canales definidos	Nº canales existentes	
				Realizar al menos 3 actuaciones de comunicación y/o sensibilización hacia el personal Llevar a cabo las acciones de comunicación	2023	Ingurumena Taldea	Horas de dedicación interna	Nº actuaciones realizadas	No existe.	
6	Otras iniciativas		Apoyar proyectos y/o iniciativas de ámbito medioambiental con otras organizaciones.	Analizar posibles iniciativas/proyectos que internamente se pueden llevar a cabo	1º semestre	Ingurumena Taldea	Horas de dedicación interna	Nº iniciativas identificadas y participando	No existe.	
				Participar y/o apoyar al menos 2 proyectos/iniciativas	2023	Ingurumena Taldea. Areas SPRI.	Horas de dedicación interna			

PLAN AMBIENTAL 2024 (rev.00)

Nº	Aspecto ambiental	ODS	Objetivo de mejora	Acciones previstas	Plazo	Rble.	Medios Recursos	Indicador	Dato 2023
1	Consumo de papel		Mejorar la eficiencia en el consumo de papel (A4+A3 y vasos de cartón) reduciendo en un 3% el consumo de papel en nuestras oficinas	Realizar campañas de sensibilización orientadas a minimizar el consumo de papel y vasos de cartón para fomentar un uso más eficiente:	2024	Ingurumena Taldea	RR internos	Nº actuaciones realizadas	3 campañas no específicas
				- oferta de tazas de cerámica para evitar uso de vasos de plástico/carton	1 Trim.	Serv.Grales	Compra tazas	Nº tazas solicitadas	
				- comunicación general informando del incremento habido en 2023 + acting	2 Trim.	Ingurumena Taldea	RR internos	Nº actuaciones realizadas	
				- comunicación con los datos de la mitad de año.	3 Trim.	Ingurumena Taldea	RR internos	Nº actuaciones realizadas	
				Instalación de doble pantalla	1 Trim.	IKT	Compra pantal.	nº pantallas colocadas	0
Definir un protocolo de impresión con código para poder llevar a cabo un análisis más detallado de los consumos y poder elaborar una propuesta de reconocimiento, además de garantizar la confidencialidad de la información.	1 Sem.	Serv.Grales IKT-TICs	RR internos	Protocolo establecido	No existe.				
2	Consumo de combustible		Reducir el consumo de combustible.	Definir una metodología propia a aplicar, realizar la toma de datos y realizar el cálculo.	3 Trim.	Ingurumena Taldea	RR internos	Metodología desarrollada	No existe.
3	Emissiones CO2		Reducir las emisiones de CO2				RR internos		
4	Consumo de materiales		Incorporar criterios ambientales en la compra y contratación de servicios en al menos 1 licitación, con el fin de, reducir el consumo de materiales y, traccionar a las empresas proveedoras hacia un mejor comportamiento ambiental.	Aprobar e implantar la instrucción con los criterios ambientales para compras y contratación de servicios elaborada.	1 Sem.	Ingurumena Taldea	RR internos	Intrucción aprobada e implantada	No existe.
5	Otras iniciativas	 	Incrementar el conocimiento y sensibilización de la plantilla sobre Medioambiente y Sostenibilidad	Realizar al menos 3 campañas de sensibilización orientadas a incrementar el conocimiento y sensibilización de la plantilla de SPRI sobre medioambiente y sostenibilidad (consumo papel, emisiones CO2, etc.) -no incluye la sensibilización sobre consumo papel y vasos de cartón-:	2024	Ingurumena Taldea	RR internos	Nº actuaciones realizadas	3
				- Campaña para recordar el reciclaje de instrumentos de escritura de Terracycle. Incluir en el reciclaje con Terracycle los cordones e identificadores de tarjetas (lanyard)	2 Trim.				
				- Campaña de sensibilización en la semana del 5 de junio-Día mundial del medio ambiente.	2 Trim.				
				- Celebrar el 5 de junio, Día mundial del medio ambiente, proponiendo establecer ese día como "día sin papel".	2 Trim.				
Informarnos sobre cómo se reciclan las capsulas de café, y analizar la posibilidad de realizar alguna acción en función de cómo se hace (o no) y su impacto ambiental.	2 Sem.			No existe.					
6	Otras iniciativas		Apoyar proyectos y/o iniciativas de ámbito medioambiental con otras organizaciones.	Participar en iniciativas/proyectos que internamente se pueden llevar a cabo con otras organizaciones.	2024	Areas SPRI.	RR internos	Nº iniciativas identificadas y participando	6

Grupo Spri Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial

El blog de la empresa vasca
Información diaria relevante para tu empresa

Noticias 24 enero, 2024 Sostenibilidad Ambiental Net-Zero Basque

SPRI presenta la iniciativa Net-Zero Basque Industrial Super Cluster en la inauguración de la Alianza Q-Cero impulsada por Iberdrola

El acto ha contado con la participación de la Consejera Arantza Tapia y el Director General del Grupo SPRI, Aitor Urbasa.

SPRI ha presentado en Madrid la iniciativa Net-Zero Basque Industrial Super Cluster en el marco de la iniciativa Alianza Q-Cero impulsada por Iberdrola con el objetivo de generar espacios y acciones de diálogo y amplificar mensajes para acelerar la descarbonización de la energía térmica en la industria y edificios. En el acto han participado la Consejera de Desarrollo Económico, Competitividad y Medio Ambiente del Gobierno Vasco, Arantza Tapia y el Director General del Grupo SPRI, Aitor Urbasa.

Net-Zero Basque Industrial Super Cluster fue presentado en la COP26 como uno de los primeros 4 clusters adheridos a la iniciativa del WEF "Transitioning Industrial Clusters Towards Net-Zero", que engloba hoy a más de 20 iniciativas de 10 países y 4 continentes.

Net-Zero Basque Industrial Super Cluster fue presentado en la COP26 como uno de los primeros 4 clusters adheridos a la iniciativa del WEF "Transitioning Industrial Clusters Towards Net-Zero", que engloba hoy a más de 20 iniciativas de 10 países y 4 continentes.

SPRI presenta la iniciativa Net-Zero Basque Industrial Super Cluster en la inauguración de la Alianza Q-Cero impulsada por Iberdrola - SPRI

Grupo Spri Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial

El blog de la empresa vasca
Información diaria relevante para tu empresa

Publicaciones 16 enero, 2024 Sostenibilidad Ambiental Net-Zero Basque

Pasta y papel sin emisiones: hoja de ruta para la descarbonización de la industria papelera vasca a 2050

Net-Zero Basque Industrial SuperCluster identifica la necesidad de electrificar y optimizar los procesos productivos del sector desarrollando tecnologías basadas en la circularidad y eficiencia energética

La iniciativa Net-Zero Basque Industrial SuperCluster de Grupo SPRI ha presentado la hoja de ruta para la descarbonización del sector papelero vasco para 2050. Una industria que se encuentra, junto con la siderurgia, la fundición, el cemento y el refino, entre las 5 que acaparan casi el 68% de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) en Euskadi.

Este informe concluye que la transición hacia las cero emisiones netas del sector se verá beneficiada por el desarrollo de medidas tecnológicas centradas principalmente en la **eficiencia energética** y **circularidad** y la **electrificación** y **empleo de fuentes alternativas** de energía.

Consumos y emisiones de la industria del papel y la pasta vasca

En la primera fase de la iniciativa se realizó el estudio de los procesos productivos del sector papel que determinó cuáles son los de mayor consumo energético: la cocción, designificación y blanqueo de la madera para la generación de **pasta química** y la manipulación, refinado, cizado, blanqueo y secado de la materia prima hasta su transformación en **pasta termomecánica**. Estos procedimientos, junto con el **destintado** de papel y cartón recuperados y el **secado, formación y prensado** para su transformación

Pasta y papel sin emisiones: hoja de ruta para su descarbonización - SPRI

Grupo Spri Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial

El blog de la empresa vasca
Información diaria relevante para tu empresa

Publicaciones 25 enero, 2023 I+D+i Sostenibilidad Ambiental Net-Zero Basque

Net-Zero Basque Industrial SuperCluster presentado en Davos

Con este proyecto, el WEF, EPRI y Accenture buscan acelerar la transición de los clusters industriales a nivel mundial hacia las Cero Emisiones Netas, generando un impacto positivo en el territorio en términos ambientales, económicos y sociales.

Davos, la ciudad anfitriona de la reunión anual del **Foro Económico Mundial (WEF)**, ha sido el lugar escogido para presentar **Net-Zero Basque Industrial SuperCluster (NZBIS)** como una de las 11 iniciativas que forman parte del Proyecto del WEF, **Transitioning Industrial Clusters Towards Net Zero** ("transición de los clusters industriales hacia las Cero Emisiones Netas").

Con este proyecto, el **WEF, EPRI y Accenture** buscan acelerar la transición de los clusters industriales a nivel mundial hacia las **Cero Emisiones Netas, generando un impacto positivo en el territorio en términos ambientales, económicos y sociales**.

La iniciativa Net-Zero Basque Industrial SuperCluster fue lanzada a finales de 2021 y presentada en la COP26, siendo uno de los primeros 4 clusters adheridos. El Supercluster tiene como objetivo acelerar el camino hacia las **Cero Emisiones Netas en Euskadi**, fomentando la **descarbonización del suministro energético y la eficiencia energética** en los principales sectores industriales y creando a su vez oportunidades de mercado basadas en el escalado de nuevas tecnologías y servicios innovadores.

<https://www.spri.eus/es/tecnologia-comunicacion/net-zero-basque-industrial-supercluster-presentado-en-davos/>

Grupo Spri Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial

Buscar

[Todo Grupo SPRI](#)
[Ayudas e Iniciativas](#)
[Blog de la empresa vasca](#)
[Preguntas frecuentes](#)
[Agenda](#)
[Contacto](#)

El blog de la empresa vasca

Información diaria relevante para tu empresa

Noticias: 25 octubre, 2023 [I+D+i](#) [Innovación](#) [Sostenibilidad Ambiental](#)

La industria inteligente en el corazón de Europa

Artículo de la Directora de Tecnología, Innovación y Sostenibilidad de SPRI, Cristina Oyón, con motivo del Basque Open Industry que se celebra en BEC los días 13 y 14 de noviembre



Cristina Oyón.

Para conseguir una Europa competitiva, resiliente y sostenible tenemos que situar a la Industria Inteligente en el centro de las actuaciones de la política europea. Este es el mensaje principal del Informe de recomendaciones que el Foro Industrial ha entregado a la Comisión Europea con el objetivo de que se reconozca la fabricación avanzada como el activo clave para el futuro de Europa. El Foro Industrial está formado por asociaciones industriales europeas, Estados miembros, ONGs, Instituciones de Investigación e Interlocutores sociales. SPRI participa en este foro en representación de las regiones europeas más avanzadas en desarrollo industrial.

Todos estos agentes han coincidido en que la capacidad de Europa para desarrollar y escalar rápidamente tecnologías de fabricación avanzada es fundamental para asegurar nuestra posición como

[Comparar](#)
 Que está
 ¿Qué te
[Basque](#)
[Ciberse](#)
[Emprer](#)
[Financi](#)
[Infraest](#)
[Interna](#)
[Investi](#)
[Relanza](#)
[Sosteni](#)
 Los más
 El Gobie
 de alta c
 primera
 Andima
 ambicio
 próximo
 LASAJ
 el
 eléctrica
 Mikel Pa

<https://www.spri.eus/es/tecnologia-comunicacion/la-industria-inteligente-en-el-corazon-de-europa/>

Grupo Spri Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial

Buscar

[Todo Grupo SPRI](#)
[Ayudas e Iniciativas](#)
[Blog de la empresa vasca](#)
[Preguntas frecuentes](#)
[Agenda](#)
[Contacto](#)

El blog de la empresa vasca

Información diaria relevante para tu empresa

Entrevistas: 29 octubre, 2021 [Digitalización](#) [I+D+i](#) [Sostenibilidad Ambiental](#)
[Industria inteligente](#) [Programa Smart Industry](#) [Women in industry](#)

Cristina Oyón: “La descarbonización de la actividad industrial puede suponer un espaldarazo para nuestros sectores”

Euskadi es una de las cuatro regiones que ha sido invitada por el World Economic Forum y presenta esta semana en la COP26 de Glasgow la alianza para conseguir cero emisiones industriales en 2050



La Directora de Tecnología, Innovación y Sostenibilidad de Grupo SPRI, Cristina Oyón, es una de las 20 profesionales que forman parte del grupo de expertos creados por la Comisión Europea para planificar uno de los mayores desafíos del momento, la Industria Europea en 2030. Inmersa desde hace tiempo en la puesta a punto de un nuevo modelo industrial para la empresa vasca, Oyón es de la opinión de que dicho modelo ha de generar valor económico, social y medioambiental. En esta línea, el World Economic Forum (organización internacional independiente que desde 1971 viene identificando problemas globales, regionales y de la industria, además de diseñar soluciones y, cuando es posible, actuar creando asociaciones público-privadas) ha invitado recientemente a Euskadi a formar parte de un movimiento sinbal que pretende conseguir un nivel de emisiones netas cero de la actividad industrial para el año

[Comparte](#)
 Que estás buscando
 ¿Qué tema te in
[Basque Trade &](#)
[Ciberseguridad](#)
[Emprendimiento](#)
[Financiación](#)
[Infraestructuras](#)
[Internacionalización](#)
[Invest in Basque](#)
[Relanzamiento e](#)
[Sostenibilidad Ar](#)
 Los más leídos
 Las ayudas Indus
 empresas de Eus
 transformación d
 Muebles Lufe, el
 online directa al
 El Gobierno Vasc
 de alta creación
 primera edición
 Branka, la ingenie
 tripulados con co

Cristina Oyón: “La descarbonización de la actividad industrial puede suponer un espaldarazo para nuestros sectores” - SPRI

Grupo Spri Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial

[Todo Grupo SPRI](#)
[Ayudas e Iniciativas](#)
[Blog de la empresa vasca](#)
[Preguntas frecuentes](#)
[Agenda](#)
[Contacto](#)

El blog de la empresa vasca

Información diaria relevante para tu empresa

Publicaciones 16 enero, 2024 [Sostenibilidad Ambiental](#) [Net-Zero Basque](#)

Pasta y papel sin emisiones: hoja de ruta para la descarbonización de la industria papelera vasca a 2050

Net-Zero Basque Industrial SuperCluster identifica la necesidad de electrificar y optimizar los procesos productivos del sector desarrollando tecnologías basadas en la circularidad y eficiencia energética



La iniciativa [Net-Zero Basque Industrial SuperCluster](#) de Grupo SPRI ha presentado la hoja de ruta para la descarbonización del sector papelero vasco para 2050. Una industria que se encuentra, junto con la siderurgia, la fundición, el cemento y el refino, entre las 5 que acaparan casi el 68% de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) en Euskadi.

Este informe concluye que la transición hacia las cero emisiones netas del sector se verá beneficiada por el desarrollo de medidas tecnológicas centradas principalmente en la **eficiencia energética y circularidad** y la **electrificación y empleo de fuentes alternativas** de energía.

Consumos y emisiones de la industria del papel y la pasta vasca

En la primera fase de la iniciativa se realizó el estudio de los procesos productivos del sector papel que determinó cuáles son los de mayor consumo energético: la cocción, deslignificación y blanqueo de la madera para la generación de **pasta química** y la manipulación, refinado, ciclado, blanqueo y secado de la materia prima hasta su transformación en **pasta termomecánica**. Estos procedimientos, junto con el **destintado** de papel y cartón recuperados y el **secado, formación y prensado** para su transformación

[Pasta y papel sin emisiones: hoja de ruta para su descarbonización - SPRI](#)

Abrimos con... Gobierno Vasco acompaña a las empresas vascas a través de Grupo SPRI en la BIEMH

 **SPRI Comunica** <spricomunica@sprri.eus>
Para  García, Inés



Basque Trade & Investment

Gobierno Vasco acompaña a través de Grupo SPRI a las empresas vascas en la BIEMH

Además de la inauguración a cargo del Lehendakari Iñigo Urkullu y la presencia activa de la Consejera Arantxa Tapia, Grupo SPRI ha participado en el evento con encuentros con las empresas de Máquina-Herramienta, presentando la iniciativa Basque Women In Industry, en la recepción de México como país invitado y en la Jornada sectorial de Estados Unidos, ambos de la mano de Basque Trade & Investment, y con stand de Invest in the Basque Country



[Women in Industry](#)

Internacionalización

SPRI asume la vicepresidencia de EURADA, la Asociación Europea de Agencias de Desarrollo

EURADA reúne a 59 agencias de desarrollo de 17 países

Abrimos con... Gobierno Vasco acompaña a las empresas vascas a través de Grupo SPRI en la BIEMH

 SPRI Comunica <spricomunica@spri.eus>
Para ● García, Inés



Basque Trade & Investment

Gobierno Vasco acompaña a través de Grupo SPRI a las empresas vascas en la BIEMH

Además de la inauguración a cargo del Lehendakari Iñigo Urkullu y la presencia activa de la Consejera Arantxa Tapia, Grupo SPRI ha participado en el evento con encuentros con las empresas de Máquina-Herramienta, presentando la iniciativa Basque Women In Industry, en la recepción de México como país invitado y en la Jornada sectorial de Estados Unidos, ambos de la mano de Basque Trade & Investment, y con stand de Invest in the Basque Country



Women in Industry

Internacionalización

SPRI asume la vicepresidencia de EURADA, la Asociación Europea de Agencias de Desarrollo

EURADA reúne a 59 agencias de desarrollo de 17 países

El día 19 de junio en la Cámara de Comercio de Bilbao



Sostenibilidad Ambiental

Impulso a la mejora medioambiental de la industria vasca a través del programa Descarbonización Industrial

Abierta hasta el 20 de junio. 20 millones de euros destinados a apoyar las inversiones y acompañar a la industria vasca en el proceso de mejorar su competitividad, en un contexto europeo y global de transición hacia la neutralidad climática.

sPRI

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 innovación. Concretamente: definir la estrategia y los objetivos de innovación, contexto interno que favorezca el desarrollo de las capacidades de innovación de 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 que se crea por las personas, comprende análisis, valoraciones, intuición, experiencia, difíciles de imitar por otras personas, debido al carácter diferenciado de las personalidades de cada individuo e imposible, hasta el momento, de generarse por las copias.

Gestión del conocimiento: Proceso constituido por todas las actividades que permiten generar, difundir, compartir, utilizar y mantener el conocimiento, información, experiencia y por tanto el valor de la 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 una actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos o procesos, o mejoras significativas de los ya existentes.

4. DESCRIPCIÓN

4.1 ESTRATEGIA Y OBJETIVOS DE INNOVACIÓN

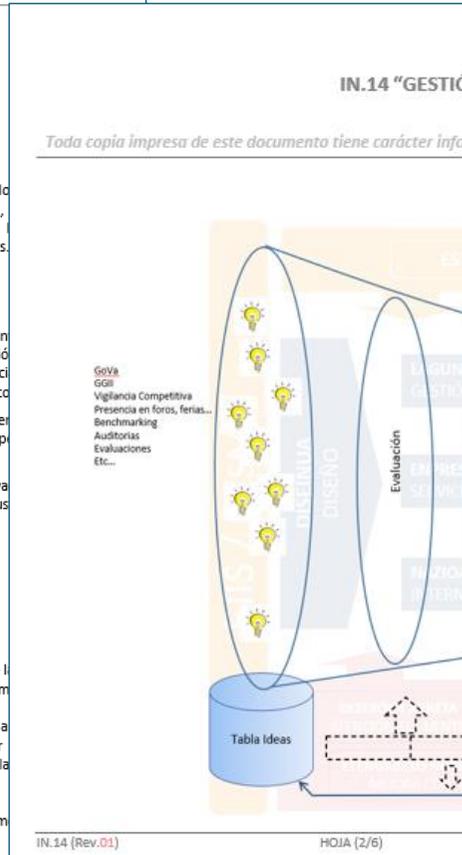
La estrategia y objetivos de innovación se incluyen en el proceso de definición global de los objetivos de SPRI, en el marco del plan estratégico del Gobierno Vasco vigente en cada momento.

Una vez definidos los objetivos estratégicos, se despliegan a lo largo de la organización a través de procesos y las áreas y departamentos para que determinen las acciones a realizar para la consecución de los mismos. El conjunto de todas las acciones a realizar configura el Plan 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) 4/10/14/14 29/04/2019



sPRI

IN.14 "GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN"

Toda copia impresa de este documento tiene carácter informativo

4.2 CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO

4.2.1 CONTEXTO INTERNO

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

- 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 un buzón de sugerencias en la Intranet.
- admitir todas las consideraciones sobre los proyectos tanto mientras se encuentran bajo análisis, durante su desarrollo y en el momento de su evaluación;
- la puesta en marcha de un sistema de vigilancia e inteligencia para la definición colaborativa de nuevas ideas,
- 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.

4.2.2 CONTEXTO EXTERNO

Dado que SPRI es una organización relativamente pequeña, se considera que su entorno puede tener 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., como son:

- 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...
- Las encuestas realizadas a clientes y proveedores también son fuente de ideas innovadoras y de mejoras.
- El sistema de vigilancia e inteligencia para la definición colaborativa de nuevas ideas.

4.3 GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

4.3.1 RECOGIDA DE IDEAS

Independientemente de la fuente origen de la idea, con carácter general, para la presentación de ideas se debe reflexionar sobre los siguientes puntos:

- Cuál es el proceso/programa/servicio/aspecto y/o problema que se quiere mejorar y/o solucionar y beneficios esperados.
- Qué posibles personas/funciones/departamentos o agentes externos están o pueden estar implicados.
- Qué recursos se pueden necesitar.
- Qué acción o acciones se proponen.

IN.14 (Rev.01) HOJA (3/6) 29/04/2019

IN.14 "GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN"



Toda copia impresa de este documento tiene carácter informativo

- **Sistema de vigilancia e inteligencia competitiva**

El sistema de vigilancia e inteligencia competitiva se desarrolla con carácter general:

1. **Recepción de información por las unidades de vigilancia:** Cada responsable de unidad ha definido las necesidades de información, fuentes de información y las palabras clave, en base a lo cual recibe información filtrada para su valoración.
2. **Puesta en valor la información recibida.** Cada responsable de unidad de vigilancia valora la información recibida, de acuerdo con los siguientes criterios:

★	Información no interesante para el departamento ni el día a día del trabajo. Dejar de recibir información de este tipo.
★★	Información de interés para el trabajo diario, pero no para compartirlo con el resto del equipo o de SPRI. Seguir recibiendo.
★★★	Información de interés para el equipo y para SPRI. Se incorpora al boletín de difusión.
★★★★	Información de mucho interés para el equipo y para SPRI. Sugiere la realización de una propuesta de acción. Para compartir en ITDEA y recibir aportaciones,

3. **Difusión selectiva de la información de cada unidad de vigilancia** mediante la generación de boletines y/o alertas personalizadas para el equipo o para SPRI, con la información valorada con 4 y 5 estrellas.
4. **Ideación colaborativa (ITDEA)** cada persona puede plantear acciones/ideas a desarrollar, centralizando los pasos previos para la definición de las propuestas a desarrollar en las reuniones trimestrales.
5. La definición de las propuestas de acciones concretas se realiza en las **reuniones de área** periódicas.

Las ideas son integradas por Mejora Continua en la *tabla "IDEAS"*, donde se incluye como mínimo la información sobre la descripción de la idea, beneficios esperados, etc., así como cualquier otra de interés que se recabe. Esta tabla sirve igualmente para realizar el seguimiento periódico de las diferentes acciones.

4.3.2 CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LAS IDEAS

Los criterios utilizados para la evaluación, priorización y selección de ideas son:

- Alineamiento con la Estrategia, Misión, Visión y Valores de SPRI.
- Aplicación en SPRI a corto/medio plazo
- Mejora de los servicios ofertados por SPRI (mejoras en los procesos en sentido amplio, con impacto positivo en nuestros clientes), es decir, el impacto de la idea.
- Recursos disponibles (económicos, legales, etc.)
- Oportunidad, coste/beneficio, riesgos.
- En el caso de las ideas provenientes de Vigilancia, las ideas propuestas pueden ser contrastadas previamente con aquellas personas de SPRI con conocimientos en la materia.

Estos criterios son utilizados por los distintos niveles de decisión (Comité de Dirección, área, departamento, etc...), en cada momento o fase en que se encuentre y analice la idea.

IN.14 "GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN"



Toda copia impresa de este documento tiene carácter informativo

4.3.3 PUESTA EN MARCHA

Una vez decidida su puesta en marcha, se asigna responsable, plazo de ejecución, presupuesto si procede, y grupo de trabajo si es necesario.

En función de la idea a desarrollar, puede ser necesario diseñar un proyecto para llevarla a cabo por lo que, en este caso, sería necesario considerar, entre otros aspectos:

- 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.

Para planificar y realizar su seguimiento se puede utilizar la ficha FM-003 Gestión de proyectos.

4.3.4 MEDICIÓN Y EVALUACIÓN

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.

- NEGATIVO → Evaluación con una nota final de 0 si no se ha obtenido el resultado esperado.
- POSITIVO → Evaluación con una puntuación de 1 si el resultado ha sido satisfactorio.

Finalmente, 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, siendo el/la 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.

4.3.5 DIFUSIÓN

La difusión de las ideas de mejora/innovación se realiza principalmente a través de:

- la intranet (noticias),
- las reuniones a distintos niveles previstas en el Plan de Comunicación Interna,
- el espacio **TrukeGunea**.

Spri Taldeko sozietaleak ezagutuz Las sociedades del Grupo Spri

EUSKADIKO PARKE TEKNOLOGIKOAK

Eguna/dia: Ekainak 2 junio
Ordua/hora: 11:00
Iraupena/duración: 30 min.

Hizlaria/ponente:
Itziar Epalza Urkiaga



Elkarrizketa

"Funtsezkoa izatea azpiegitura erreferente, berde eta adimendunak dituzten etorkizuneko eta berri proiektuetarako. Gizartearen oraina hobetu eta etorkizuna sortzen den tokia izatea". Hau da Eusk Teknologikoen ikuspegia, euren erronken mulina gordetzen duen ikuspegia.

Euskadiko Parke Teknologikoak izango dira hurrengo TRUKEGUNEaren protagonista. 600dik 20.000tik gora pertsona lanean eta Euskadiko I+D gastu osoaren %37 bitzen dira. Ezagutzaren i Ekosistema Berritzaile bihurtu diren Parke Teknologikoak. Martxan diren 6 campusak, garapen i campus berriak, talentua, bokazio zientifiko-teknologikoak eta beste hainbat gai izango ditugu i honetan.

Entrevista

"Ser esencial para proyectos de futuro y país con infraestructuras referentes, verdes e inteligentes. Ser i mejora el presente y se crea el futuro de la sociedad." Esta es la visión de los Parques Tecnológicos de que engloba sus retos más importantes.

Los Parques Tecnológicos de Euskadi serán los protagonistas del próximo TRUKEGUNE. Más de 600 ei 20.000 profesionales y el 37% del gasto total en I+D de Euskadi se concentra en los Parques Tecnológicos convertido en el Ecosistema Innovador de Conocimiento y Talento. Hablaremos de los 6 campus consoci campus en desarrollo, del talento y de las vocaciones científico-tecnológicas entre otros temas.

GIH hedatzea Despliegue ODS

Eguna/dia: marboak 19, azarritan, Martes, 19 de marzo
Ordua/hora: 12:30
Tokia/lugar: Onlinekoa, online
Iraupena/duración: 20 min.

Hizlariak/oradores:
Susana Larrea
David Fernandez
Javier Vallejo
Inés García
Josu Ocariz



Nola laguntzen du SPRIk Garapen Iraunkorren Helburuak

GIHak ez dira kontu berria SPRIren, gure misioa jasota dagoelako GIZARTEARIKI 2011. urteaz geroztik iraunkortasun memoria argitaratzen dugu. 2019an gure jarra Country 2023 Agendarekin lerrokatu genituen eta SPRIk eragin zuena edo zeharri identifikatu genituen bertan. 2023an urrats bat gehiago eman dugu eta *Koordinatza* ondoren, gure eragina gero ta zehatzta izatea hartu dugu helburutzat. Horik dator' eta honako Trukegune hau.

¿Cómo contribuye SPRI a la Agenda 2030 de Objetivos i Sostenible?

No es algo nuevo en SPRI ya que nuestra Misión recoge el compromiso con la S publicamos una memoria de sostenibilidad. En 2019 alineamos nuestras acciones Basque Country 2030, identificando los ODS en los que SPRI impacta directa o i hemos dado un paso más, y tras formar el equipo *Koordinatza* ODS, tenemos el, nuestro impacto. De ahí surge el proyecto "Despliegue ODS" y este Trukegune.

INGURUMEN-Lantaldea

Grupo de Trabajo de MEDIO AMBIENTE

Eguna/dia: Uztailak 7 julio
Ordua/hora: 09:00
Iraupena/duración: 20-30 min

Hizlariak/ponentes:
Beatriz del Estal
Inés García

Ingurumen ohiturak eta 2023. urterako helburuak

Gogoratuko dizuen bezala egun batzuk Ingurumen ohiturei buruzko inkestak bete genuen. Inkesta horretatik eratorritako emaitzak ezagutzera ematea da Trukegune honen xedeetako bat.

Bestea, 2023. urterako ezarri diren helburuak eta garatu beharreko jardunak aurkeztea da. Hau guztia Spriko Ingurumen- Lantaldeak garatu du eta lanikideen artean erakutsi nahi du.

Hábitos ambientales y objetivos 2023

Como recordareis hace unos días hemos cumplimentado una encuesta sobre nuestros hábitos ambientales. Presentar los resultados de esa encuesta es uno de los objetivos de este Trukegune.

El otro es presentar los objetivos sobre medio ambiente para el año 2023, así como las acciones a desarrollar. Todo esto ha sido elaborado por el grupo de trabajo de Medio Ambiente

SMART SPRI

Eguna/dia: uztailak 13, asteartea, martes, 13 de julio
Ordua/hora: 12:00
Iraupena/duración: 20-30 minutos

Hizlariak/oradores:
Iñaki Suarez
Guillermo Unamuno

Zergatik eta zertarako Smart Spri?

XXI. mendeko petroloa datuak direla, informazioaren teknologien garapen azkarraren ondorioz bizi dugun egoera islat du. Baina petroloa erabilgarria izan dadin, ateratu, finatu eta banatu egin behar da. Hor sortu eta diseinatzeko da SMART ekimena, sortzen/biltzen eta biltze/irratzen ditugun datu kopuru handia ahalik eta gehien eta ondoan aprobetxatzeko proiektua, sailen eta beste eragile batzuen artean informazioa partekatzea erraztuz. Smart SPRIk datu horietatik inform baliotsua lortzea ahalbidetuko du, eguneroko jardunean laguntzeko eta gure erakundearen irabakiak hartzea errazteko

Uztailaren 13an hitz egingo dugu Smart SPRIren hiru jarduerak: CRM, datu horien analitika aurreratua eta Elkarrizketarako Publikoaren eta Pribatuaren Zerbiltzuen Katalogo baten diseinua.

¿Por qué y para qué Smart Spri?

Que los datos son el petróleo del siglo XXI es un hecho que refleja la situación que estamos viviendo por el desarrollo de las tecnologías de la información. Pero, para que el petróleo resulte útil, hay que extraerlo, refinarlo, distribuirlo. Ahí es donde se concibe y diseña la iniciativa SMART SPRI, un proyecto para obtener el mayor y aprovechamiento de la gran cantidad de datos que generamos/recogemos y almacenamos, favoreciendo la compra de información entre departamentos y otros agentes. Smart Spri permitirá obtener información de valor a partir de datos con el objetivo ayudarnos en la operativa diaria y facilitar la toma de decisiones de nuestra organización.

Hablaremos el día 13 de julio sobre las tres líneas de actuación de Smart Spri: el CRM, la analítica avanzada de datos y el diseño de un Catálogo de Servicios de interoperabilidad público-privada.



INSTRUCCIÓN IN.13
"GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO"



Toda copia impresa de este documento tiene carácter informativo

1. 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

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

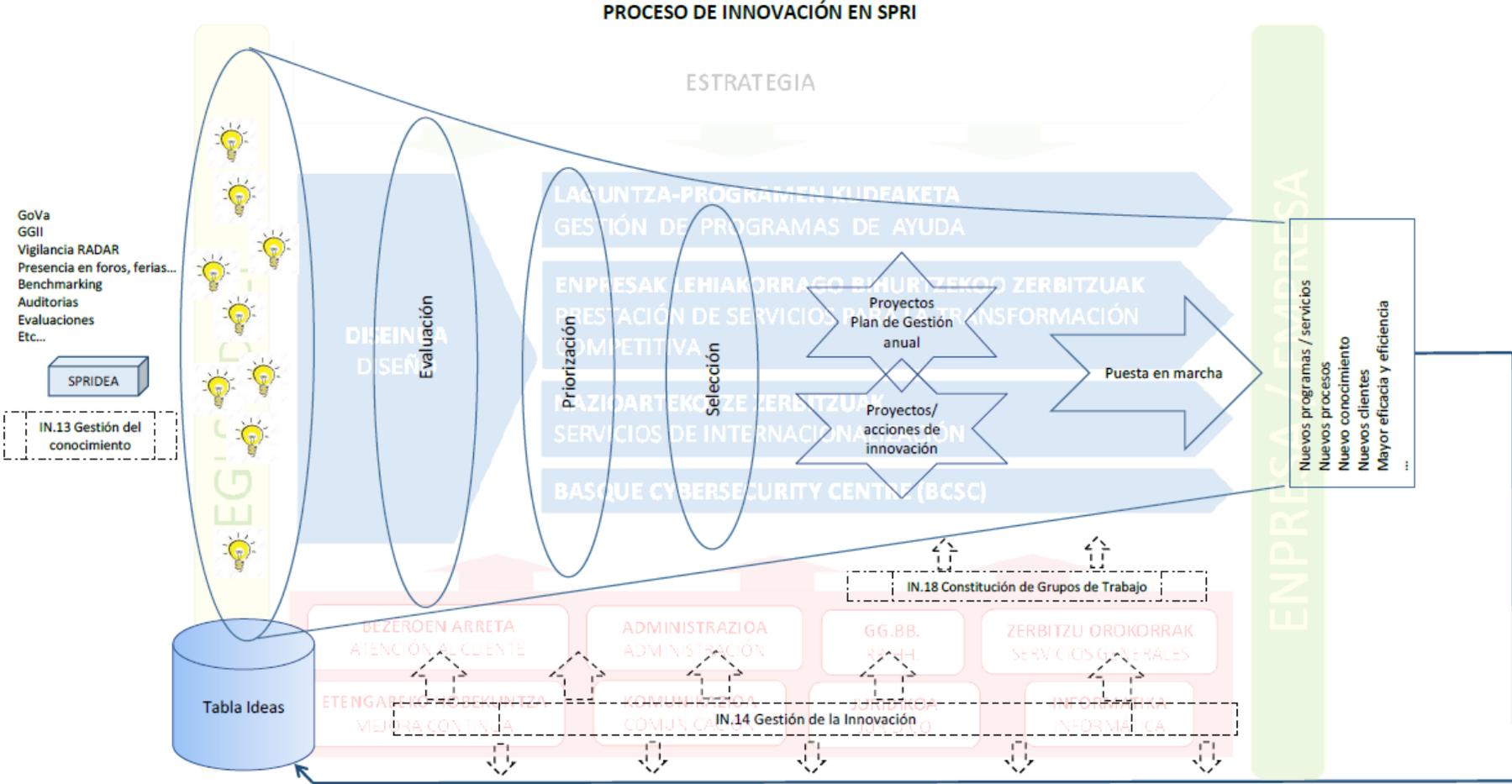
- Manual de Gestión.
- PR.01 "Gestión de la información documentada".
- PR.10 "Formación".
- Fichas de procesos y documentación asociada.
- Plan de Comunicación Interna.

Elaborado por:
Responsable RRHH
13/05/2019

Revisado y aprobado por:
Comité de Dirección
27/05/2019

ANEXOS I3.1 Extracto. Participación en foros

	A	B	C
	FORO / GRUPO / ...	QUIEN PARTICIPA	QUÉ NOS APORTA / APRENDIZAJE 2023
1			
2	Comité de Atracción de Inversiones de Invest in Spain	Jorge Fernandez Erkuden Basabe Aitor Cobanera	Intercambio de Información sobre problemáticas y buenas prácticas de otras agencias regionales de Atracción de Inversiones, conocer de primera mano nuevas iniciativas del Ministerio, contacto directo con Invest in Spain e ICEX.
3	Grupo de Pilotaje de Industria Inteligente	Aitor Urzelai Cristina Oyón Ainara Ratón	SPRI es la secretaria técnica de este grupo que aporta al despliegue del PCTI 2030 un ámbito de colaboración público-privada
4	Centros de Fabricación Avanzada (CFA)	Aitor Urzelai Cristina Oyón	Participamos en el patronato del CFAA (Centro de Fabricación Avanzada de Aeronáutica) porque definimos en su momento el mecanismo de creación del centro.
5	ORKESTRA	Cristina Oyón	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, en definitiva, de la sociedad en general.
6	INNOBASQUE	Josu Ocariz	Apoyo en el diseño de las políticas de Ciencia, Tecnología e Innovación e instrumento de evaluación de Proyectos específicos. Colaboración en 3 ámbitos de trabajo: acreditación de agentes de la RVCTI, internacionalización de la I+D+I (observatorio y participación en EEN) y programa Hazinnova con la categoría de "Agente Colaborador", desarrollando la función de coordinación de los agentes intermedios que han participado en el proceso de dinamización. Reuniones de seguimiento de los 3 ámbitos de trabajo
7	Organizaciones Dinamizadoras de Clústeres (ODCs)	David Fernández	Interlocución y seguimiento de la situación de los sectores económicos clusterizados (17) del País Vasco. Elaboración de 11 Agendas Tecnológicas Cluster (ATCs). Participación GT ODS en iniciativa EUSKALIT. Asesoramiento puesta en marcha iniciativa Cluster financiero & inversor BasqueFIK.
8	Consortio Vasco de la Red Europea de Asesoramiento Empresarial y Apoyo a la Innovación (Enterprise Europe Network-EEN)	Arturo Antón	Colaboración entre los socios para ofrecer una oferta global de servicios para ayudar a las PYMEs vascas a innovar, crecer e internacionalizarse. Continuación del proyecto que abarca el periodo enero 2022- junio 2025. Organización de la SME Week (SME Assembly y EEN Annual Conference) del 13 al 17 de noviembre en Bilbao
9	EUSKALIT	Cristina Oyón Josu Ocariz Inés García Beatriz del Estal	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 (servicio PRESTAKUNTZA, realización de contrastes para el programa INNOBIDEAK KUDEABIDE). Así como, participación en el Club de Evaluación MGA y ODS y en el grupo avanzado "Experiencia cliente".
10	EURADA - EUROPEAN ASSOCIATION OF DEVELOPMENT AGENCIES	Susana Larrea	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.
11	FORO ADRS-Asociación Española de Agencias de Desarrollo	Aitor Cobanera Imanol Cuetara Lara Cuevas Inés García	Foro de reflexión, servicios de noticias, estudios, intercambio de experiencias e iniciativas conjuntas. Participación activa en los Grupos de Trabajo de Emprendimiento, Digital Innovation Hubs y Evaluación de Políticas Públicas.
12	TCI-Network, The Competitiveness Institute	David Fernández	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. Ponente en la Conferencia Global 2023 de TCI-Network, celebrada en Reykjavik (Islandia) GT definición del TCI Cluster Accelerator Programme (capacitación 25 cluster managers de 13 países). Ponente del módulo "Clusters Transforming Policy".
	Q-epa. Euskal Erakunde Publikoak Bikaintasunerantz-Entidades Públicas Vascas por la Excelencia	Inés García Beatriz del Estal	Foro de reflexión e intercambio de experiencias en el camino de la gestión avanzada de las organizaciones públicas. Participación en los grupos de trabajo "Aprendizaje", "Modelo de Gestión Avanzada", y "Evaluación de Carta de



ANEXOS I4.2 Extracto Tabla Ideas

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
FECHA	CODIGO	PROCESO AFECTADO	ORIGEN	INNOVACION INTRODUCIDA	ELEMENTO MGA	Fecha PREVISTA IMPLANTACION	Fecha IMPLANTACION	SITUACION	EVALUACION	OBSERVACIONES	MEJ INN	nuevos/inm. res produ.
31/03/2023	Proy PG23-26	IKT-TICs	Reflexión interna	A3-P3.2: Inclusión de nuevo servicio de interoperabilidad Registro Oficial de Contratistas	I	30/09/2023		POSTPUESTA		Se ha comenzado la implementación de los requerimientos más prioritarios. En estudio de nuevo decreto 91/2023, de 20 de junio. 04/10/2023 reunión de seguimiento proyectos Area SA 31/12/2023 NO INICIADO.	X	X
31/03/2023	Proy PG23-27	IKT-TICs	Reflexión interna	A3-P3.3: Identificación con certificado cualificado profesional	C	30/09/2023		EN MARCHA		04/10/2023 reunión de seguimiento proyectos Area SA 31/12/2023 EN ESTUDIO. TIC en colaboración con el área de Jurídico está realizando un estudio sobre las implicaciones en la aplicación del certificado en los programas de ayudas.		
31/03/2023	Proy PG23-28	IKT-TICs	Reflexión interna	A3-P3.4: Archivado de expedientes electrónicos de SPRI	C	30/11/2023		EN MARCHA		04/10/2023 reunión de seguimiento proyectos Area SA 31/12/2023 EN CURSO. Se ha iniciado el estudio de cierre del expediente clave para el archivado. Se está trabajando con EIE en establecer comunicación en entornos no productivos. Se ha comenzado a extraer información de documentos de expedientes.		
31/03/2023	Proy PG23-29	IKT-TICs	Reflexión interna	A3-P3.5: Nueva aplicación informes fiscales	I	31/12/2023	30/09/2023	REALIZADA		04/10/2023 reunión de seguimiento proyectos Area SA 31/12/2023 EN CURSO. Se está realizando la migración a los nuevos entornos de las aplicaciones.	X	
31/03/2023	Proy PG23-30	IKT-TICs	Reflexión interna	A4-P4.1: Migración de aplicaciones obsoletas e implantación nuevos entornos actualizados	I	28/02/2024		EN MARCHA		04/10/2023 reunión de seguimiento proyectos Area SA 31/12/2023 EN CURSO. Se está realizando la migración a los nuevos entornos de las aplicaciones.	X	
31/03/2023	Proy PG23-31	IKT-TICs	Reflexión interna	A4-P4.2: Gestión de identidades Azure	I	30/11/2023		POSTPUESTA		04/10/2023 reunión de seguimiento proyectos Area SA 31/12/2023 SIN INICIAR. Se están estableciendo normativa cara a una alta ordenada de personal interno y externo.	X	
31/03/2023	Proy PG23-32	IKT-TICs	Reflexión interna	A4-P4.3: Auditoria interna ENS nivel bajo y declaración de conformidad	S	31/12/2023		EN MARCHA		04/10/2023 reunión de seguimiento proyectos Area SA 31/12/2023 EN CURSO. Se está realizando el análisis y documentación necesaria para ENS nivel bajo.		
31/03/2023	Proy PG23-33	IKT-TICs	Reflexión interna	A4-P4.4: Creación tenant BATERA para entornos de test y para cPanel	I	31/07/2023	30/09/2023	REALIZADA		04/10/2023 reunión de seguimiento proyectos Area SA 31/12/2023 EN CURSO. Se ha realizado formación y se está realizando un estudio de una herramienta divulgativa y formativa vinculada a un espacio dentro de la posible futura intranet.	X	
31/03/2023	Proy PG23-34	IKT-TICs	Reflexión interna	A5-P5.1: Mejorar el uso de Office 365 en SPRI	I	31/05/2023		EN MARCHA		04/10/2023 reunión de seguimiento proyectos Area SA 31/12/2023 EN CURSO. Se han realizado formaciones y se está realizando un estudio de una herramienta divulgativa y formativa vinculada a un espacio dentro de la posible futura intranet.	X	
31/03/2023	Proy PG23-35	IKT-TICs	Reflexión interna	A5-P5.3: AUTOMATIZAR procesos de trabajo en SPRI (RPA, Smarts-SPRI)	I	31/12/2023		EN MARCHA		04/10/2023 reunión de seguimiento proyectos Area SA 31/12/2023 SIN INICIAR. Desde SMART SPRI nos han trasladado un posible caso de uso. Se iniciará a finales del 2024.	X	
31/03/2023	Proy PG23-36	IKT-TICs	Reflexión interna	A5-P5.3: Refuerzo de SOPORTE a personas usuarias (CAU)	P	30/09/2023		EN MARCHA		04/10/2023 reunión de seguimiento proyectos Area SA 31/12/2023 EN CURSO. Se ha establecido el procedimiento de uso de la herramienta de tickets y se están analizando el servicio prestado.	X	
31/03/2023	Proy PG23-37	IKT-TICs	Reflexión interna									
31/03/2023	Proy PG23-38	RRHH	Reflexión interna									
31/03/2023	Proy PG23-39	IGUALD	Reflexión interna									
31/03/2023	Proy PG23-40	IGUALD	Reflexión interna									
31/03/2023	Proy PG23-41	RRHH	Reflexión interna									
31/03/2023	Proy PG23-42	GMC	Reflexión interna									
31/03/2023	Proy PG23-43	GMC	Reflexión interna									
31/03/2023	Proy PG23-44	GMC	Reflexión interna									
11/01/2024	NCI/001_2024	RRHH		Incluir en el proceso de ACOGIDA a las personas que se incorporen en SPRI como becarias, al igual que se hace con el resto de nuevas incorporaciones.	P	31/03/2024		EN MARCHA		04/10/2023 reunión de seguimiento proyectos Area SA 09/04/2024 reunión para revisión y aprobación del nuevo proceso de acogida. email de OÁ de 22/02/2024 con la ficha del proyecto.	X	
01/01/2024	NCI/002_2024	SecGral		Proyecto de mejora de la confidencialidad	C	31/07/2024		EN MARCHA			X	
27/03/2024	Proy PG24-01	Cluster		Elaboración (y despliegue) de 12 Agendas Tecnológicas Clúster	C	30/05/2024		EN MARCHA				
27/03/2024	Proy PG24-02	Cluster		Despliegue Hojas de Ruta de Descentralización y Planes	S	31/12/2024		EN MARCHA				
27/03/2024	Proy PG24-03	Cluster		Extender a las estrategias de las ODS los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS	S	31/12/2024		EN MARCHA				
27/03/2024	Proy PG24-04	Cluster		Mejora de la Digitalización en la Gestión del programa Clúster	C	31/12/2024		EN MARCHA				
27/03/2024	Proy PG24-05	Cluster		Acompañamiento en la puesta en marcha de la iniciativa clúster financiero e inversor (BasqueFIK)	C	31/12/2024		EN MARCHA			X	X
27/03/2024	Proy PG24-06	GPA-TEC		Desarrollo de la nueva aplicación de gestión de programas	C	31/12/2024		EN MARCHA			X	X
27/03/2024	Proy PG24-07	GPA-TEC		Seguimiento de proyectos estratégicos	C	31/12/2024		EN MARCHA				
27/03/2024	Proy PG24-08	STC-EEN		Preparación nueva propuesta EEN para próximo periodo (Julio 2025-Diciembre 2028)	C	30/09/2024		EN MARCHA				
27/03/2024	Proy PG24-09	INN		Proyecto de colaboración europeo como Regional Innovation Valley	C	31/12/2024		EN MARCHA			X	X
27/03/2024	Proy PG24-10	GPA-INN		aprovechamiento de un transacción en cascada de los proyectos europeos con participación de entornos	C	31/12/2024		EN MARCHA			X	
27/03/2024	Proy PG24-11	STC-TE		Participación en el Industrial Forum de la Comisión Europea	C	31/12/2024		EN MARCHA				
27/03/2024	Proy PG24-12	STC-TE		Impulso a la incorporación de la igualdad de género en las empresas industriales	S	31/12/2024		EN MARCHA				
27/03/2024	Proy PG24-13	STC-TE		Candidatura a los órganos de gobierno de EURADA.	E	31/07/2024		EN MARCHA			X	
27/03/2024	Proy PG24-14	Transf Digital		Participar en el seguimiento de la Estrategia para la Transformación Digital de Euskadi 2025	C	31/12/2024		EN MARCHA				
27/03/2024	Proy PG24-15	GPA-TD		Banda Ancha Ultrarrápida en movilidad (5G). Colaboración en el diseño de posibles actuaciones para impulsar el despliegue de redes 5G en diferentes casos de uso (Equilibrio territorial, Movilidad, Parques Tecnológicos, uso en Polígonos Industriales, etc.)	C	31/12/2024		EN MARCHA				
27/03/2024	Proy PG24-16	Transf Digital		Diseñar e impulsar un proyecto de interoperabilidad público-privada que facilite el intercambio y compartición de datos, con el objeto de simplificar los trámites con las empresas (Diseño prueba piloto)	C	31/12/2024		EN MARCHA			X	X
27/03/2024	Proy PG24-17	IKT-TICs		Desarrollo de cuadro de mando de indicadores	E	31/01/2024		EN MARCHA			X	
27/03/2024	Proy PG24-18	IKT-TICs		Implantación de herramienta de virtualización	I	30/05/2024		EN MARCHA			X	
27/03/2024	Proy PG24-19	IKT-TICs		Aplicación de archivo electrónico para programas de ayudas	C	30/06/2024		EN MARCHA			X	
27/03/2024	Proy PG24-20	IKT-TICs		Desarrollo de cuadro de mando de seguimiento presupuestario de ayudas	C	30/06/2024		EN MARCHA			X	
27/03/2024	Proy PG24-21	IKT-TICs		Aunque auditoría interna ENS nivel bajo	E	31/07/2024		EN MARCHA				
27/03/2024	Proy PG24-22	IKT-TICs		Desarrollo de cuadro de mando de operaciones	C	30/09/2024		EN MARCHA			X	
27/03/2024	Proy PG24-23	IKT-TICs		Implantación de CAU	C	30/09/2024		EN MARCHA			X	
27/03/2024	Proy PG24-24	IKT-TICs		Identificación y Firma	P	31/10/2027		EN MARCHA			X	
27/03/2024	Proy PG24-25	IKT-TICs		Empresa 360	E	31/12/2024		EN MARCHA			X	
27/03/2024	Proy PG24-26	IKT-TICs		Intranet	P	31/12/2024		EN MARCHA			X	
27/03/2024	Proy PG24-27	IKT-TICs		Migración Cuadros de Mando QlikView	E	31/12/2024		EN MARCHA			X	
27/03/2024	Proy PG24-28	RRHH		Culminación Estudio Plan de Relevé Generacional	P	30/06/2024		EN MARCHA				
27/03/2024	Proy PG24-29	IGUALD		Elaboración Nuevo Plan Igualdad 24-27 (Gestión y Mejora Continua)	S	30/03/2024		EN MARCHA				
27/03/2024	Proy PG24-30	RRHH		Renovación Convenio Colectivo	P	31/12/2024		EN MARCHA				
27/03/2024	Proy PG24-31	RRHH		Implantación herramienta ticketing para seguimiento solicitudes e incidencias en RR.HH.	P	31/12/2024		EN MARCHA			X	
27/03/2024	Proy PG24-32	GMC		Recopilación de mejoras y redacción Guía MGA para evaluación externa	E	15/06/2024		EN MARCHA			X	
27/03/2024	Proy PG24-33	GMC		Preparación visita evaluación externa MGA	E	30/11/2024		EN MARCHA			X	
27/03/2024	Proy PG24-34	GMC		Elaboración normativa del convenio de auditoría externa a los sistemas de gestión certificados	C	30/05/2024		EN MARCHA			X	

GLOSARIO

Acrónimo	Definición
ACICAE	Cluster del Sector de Automoción.
ADR	Agencias de Desarrollo Regional.
AENOR	Entidad certificadora.
BAIC	Centro Vasco de Inteligencia Artificial.
BBDD	Base de datos.
BCSC	Basque Cybersecurity Centre.
BDIH	Basque Digital Innovation Hub.
BERPIZTU	Programa Berpiztu para la Reactivación económica y el Empleo de Euskadi 2020-2024.
BI	Business Intelligence.
BIND 4.0	Plataforma de innovación abierta para startups y empresas líderes de Industria 4.0.
BIOEF	Fundación Vasca de Innovación e Investigación Sanitarias.
BRTA	Basque Research and technology Alliance.
BT&I	Basque Trade and Investment - Agencia Vasca de Internacionalización.
CAE	Comunidad Autónoma de Euskadi.
CCAA	Comunidades Autónomas.
CMI	Cuadro de Mando Integral.
CODI	Comité de Dirección.
COTEC	Fundación Cotec para la Innovación.
CPDs	Centros de procesamiento de datos.
CRM	Customer Relationship Management- Gestión de relaciones con los clientes.
DDESMA	Departamento de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente.
DDFF	Diputaciones Forales.
DFB	Diputación Foral de Bizkaia.
DG	Dirección General.
EEN	Enterprise Europe Network.
EFQM	European Foundation for Quality Management.
EJIE	Sociedad Informática del Gobierno Vasco.
EKOSCAN	Norma incluida dentro de los Sistemas de Gestión Medioambiental, propiedad de IHOBE.
EKOSCAN PLUS	Nivel más alto dentro de la norma EKOSCAN.
EKP	Euskadiko Kirol Portuak.
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme.
ENS	Esquema Nacional de Seguridad.
EPIs	Equipos de Protección Individual.
ERP	Planificación de recursos empresariales.

Acrónimo	Definición
EURADA	European Association of Development Agencies.
EVE	Ente Vasco de la Energía.
FAQs	Preguntas frecuentes.
GI	Grupos de Interés.
GIDA	Guía de Comunicación Abierta del Gobierno Vasco.
GV	Gobierno Vasco.
HAZI	Fundación HAZI.
IA	Inteligencia Artificial.
IHOBE	Sociedad Pública de Gestión Ambiental.
IKT-TIC	Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
ISO	Organización Internacional de Normalización.
IZENPE	Empresa de Certificación y Servicios.
LCSP	Ley de Contratos del Sector Público.
MGA	Modelo de Gestión Avanzada.
OCI	Observatorio de Coyuntura Industrial.
ODC	Organizaciones Dinamizadoras de Cluster.
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible.
OSALAN	Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales.
PCTI	Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación.
PRL	Prevención de Riesgos Laborales.
PYME	Pequeña y mediana empresa.
RGPD	Reglamento General de Protección de Datos.
RPTE	Red de Parques Tecnológicos de Euskadi. Grupo SPRI.
RR.HH	Recursos Humanos.
RRSS	Redes Sociales.
RVCTI	Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación.
SAC	Servicio de Atención al Cliente.
SEO	Optimización para motores de búsqueda.
SIDEREX	Cluster de la Siderurgia de Euskadi.
SPRI	Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial.
SPRILUR	Sociedad Pública de gestión de suelo industrial. Grupo SPRI.
TCI	The Competitiveness Institute .
UNE	Asociación Española de Normalización.
URA	Agencia Vasca del Agua.